



تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية

(دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق)

الباحث
هاشم مهدي هاشم الموسوي

أ.م.د. علي رزاق جواد العبادي
جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد
alir.alabed@uokufa.edu.iq

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، وكهدف أساسي ونتيجة تطمح لها تلك الشركة لابد من معرفة الكيفية التي يمكن إن تضمن بها الشركة السيادة الاستراتيجية، ان تحقيق السيادة الاستراتيجية يتحقق من خلال قيام الشركة بتوظيف وتبني مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية مع بعضها بعضاً بأسلوب حاذق ومبدع للوصول لذلك.

ولتحقيق أهداف البحث تم صياغة نموذج يتكون من ثلاثة متغيرات رئيسة، يمثل المتغير المستقل مؤشرات الذكاء الاستراتيجي من خلال خمسة أبعاد طرحها (Maccoby, 2001, 2004, 2011) في دراساته وهي (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والدافعية، والتفكير النظمي)، أما المتغير الوسيط فيمثل خفة الحركة الاستراتيجية وهو أحادي البعد (Charlotta, 2012, Idris and AL-Rubaie, 2013)، أما المتغير المعتمد هو السيادة الاستراتيجية وتتكون من (دائرة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي) (D'Aveni, 2001, 2004). وقد تم استنباط مجموعة من الفرضيات وبناءها، منها فرضيات للارتباط وفرضيات للتأثير وفرضيات للمتغير الوسيط.

وباعتماد أسلوب البحث التحليلية، استخدم الباحثان استمارة الاستبانة أداة أساسية لجمع بيانات البحث، إذ تم تحليل (88) استمارة استبيان صالحة للتحليل من أصل (310) فرداً في الشركة، فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية وقائمة الفحص. وبعد تقويم واختبار مصداقية وثبات أدوات قياس البحث، اجري تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (AMOS.20) وبرنامج (SPSS V.17). وقد أظهرت النتائج صحة اغلب فرضيات البحث وبالإعتماد عليها صيغت عدد من الاستنتاجات التي توصي بضرورة اعتماد إدارة الشركة المبحوثة على مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وخفة حركة مواردها وعملياتها وهيكلها بما يضمن تحقيق السيادة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، خفة الحركة الاستراتيجية، السيادة الاستراتيجية.

Abstract

This research aims to determine the indicators of the strategic intelligence to assure the Strategic Supremacy through the ease of strategic Agility in KOREK Company for mobile communication in Iraq. As a main purpose of the study and as a result of that the company hope for, it is necessary to know the way that can assure the strategic Supremacy. Achieving the strategic Supremacy can be made through employing and adopting the indicators of the



strategic intelligence and the ease of the strategic Agility with each other in a clever way.

To achieve the aims of the study, a modal has been designed including three basic variables, the independent variable represent the strategic intelligence indicators through five dimensions presented by (Maccoby,200 1, 2004, 2011) in his studies; orientation, visionary perspective, partnership, motivation and systematic thinking, while the mediated variable represents the ease of the strategic Agility and it is an single dimension variable (Charlotta, 2012, Idris and Al-Rubaie, 2013), as for the dependent variable it is the strategic Supremacy and it includes (The sphere of influence, competitive compression and competitive configurations). (D'aAveni, 2001, 2004). A number of hypotheses were deduced and designed of which are correlation hypotheses, effect hypotheses and hypotheses for the medium variable.

By adopting the style of analytical study, the researcher employed a questionnaire as a basic tool to collect the study data, where 88 form were analyzed out of 310 one in the company, as well as making interviews and tests. After assessing and testing the measure tools of the study, the data were analyzed and the hypotheses were tested by using the proper statistical analysis (Amos.20) and (SPSS .17) program. The findings have showed that most of the study variables were correct and several conclusions were set depending on them, of which are the necessity of adopting the competitive intelligence indicators by the management of the company and on the ease of competitive Agility, operations, sources and framework which assures the achievement of strategic Supremacy. The study was concluded with several suggestions for future studies.

Key words: strategic thinking, business intelligence, ease of strategic Agility and strategic Supremacy.



المبحث الاول منهجية البحث وأسلوبها العام

توطئة:

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بمشكلة البحث، أهدافها، أهميتها، فرضياتها وأنموذج البحث، فضلاً عن بناء مقياس البحث لجمع المعلومات وتحديد مجتمع وعينة البحث كما يأتي:

أولاً: مشكلة البحث

1- المعضلة الفكرية

يجري عادة تسليط الضوء على مشكلة البحث من خلال البعدين الأكاديمي والتطبيقي لهما، والصعوبات أو التحديات الفكرية التي تواجهها. فالبعد الفكري يركز على الربط بين الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، وان الربط أو التكامل بين هذه المتغيرات يحتاج إلى بلورة وصياغة أنموذج لمؤشرات الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية لضمان السيادة الاستراتيجية للشركة.

يهدف البعد الفكري إلى فهم مؤشرات الذكاء الاستراتيجي والجاهزية الاستراتيجية للشركة من خلال خفة حركتها ومرونتها الاستراتيجية عن طريق الوصول وضمان السيادة الاستراتيجية. فجاح المنظمات يتطلب البحث عن البقاء في عالم الأعمال وهذا لا يمكن تحقيق إلا بوجود مدراء على مستوى الإدارة العليا والوسطى يدركون مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لرسم الخطط وصياغة الاستراتيجيات في الأمد الطويل (Seitovirta, 2011) ويتحقق نجاح منظمات الأعمال أيضاً وتقدمها من خلال قدرتها على البقاء والتكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل السريعة، وتحقيق الميزة المستدامة التي تؤمن لها التفوق على منافسيها من خلال تأمين رغبات الزبائن واحتياجاتهم، مما دفع بمنظمات الأعمال للبحث عن استراتيجيات وفلسفات إدارية غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة والتطورات السريعة، وكان من بينها خفة الحركة الاستراتيجية التي تسهم بدورها في تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو (Oyedijo, 2012).

تزايد الاهتمام بمفهوم السيادة الاستراتيجية من قبل المنظمات في السنوات الأخيرة خاصة وإنها تبحث في كيفية تحقيق سيادتها الاستراتيجية في الأسواق، ولاسيما إن تلك المنظمات تحاول دوماً تقليل الضغط التنافسي (Competitive Compression) لكي تصل إلى حالة من التوازن (الاستقرار) (D'Aveni, 2004).

2- المشكلة التطبيقية:

أجرى الباحثان دراسة أولية (Pilot Study) في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، للتعرف على أهم المشكلات التي تواجه الشركة في ما يتعلق بمتغيرات البحث، وقد قاما بإجراء العديد من المقابلات (Interview) المهيكله وغير المهيكله مع المدراء والمسؤولين واستخدام قائمة فحص (Chick list) وفق أسئلة معدة، ونتيجة لمعايشة الباحثان في الشركة، أتضح عدم إدراك المدراء لمتغيرات البحث وأبعاده بشكل عملي وتطبيقي وخصوصاً فيما يتعلق بموضوع سيادة الشركة في قطاع الاتصالات بالعراق، وهذه مشكلة حقيقية وواقعية يمكن تسليط الضوء عليها، فضلاً عن المشكلات الأخرى فيما يخص موضوع البحث.



إذ إن كل شركة اتصالات تسعى للتوسع والبقاء في بيئتها التنافسية، ويمكن أن تجد تلك الشركات صعوبة في التطبيق بسبب ضغوط المنافسة والسوق لا سيما عند تطبيق آليات ومؤشرات تحد من رسم الذكاء الاستراتيجي فيها والتكيف المستمر والاستجابة للتغيرات من خلال خفة الحركة الاستراتيجية والتي يمكن تسهم في السيادة الاستراتيجية للشركة، وهذه هي مشكلة أيضاً عند تطبيق الموضوع في قطاع الاتصالات.

ومن هذا المنطلق يمكن إن نحدد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- 1- هل تحتاج شركة كورك للاتصالات المتنقلة والشركات الأخرى في قطاع الاتصالات إلى معرفة مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية لغرض ضمان السيادة الاستراتيجية؟
- 2- هل هنالك معوقات عند تبني مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية لغرض ضمان السيادة الاستراتيجية للشركة؟
- 3- هل تؤثر مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية لغرض ضمان السيادة الإستراتيجية للشركة؟

ثانياً: أهمية البحث للموضوع وأهدافها

1- أهمية دراسة الموضوع

أصبحت موضوعات الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة الاستراتيجية. وتتبع أهمية البحث من حداثة هذه الموضوعات التي شغلت اهتمامات وقضايا الفكر الإداري والاستراتيجي في السنوات الأخيرة على المستوى المحلي والدولي والعالم. مقابل ذلك، أن السيادة الاستراتيجية أصبحت ضرورة ملحة في ضل التحديات المتسارعة والمتزايدة للبيئة، وهذا ما أكده البروفيسور (Richard D'Aveni)، إذ انه كاستراتيجية للشركة لا بد أن تعمل باستمرار على تشخيص القضايا التي سيواجهها الزبائن، وكذلك تشخيص الاستراتيجيات والفعاليات الأكثر كفاءة وتأثيراً لتحقيق طموحات وأهداف الزبائن، ومن اجل معرفة توقعات الزبائن وتحقيق رغباتهم وخاصة إن أي شركة تطمح في السيطرة على الأسواق ولكي تكون رائدة وليست مستجيبة للشركات الأخرى عليها تبني مفهوم السيادة الاستراتيجية الذي يحقق هذا الهدف، لذا تكمن أهمية البحث بالنقاط الآتية:-

- أ- إظهار تأثير مؤشرات الذكاء الاستراتيجي في الشركة وخفة الحركة الاستراتيجية لقطاع الاتصالات في العراق.
- ب- الاهتمام المتزايد لشركة كورك للاتصالات بالسعي المتواصل للوصول إلى السيادة الاستراتيجية.
- ج- يعزز هذا البحث من جهود الدراسات السابقة والتي أشارت (على حد علم الباحثان) إلى عدم وجود دراسة تجمع متغيرات البحث الحالية بشكل مباشر، وتعد هذه البحث من أوائل الجهود المتواضعة للبحث في علاقة المتغيرات التي جرى اختبارها.
- د- يسعى إلى إضافة معرفة في مجال الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية إذ ان دراسة الربط بين الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية لضمان السيادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.
- هـ- تتبثق أهمية البحث ابتداءً من أهمية المتغيرات المبحوثة، ومعالجة مشكلة واقعية تؤثر في أداء الشركة، وهذه المتغيرات بأمر الحاجة للبحث والتحليل لنلتمس معطياتها في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق.



و- يمثل البحث أهمية بالغة في محاولة الإسهام في تقديم إطار نظري حول موضوعات كل من الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية.

ز- فتح المجال أمام الدراسات الأخرى للبحث نظراً لحدثة هذا الموضوع على المستوى النظري والتطبيقي واقتدار المنظمات العراقية لمثل هذه الدراسات.

2- أهداف البحث

تتلخص أهداف البحث في النقاط الآتية:

أ- تقديم أساس نظري ومفاهيمي حول موضوع الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية والعمل على بلورة قاعدة فكرية تدع الترابط المنطقي المفترض بين متغيرات البحث الحالية.

ب- اختبار العلاقة الترابطية من الناحية التطبيقية والعمل على تجسيدها في إطار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية ومدى الاستفادة منها في شركات الاتصالات.

ج- التعرف على مستوى ممارسة مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لمتخذي القرار في شركة كورك للاتصالات.

د- محاولة تحديد مستوى خفة الحركة الاستراتيجية للشركة.

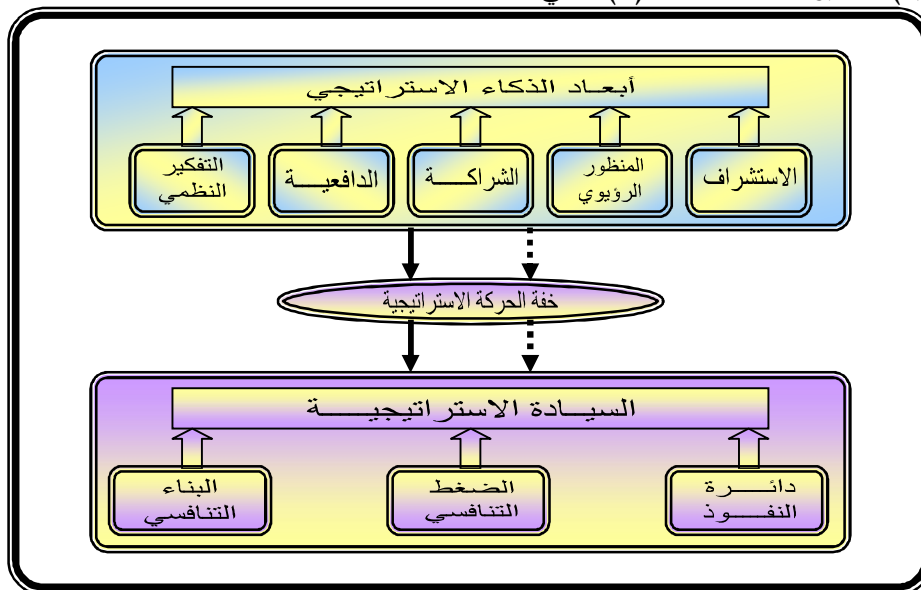
هـ- التعرف على مستوى توافر أبعاد السيادة الاستراتيجية في شركة كورك للاتصالات.

و- اختبار تأثير كل من الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية.

ز- تحديد الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وأبعاد السيادة الاستراتيجية في الشركة.

ثالثاً: نموذج البحث

يتكون أنموذج البحث من ثلاثة متغيرات (الذكاء الاستراتيجي، خفة الحركة الاستراتيجية، السيادة الاستراتيجية) كما يوضحهما الشكل (1) الآتي:



الشكل (1)

انموذج البحث

علاقات الارتباط بين المتغيرات ← علاقات التأثير بين المتغيرات



رابعاً: فرضيات البحث : يتكون البحث من عدة فرضيات رئيسية منها فرضيات للارتباط ومنها للتأثير وكما يأتي:

فرضيات الارتباط:

الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية).

الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين خفة الحركة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية).

فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في خفة الحركة الاستراتيجية).

الفرضية الرئيسية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لخفة الحركة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية).

الفرضية الرئيسية الخامسة: (تؤثر مؤشرات الذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق).

خامساً: مقياس البحث

اعتمد البحث الحالي تدرج مقياس (Five-Point Likert) لقياس مستويات استجابات المبحوثين، إذ استخدم الباحثان مقياس (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً) لقياس متغير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الاستشراف، المنظور الرؤيوي، الشراكة، الدافعية، التفكير النظامي)، وذلك عن طريق تبني مقياس (Maccoby, 2001)، (Maccoby et al, 2004) والمكون من (27) فقرة. ومقياس (Idris and AL-Rubaie, 2013)، (Charlotta, 2012) لقياس متغير خفة الحركة الاستراتيجية المكون من (8) فقرة. ومقياس (Strikwerda, 2002)، (D'Aveni, 2001) لقياس متغير السيادة الاستراتيجية بأبعاده الثلاثة (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي).

سادساً: مجتمع البحث وعينه

نظراً للأهمية المتزايدة التي بدأ يحتلها قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق، فقد تم اختياره مجالاً تطبيقياً للدراسة، أما المجتمع فقد تمثل بشركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق بوصفها من الشركات الكبيرة التي تضم عدد كبير من العاملين ممن يحملون مؤهلات أكاديمية ومهنية عالية. وتعمل الشركة في جميع محافظات العراق وتمتلك القدرة على المنافسة واستخدام التقنيات الحديثة.

أما عينة البحث فهي قسدية عمدية تمثلت بالأفراد المبحوثين في مقر شركة كورك في محافظة بغداد/ الكرادة، والمتمثلة بـ: (المدير العام، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب، والوحدات) أي (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى) بصفتهم المسؤولين عن صياغة الإستراتيجية للشركة، إذ تم توزيع (115) استمارة استبانة على (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى)، وقد تم استرداد (89) منها (88) صالحة و (1) غير صالحة فقط إذ أصبحت العينة (88) فرد، وقد تم إجراء (8) مقابلات شخصية على عينة من المسؤولين ممن توافر لديهم الوقت للمقابلة، وفيما يأتي وصف لأفراد عينة البحث من اذ بعض



الخصائص الشخصية المتمثلة بـ: (الجنس العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، الدولة المانحة للشهادة) يوضح الجدول (1) وصف عينة البحث.

الجدول (1) وصف الأفراد عينة البحث

الجنس									
الذكور					الإناث				
العدد		النسبة		العدد		النسبة			
43		49%		45		51%			
الفئات العمرية									
30 فأقل		31- 39		40- 49		50 - 59		60 فأكثر	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
55	62.5%	27	30.7%	5	5.7%	1	1.1%	0	0%
المؤهل العلمي									
دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
23	26.1%	62	70.5%	1	1.1%	2	2.3%	0	0%
الدولة المانحة للشهادة									
العراق		دولة عربية		دولة اجنبية					
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة				
85	96.6%	1	1.1%	2	2.3%				
الخبرة الوظيفية									
5 سنوات فأقل		6 - 9		10 - 14		15 - 19 فأكثر			
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
62	70.5%	22	25%	3	3.4%	1	1.1%		

المصدر: اعداد الباحثان

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

توطئة:

تم تخصيص هذا المبحث للجانب النظري اذ تم تقسيمه الى ثلاثة فقرات الاولى خصصت لمفهوم الذكاء الاستراتيجي واهميته وابعاده، اما الفقرة الثانية فقد خصصت لمفهوم خفة الحركة الاستراتيجية واهميتها، والفقرة الثالثة خصصت لمفهوم السيادة الاستراتيجية واهميتها وابعادها.

اولاً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي واهميته وابعاده

1- مفهوم الذكاء الاستراتيجي واهميته

اهتم العديد من الكتاب والباحثين بمفهوم الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence) ونال أهمية كبيرة في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال حصول التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال أصبحت المنافسة شديدة وخصوصاً بعد استخدام المنظمات الذكاء الاستراتيجي في صناعة القرارات الإستراتيجية وأيضاً صياغة الاستراتيجيات الأساسية بالنسبة لها وأيضاً توفير قاعدة من المعلومات لتلبية متطلبات



الاحتياجات للجهات المعنية، ومن خلال ما قدمه (McDowell, 2005:8) للذكاء الاستراتيجي بعده ليس شكلا جديدا من أشكال الممارسة التحليلية، الذكاء و التحليل الاستراتيجي هو شكل راسخ في حرفة المخابرات منذ تاريخ يمتد إلى أكثر من ألفي سنة. أما منظمات الأعمال بدأت تستخدم هذا المفهوم حديثا خصوصا بعد إدراكهم لأهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمة لذلك تباينت وجهات النظر حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي لذلك تم عرض وجهات النظر المختلفة في الجدول (2) الآتي:

جدول (2) مفاهيم الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الباحثين والاكاديمين

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
1	(McDowell,1997:8)	هو تطبيق خاص من مبادئ ممارسة الذكاء التقليدي، ودوره هو مساعدة عملية صنع القرار على مستوى الشركات.
2	(Quarmby,2003:3)	الذكاء المطلوب من كبار المسؤولين التنفيذيين، وسياسة الصانع لصياغة الاستراتيجيات والسياسات والخطط طويلة الأجل.
3	(White,2004:2),2005:12)	عملية منهجية ومستمرة من إنتاج الذكاء اللازم لقيمة استراتيجية في شكل عملي لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل.
4	(Laudy et al,2006:1)	عملية لزيادة الميزة التنافسية للأعمال التجارية من خلال الاستخدام الذكي للمعلومات المتاحة في عملية صنع القرار.
5	(International Design Team Meeting,2007:10)	هو التبصر والتحذير من الأحداث والاتجاهات في البيئة العالمية الكبيرة التي يمكن أن تؤثر على الرفاه، أو الأمن، أو الدولة، أو الأعمال، أو أي كيان آخر.
6	(العزاوي،2008:16)	مقدرة يتمتع بها قادة منظمات الخدمة ممن يوسمون بـ (الرؤية المستقبلية) (الاستشراف، وتفكير النظم) - الشراكة - القدرة على تحفيز (دفع) العاملين، - الحدس - الإبداع، ويرتكزون على نظام معلوماتي يؤمن استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات عمليات تسهم في توفير الخدمة التي تقدمها بأعلى كفاءة ممكنة.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه
وعلى اساس ما تقدم وضع الباحثان مفهوما للذكاء الاستراتيجي يتناسب مع هدف البحث الحالي والذي يشير الى:

" هو ذلك الذكاء الذي يقوم على استقراء المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لمساعدة المنظمة في صناعة القرارات الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات على الامد البعيد وبما يضمن السيادة الاستراتيجية للمنظمة".

لذا تبرز اهمية الذكاء الاستراتيجي وذلك من خلال الاهتمامات البحثية التي جاءت بخصوص هذا المتغير، ومع تزايد التنافس بين المنظمات والتطورات الحاصلة في القرن الحادي والعشرين اصبح من المهم ان نعرض اهمية الذكاء الاستراتيجي لكي يتسنى لنا فهمه بصورة واضحة وما يصوره لنا من رؤية واضحة حول المستقبل.



ان دمج وتضافر الجهود من ذكاء الأعمال، والذكاء التنافسي، وإدارة المعرفة جنباً إلى جنب تمثل الذكاء الاستراتيجي وسوف يسمح للمنظمات من خلال قدرتها على استيعاب مصادر المعلومات لإدراج جميع المعلومات الخاصة بهم ورأس المال الفكري في عملية واحدة ويمكن التحكم بها بسهولة، وكذلك النظام يلبي متطلبات الذكاء من إدارة التخطيط الاستراتيجي وعملية صنع القرار (Pellissier & Kruger, 2011:1). الذكاء الاستراتيجي يركز على الأهداف طويلة الأجل للوكالات والمجموعات والمنظمات والحكومات، وأنه يتعامل مع الأهداف المهمة والخطط الشاملة وهذا قد لا تحتاج المنظمة إلى أن تعمل في بيئة تشغيلية مقربة من العمل اليومي وهذا يعتمد على المستوى الذي يوجد عليه العميل الاستراتيجي (McDowell, 2009:39).

2- الأبعاد الفلسفية للذكاء الاستراتيجي وممارساتها

لقد تم اقتراح العديد من الأبعاد للذكاء الاستراتيجي في الأدبيات. وعلى الرغم من التشويش الحاصل حول وضع تصور واضح لهذه الأبعاد، لذلك يمكن دراسة مجموعة من هذه الأبعاد بما يتلاءم مع موضوع البحث الحالي وهي:

أ- الاستشراف (Foresight)

الاستشراف هو التطلع نحو المستقبل من خلال توسيع حدود الإدراك والوعي بالأحوال الناشئة واتخاذ القرارات للاستفادة من التطورات المستقبلية واخذ الاستعدادات اللازمة لتقليل حدوث التغيرات (الحدراوي، 2010:58). ويعرف (Maccoby, 2001:1) الاستشراف بأنه القدرة على التفكير بالقوى غير الواضحة التي لا يمكن تحديدها رغم أنها هي التي تصوغ المستقبل فهو يعني استشعار موجة قادمة ثم التهيؤ لركوبها.

ب- المنظور الرؤيوي (Visioning):

الرؤية هي النجاح ووصفاً واضحاً وموجز لما تريد ان تكون عليه المنظمة والمجتمع بعد أن تنفذ استراتيجياتها بنجاح وتحقق كامل إمكانياتها، وهي تعبير من قبل الافراد حول ما يريدون المنظمة أن تكون مستقبلاً أفضل كلمة أو صورة لمنظمة (<http://uwcc.wisc.edu/coopcare/docs/vision/>), 2005:1. والنجاح يأتي من خلال تحديد المجالات التي ينبغي أن تركز عليها، وأيضاً على تحديد المجالات التي ينبغي على المنظمة الابتعاد عنها (White, 2005:11).

ج- الشراكة (Partnership)

يتفق كل من (العبدلي، 2010:79)، (Maccoby et al, 2004:9)، (Maccoby, 2001: 1-3) ان الشراكة تمثل (عملية التعاون وتبادل المعلومات بين منظمين أو أكثر لبناء استراتيجية أعمال ناجحة والاستغلال الذكي لكامل طاقة (الشراكة) لتحقيق الأهداف المنشودة كذلك فالشراكة تعكس قدرة المدير الذكي استراتيجياً على إقامة تحالفات استراتيجية (العبدلي، 2010:79).



د- الدافعية (Motivation)

الدافعية هي القوى داخل الشخص التي تؤثر على اتجاه وشدة واستمرار السلوك الطوعي (McShane & Glinow, 2010:132). وقد عرفت الدافعية على انها هي بعض القوة الدافعة داخل الأفراد التي من خلالها محاولة لتحقيق بعض الأهداف من أجل تحقيق بعض الحاجة أو التوقع (Mullins, 2010:253).

هـ- التفكير النظامي (Systems thinking)

التفكير النظامي على انه قدرة المنظمات المتعلمة على التعرف على رؤية مشتركة للموظفين في جميع أنحاء المنظمة بأكملها والانفتاح على الأفكار الجديدة و البيئة الخارجي (Gopalrao & Kondalkar, 2007:327). وتم تعريف التفكير النظامي على انه التفكير الذي يتم إعلامه عن طريق المعرفة عن الأنظمة (بجميع أنواعها) وبعبارة أخرى، التفكير النظامي ليس نوع واحد من التفكير بل هو التفكير الذي يستخدم في فهم العديد من أنواع النظم (Cabrera, 2006:51).

ثانياً: مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية وأهميتها

يعدُّ مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية "Strategic Agility" من المفاهيم الحديثة والمميزة والتي لها اثر كبير في إبراز المنظمات وامتلاكها السمة والنظرة المعاصرة باعتبارها عاملاً مؤثراً ومهماً في بناء هذه المنظمات وكيفية تفسير أدائها وسرعة ودقة تفوقها التنافسي من خلال ما تمت كتابته من بحوث ومفاهيم وأراء الكتاب والباحثين (الغزالي، 2013:63). لذا من اجل تسليط الضوء على هذا المفهوم سوف يتم توضيحه من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب من خلال الجدول (3) الآتي:

جدول (3) مفاهيم خفة الحركة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين والأكاديميين

ت	الباحث، السنة ، الصفحة	المفهوم
1	(Christopher, 2000:3)	قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب سواء من حيث الحجم والمجموعة المتنوعة.
2	(Becker, 2007:5)	القدرة على الشعور والاستفادة من الفرص من خلال التخطيط والتنفيد بعيد الامد لتغييرات الأعمال بسرعة وفاعلية حسب الحاجة.
3	(Liu, 2010:4)	هي القدرة على الضبط باستمرار والتكيف مع التوجه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية، كدالة للطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، وإنشاء ليس فقط المنتجات والخدمات الجديدة ، ولكن أيضا نماذج تجارية جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة لشركة.
4	(Tallon&Pinsonneault, 2011:2)	أنها القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بكل سهولة وسرعة ومهارة.
5	(& Akanbi, 2012:1) (Ofoegbu)	هي القدرة على الضبط بشكل مستمر ووافي والتكيف في الوقت المناسب والتوجه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية في العلاقة مع الظروف المتغيرة، ويكون ذلك معروفاً من قبل حساسية البيئة.
6	(Oyedijo, 2012:1)	القدرة على التشغيل المريح في بيئة تنافسية بشكل مستمر ، وغير متوقع، وتغيير فرص العملاء.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه



ومن خلال ما تقدم يضع الباحثان مفهوما لخفة الحركة الإستراتيجية والذي يشير إلى: "هي القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الاعمال من خلا تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للشركة من اجل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات وعدم التعرض للمخاطر".

في الواقع أصبحت خفة الحركة الإستراتيجية تناقض الحياة الحقيقية و الحل الثابت لقادة الشركات وفرقهم التنفيذية هو الالتزامات الإستراتيجية القوية التي قد تساعد الشركات على اكتساب المزيد من الزخم نحو تحقيق الأهداف التي تطمح للوصول إليها، ولكن من المفارقات أيضا وضعية الجمود فيما يتصل بالشركة التي قد تؤدي إلى الوقوع في الخطأ وخاصة عندما تحدث الاضطرابات التكنولوجية وتغير ظروف السوق أو ظهور المنافسين غير المتوقعين وهم عرضة لعدم الاستمرارية فبعض الشركات تتلاشى بعيداً، وبعضها تكتسب وأخرى تختفي وغيرها تنقلص أو تحول نشاط عملها لمواجهة هذه الاضطرابات (Doz & Kosonen, 2008:1). وكذلك صناعات التكنولوجيا اليوم هي تحديات كانت غير معروفة للاستراتيجيين في وقت سابق وكل شيء يتحرك بسرعة والصناعات والشركات تتلاقى لتوسيع مجال عملهم كل القوى التي تتطلب نوعا جديدا من الاستراتيجية (Kettunen, 2010:10).

ثالثا: مفهوم السيادة الاستراتيجية وأهميتها

1- مفهوم السيادة الاستراتيجية وأهميتها

يوفر مفهوم السيادة الإستراتيجية "Strategic Supremacy" نظرة موحدة عن الاستراتيجية وكذلك القدرة على تأسيس قواعد اللعبة في اي نقطة معطاة من الزمن ونشوء السيطرة هي جزء من السيادة الاستراتيجية، وتحدد الشركة ذات السيادة الاستراتيجية القواعد باستعمال نماذج مختلفة من الفجوات (D'Aveni, 1999:2). واعتدنا على التفكير بالاستراتيجية بلغة المقدرات الجوهرية واسهم السوق ومحفظات المنتج وتخفيض الاسعار والتميز التشغيلي والقيمة الفريدة للزبون، لذا فان مفهوم السيادة الاستراتيجية لا يستبدل أيا من هذه المفاهيم، ان اساس السيادة الاستراتيجية ربما قد تكون في المقدرات الجوهرية والتميز التشغيلي والقيمة الخاصة اساس لنجاح واستدامة استراتيجية ما لكن هذا ليس كافيا فيما يتصل بالشركة لكي تكون ناجحة ومؤثرة على المدى البعيد فأن ذلك يتطلب منها قوى استراتيجية اذ ان توازن القوى هو الشيء الوحيد الذي سيأتي بالاستمرارية والابتكار والكفاءة على مستوى الشركة وعلى مستوى القطاع وعلى الصناعة ومن ثم على المجتمع (Strikwerda, 2002:11).

وتعرف السيادة الاستراتيجية على انها هي هياكل عملية لرسم نطاق النفوذ للمنظمة تقرر وتحسن قوتها النسبية، بالإضافة الى تأسيس النية الاستراتيجية للمنظمة لكل جزء في النطاق (Strikwerda, 2002:14).

ومن خلال ما تقدم يضع الباحثان التعريف الاتي للسيادة الاستراتيجية على انها: "السيادة التي من خلالها تستطيع المنظمة ان ترسم نطاق نفوذها داخل الاسواق وامتلاك القدرة على الادراك وكذلك الاستيلاء على الزبائن في هذه الاسواق والسيطرة على المنافسة وبما يحقق سيادتها"

وتزايد الاهتمام بمفهوم السيادة الاستراتيجية من قبل الشركات في السنوات الاخيرة خاصة وانها تبحث في كيفية تحقيق سيادتها الاستراتيجية في الاسواق، ولاسيما ان الشركات تحاول دائماً تقليل الضغط التنافسي (Competitive compression) لكي تصل الى حالة من التوازن (الاستقرار)،



وتوافر الابتكار الذي تشتد الحاجة إليه في مجال الإدارة الاستراتيجية، ووصولها في الوقت المناسب يعد مفهوما كافيا لتطوير الاستراتيجيات في الأسواق الناضجة (Zee & Strikwerda, 2003, 26). تعد من الموضوعات المهمة في حقل الادارة الاستراتيجية وهي من العوامل المهمة في تحقيق اهداف المنظمة في البقاء والنمو (سلطان والباشقالي، 2013: 16). فهم التفاعل بين الاستراتيجية والبيئة يمكن للمدراء من تفصيل وتخطيط استراتيجياتهم وعلى وفق بيئتهم او تغير البيئة لصالحهم، وتبدأ هذه العملية بتحليل البيئة التنافسية الحالية، وتتمثل الخطوة اللاحقة بفهم النموذج الاستراتيجي المناسب لتلك الصناعة (قواعد اللعبة) وخصوصا اذا كانت الشركة تقتدر لقدرات النجاح في البيئة او ترغب بتحدي الوضع الراهن لتحسين موقعها فقد تفكر في التحول الى بيئة جديدة ولكي تحقق الشركة السيادة الاستراتيجية (D'Aveni, 1999, 2).

2- ابعاد السيادة الاستراتيجية

أ- دائرة النفوذ: The sphere of influence

دائرة النفوذ هي مفهوم مستعار من الجغرافية السياسية وهي موضوع بحث بدأ البحث فيه مؤخرا في ادبيات الادارة، وهي توفر سياق عمل لتفحص الهدف الاستراتيجي لمحفظة الشركة ومضامينها من اجل الاستراتيجية التنافسية (D'Aveni, 2004, 4). وتعد بمثابة قلب السيادة الاستراتيجية وتعرف دائرة نفوذ الشركة بأنها عبارة عن محفظة منتجات وخدمات الشركة (Strikwerda, 2002: 12).

ب- الضغط التنافسي Competitive compression :

قد يفهم بعضهم ان التنافس بين الشركات عن طريق بذل الجهد في مناطق يتم اختبارها في دائرة النفوذ المشتركة بينهما، في حين ان التنافس وجها لوجه هو عادة مضیعة واهدار للموارد وغالبا يخسر فيه المتنافسون وبذلك فهو غير فعال (Damen et al, 2009, 7). توفر السيادة الاستراتيجية ادوات لقياس نموذج الضغط التنافسي في صناعة ما وتخطيطه بالإضافة الى تفسير المعنى للإحياءات والمضامين الاستراتيجية لنماذج الضغط هذه لموقع الشركة ضمن هرم القوة (Strikwerda, 2002: 16).

ج- البناء التنافسي Competitive configurations :

ان تخطيط الضغط التنافسي بين شركتين هو تخطيط الضغط التنافسي بين جميع اللاعبين او الاطراف الرئيسيين في صناعة ما لاكتشاف من هي الاطراف التي تحتل مواقع اكثر قوة، وباحتساب الضغط الذي يبذله احد الاطراف على بقية الاطراف يمكن بذلك تشخيص الاطراف الأكثر قوة في صناعه ما (Zee & Strikwerda, 2003, 16). ويتم البناء التنافسي للشركة من خلال تحليل المنافسين (Competitors Analysis) اذ ان بيئة المنافسة هي الجزء الاخير من البيئة الخارجية التي تتطلب البحث وتسليط الضوء، ويركز تحليل المنافسين على كل منظمة تتنافس مع منظمة اخرى بشكل مباشر (العيسوي وآخرون، 2012: 471-472).



المبحث الثالث الجانب العملي للبحث

توطئة:

يتناول هذا المبحث العرض الإحصائي لنتائج البحث التحليلية مع تحليل وتفسير هذه النتائج واختبار نموذج البحث والقياس الإحصائي للفرضيات. ويتضمن هذا المبحث أربعة جوانب أساسية، الأول التحليل والتشخيص للمتغيرات البحث، والثاني علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة للمخطط الفرضي وأبعاده، أما الجانب الثالث فيتعلق باختبار التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات البحث باستخدام أسلوب تحليل المسار.

أولاً: التحليل والتشخيص للمتغيرات البحث

يظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث اتجاه متغيرات البحث. وفيما يلي تحليل لها:

- 1- **بعد الاستشراف:** يتضح من النتائج أن الشركة عينة البحث تعتمد وبشكل رئيس على آليات فاعلة في عملية استقراء المستقبل وامتلاك الخبرة الشخصية والبراعة في مواجهة التعقيدات والتغيرات في البيئة وفق سيناريوهات مستقبلية موضوعة من قبل الشركة على وفق القابليات التي تمتلكها، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (4.09) والانحراف المعياري (0.78).
 - 2- **بعد المنظور الرؤيوي:** يتضح من اجابات الشركة عينة البحث تعتمد على بعد المنظور الرؤيوي في رسم الخطط والانشطة لأداء اعمالها وكيفية اشتقاق رسالة الشركة واهدافها من هذه الرؤية، والقدرة على امتلاك رؤية ذات ابعاد شمولية اتجاه الاعمال واعتمادها في اتخاذ القرارات الصائبة، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.84) والانحراف المعياري (0.86).
 - 3- **بعد الشراكة:** تشير النتائج الى أن الشركة عينة البحث لديها رغبة قوية في اقامة شراكات مع الشركات الاخرى وترى في الشراكة حلاً لخروج من الازمات التي تواجهها وتساعد على تقليل المخاطرة واقتناص الفرص ومن الفوائد التي تحققها الشركة عند اقامة الشراكة هو الاستفادة من الخبرات والموارد، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا البعد (3.78)، (0.94) على التوالي.
 - 4- **بعد الدافعية:** اتضح من النتائج في أن الشركة عينة البحث تعتمد أنظمة المكافآت والحوافز لأنها تعد قوة عمل العاملين ودفعتهم وتحفيزهم لغرض تحسين أدائهم وجعلهم يدركون أن الشركة هي المكان الأنسب للعمل، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا البعد (3.64)، (0.99) على التوالي.
 - 5- **بعد التفكير النظامي:** تشير اجابات الشركة عينة البحث ان لديها اهتمام واضح ببعد التفكير النظامي ولديها تصور واضح حول الشركة بوصفها نظاماً متناسق الاجزاء وتقوم بدراسة الافكار بصورة مجتمعة وهذا مما يساعدها على وضع الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.80) والانحراف المعياري (0.80).
- وعلى وفق ما تقدم ، فان المعدل العام للذكاء الاستراتيجي لكل الابعاد بلغ (3.83) وبانحراف معياري عام بلغ (0.87).



6- خفة الحركة الاستراتيجية: يتضح من النتائج أن الشركة عينة البحث لديها استجابة واضحة للتغيرات الاستراتيجية في مجال الخدمات الارضاء الزبائن ولديها تخصيص للخدمات لكي تتلاءم مع حاجات الزبائن ورغباتهم واعتمادها على التكنولوجيا الجديدة لتقديم افضل الخدمات، فضلا عن تفاعلها مع الخدمة الجديدة التي تطلق من قبل الشركات المنافسة وهذا ما يجعل الشركة خفيفة الحركة استراتيجيا في تعاملها مع التغيرات في البيئة، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (4.12) والانحراف المعياري (0.83).

7- بعد دائرة النفوذ: اشارت النتائج في اجابات الشركة عينة البحث الى ان لديها اهتمام عالي ببعد دائرة النفوذ الذي يرسم نطاق نفوذها في الاسواق ويجعلها تسيطر على قواعد اللعبة من خلال الاسعار والخدمات التي تقدمها وهي تعمل على توجيه خدماتها الى كافة المناطق من اجل ان تكون سائدة في السوق، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا البعد (4.06)، (0.78) على التوالي.

8- بعد الضغط التنافسي: تشير النتائج في أن الشركة عينة البحث تعتمد على مفهوم الضغط التنافسي لتجنب المنافسة، وتستخدم الشركة التحليل الاستراتيجي لتجنب تهديدات المنافسين، وتمثل الميزة التنافسية مصدرا اساسيا لضمان سيادتها الاستراتيجية، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا البعد (3.78)، (0.76) على التوالي.

9- بعد البناء التنافسي: واخيرا تشير اجابات الشركة عينة البحث انها تقوم ببناء هيكلها التنافسي من خلال دراسة البيئة الخارجية ولديها القدرة على تقويم توازن القوى التنافسية وتمتلك الموارد والتكنولوجيا لبناء الميزة التنافسية واعتمادها على التخطيط الاستراتيجي لضمان موقعها في السوق، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.97) والانحراف المعياري (0.74).

وعلى وفق ما تقدم، فان المعدل العام للسيادة الاستراتيجية لكل الابعاد قد بلغ (3.94) وبانحراف معياري عام بلغ (0.76)

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث (n=88)

متغيرات البحث	قيمة الاختبار = 3	
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
الذكاء الاستراتيجي	0.87	3.83
الاستشراف	0.78	4.09
المنظور الرؤيوي	0.86	3.84
الشراكة	0.94	3.78
الدافعية	0.99	3.64
التفكير النظامي	0.80	3.80
خفة الحركة الاستراتيجية	0.83	4.12
السيادة الاستراتيجية	0.76	3.94
دائرة النفوذ	0.78	4.06
الضغط التنافسي	0.76	3.78
البناء التنافسي	0.74	3.97

المصدر: اعداد الباحثان



ثانيا: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

إن الغاية من هذا التحليل هو الكشف عن مدى انعكاس المتغير المستقل وأبعاده على المتغير الوسيط من جهة، وعلى المتغير المعتمد وأبعاده من جهة أخرى، للتحقق من اتجاه مسارات المخطط الفرضي، واختبار فرضيات العلاقة (Sekaran & Bougie, 2010: 321-322).

واستخدم الباحثان لهذا الغرض اختبار علاقات الارتباط بين كل متغير رئيس ومتغيراته الفرعية كما في الجدول (5). إذ إن قيم معامل الارتباط تتراوح قيمته بين (1) و (-1)، فإذا كانت قيمته موجبة فهذا يعني إن الارتباط إيجابي (طردي)، وإذا كانت قيمته تساوي (1+) فيطلق عليه ارتباط تام طردي. أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، فهذا يعني إن الارتباط سلبي (عكسي)، إذا كانت قيمته تساوي (-1) فيطلق عليه ارتباط تام عكسي. أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (0) فهذا يعني عدم وجود ارتباط (محمود، 2011 : 283-284).

جدول (5) علاقات الارتباط لمتغيرات المخطط الفرضي وأبعادها

المتغير المستقل وأبعاده	دائرة النفوذ	البناء التنافسي	الضغط التنافسي	السيادة الاستراتيجية	المتغير الوسيط خفة الحركة الاستراتيجية
الإشراف	0.370**	0.402**	0.339**	0.436**	0.238**
المنظور الرؤيوي	0.533**	0.571**	0.388**	0.583**	0.387**
الشراكة	-0.026	0.211*	0.090	0.107	-0.050
الدافعية	0.631**	0.592**	0.524**	0.686**	0.520**
التفكير النظامي	0.449**	0.435**	0.589**	0.582**	0.273**
الذكاء الاستراتيجي	0.555**	0.628**	0.542**	0.677**	0.395**
المتغير الوسيط خفة الحركة الاستراتيجية	0.633**	0.647**	0.332**	0.628**	-

* عند مستوى الدلالة 0.05

** عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: مخرجات الحاسوب (برنامج Spss) بعد إعادة التنظيم.

اتضح من الجدول (5) في أعلاه المتضمن علاقات الارتباط لمتغيرات وأبعاد المخطط الفرضي ما يأتي:

1. حقق المتغير المستقل الرئيس (الذكاء الاستراتيجي) علاقة ارتباط بمستوى دلالة معنوية (0.01) مع المتغير الوسيط (خفة الحركة الاستراتيجية) إذ بلغت قيمة العلاقة (0.395)، وتعني هذه العلاقة ان اهتمام الشركة بالذكاء الاستراتيجي بشكل مستمر سوف يقود الى ممارسة خفة الحركة الاستراتيجية.
2. نتيجة للعلاقة الايجابية والمعنوية المتحققة بين المتغير المستقل الرئيس (الذكاء الاستراتيجي) مع المتغير الوسيط (خفة الحركة الاستراتيجية) وتمتعها بمستوى ارتباط عالٍ، فإن ذلك يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تكون (يتوقع ظهور علاقة ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في خفة الحركة الاستراتيجية).



3. تشير نتائج العلاقات إلى ان العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وهي (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والتفكير النظامي) قد حققت ارتباط بمستوى دلالة معنوية (0.01) مع المتغير الوسيط (خفة الحركة الاستراتيجية) اذ بلغت قيمة العلاقة (0.238، 0.387، 0.520، 0.273)، فيما حقق متغير الشراكة قيمة (-0.050)، وتعني هذه العلاقة ان اهتمام الشركة بأبعاد المتغير الرئيس (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والتفكير النظامي) بشكل مستمر سيسهم في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، بينما عدم الاهتمام بمتغير الشراكة سيؤدي الى عدم القدرة على ممارسة خفة الحركة الاستراتيجية نتيجة للارتباط العكسي المتوقع.

4. نتيجة للعلاقة الايجابية والمعنوية المتحققة بين أبعاد المتغير المستقل وهي (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والتفكير النظامي) وتمتعها بمستوى ارتباط عالي، فإن ذلك يؤكد قبول الفرضيات الفرعية الاولى والثانية والرابعة والخامسة، ماعدا الفرضية الثالثة فإنها حققت ارتباط عكسي لذلك ترفض هذه الفرضية.

5. حقق المتغير الوسيط (خفة الحركة الاستراتيجية) علاقات ارتباط بمستوى دلالة معنوية (0.01) مع المتغير المعتمد (السيادة الاستراتيجية) اذ بلغت قيمة العلاقة (0.628)، وهذا ما يؤكد اهتمام الشركة بممارسة خفة الحركة الاستراتيجية بشكل مستمر الناتجة من الاهتمام بأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والتفكير النظامي)، وهذا سيسهم في تحقيق السيادة الاستراتيجية للشركة.

6. نتيجة للعلاقة الايجابية والمعنوية المتحققة بين المتغير الوسيط (خفة الحركة الاستراتيجية) مع المتغير المعتمد (السيادة الاستراتيجية) وتمتعها بمستوى ارتباط عالي، فإن ذلك يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تكون (يتوقع ظهور علاقة ذات دلالة إحصائية لخفة الحركة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية).

7. تشير نتائج العلاقات الى ان العلاقة بين المتغير الوسيط (خفة الحركة الاستراتيجية) علاقات ارتباط بمستوى دلالة معنوية (0.01) والمتغيرات المعتمدة (دائرة النفوذ، والبناء التنافسي، والضغط التنافسي)، اذ بلغت قيمة العلاقة (0.633، 0.647، 0.332) على التوالي، وهذا ما يؤكد بأن اهتمام الشركة بممارسة خفة الحركة الاستراتيجية بشكل مستمر الناتجة من الاهتمام بأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والتفكير النظامي) سيسهم في تحقيق المتغيرات المعتمدة (دائرة النفوذ، والبناء التنافسي، والضغط التنافسي) للشركة.

8. نتيجة للعلاقة الايجابية والمعنوية المتحققة بين المتغير الوسيط والمتغيرات المعتمدة الثلاث وتمتعها بمستوى ارتباط متوسط إلى عالٍ نسبياً، فإن ذلك يؤكد قبول الفرضيات الفرعية الثلاث التابعة للفرضية الرئيسة الثانية.

ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات البحث باستخدام اسلوب تحليل المسار تم إجراء هذا الاختبار باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) من خلال برنامج التحليل الإحصائي (AMOS.20) وبرنامج (SPSS.17) وذلك للتحقق من وجود التأثير المباشر بين الذكاء الاستراتيجي والمتغيرات المعتمدة (السيادة الاستراتيجية، دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي)



من جهة، والتأثير غير المباشر من خلال توسط خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير وسيط من جهة أخرى.

ومن خلال ما هو موضح في الجدول (6)، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والمتغيرات المعتمدة، وكان بنسب عالية، إضافة إلى وجود علاقة تأثير غير مباشر ذا دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والمتغيرات المعتمدة بتوسط خفة الحركة الاستراتيجية إلا إنها أقل من التأثير المباشر.

وهذا يدل على أهمية المتغير الوسيط الذي يزيد من قوة التأثير بين الذكاء الاستراتيجي والمتغيرات المعتمدة، وكما ظهر ذلك في عمود التأثير الكلي، إذ بلغت قيمة (Chi^2) المحسوبة (19.9) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 فأقل). وبلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة (GFI) في الفرضية الرئيسة (1.00) وهذا يدل على الملائمة التامة لنموذج الاختبار أي بقاء النموذج الاصلي كما هو عليه (لم يجري حذف أي مسار منه).

وهذا يجري على الفرضيات الفرعية التي بلغ فيها مؤشر حسن المطابقة (0.91) وهو أعلى من القيمة المعيارية، وبالسبب بلغ مؤشر حسن المطابقة المقارن (CFI) في الفرضية الرئيسة (1.00) والفرضيات الفرعية (0.92) وهو أعلى من القيمة المعيارية. وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.60) للفرضية الرئيسة و (0.25) للفرضيات الفرعية، وهي قيم صغيرة مقارنة بالقيمة المعيارية مما يدل على مطابقة النموذج.

وقد بلغ التأثير المباشر وغير المباشر (التأثير الكلي) للذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية (0.69) وهذا ما يبين قوة التأثير بين المتغيرات، أي أن زيادة اهتمام إدارة الشركة بالذكاء الاستراتيجي من شأنه أن يعزز من السيادة الاستراتيجية للشركة، وأن ما يعزز وجود علاقة التأثير الإحصائية المباشرة وغير المباشرة هو أن المتغيرات كافة تمتعت بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05)، مما يعني معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضية الرئيسة الأولى H1 التي تكون (وجود تأثير مباشر وغير مباشر (بتوسط خفة الحركة الاستراتيجية) ذا دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية). وبلغ التأثير المباشر وغير المباشر (التأثير الكلي) للذكاء الاستراتيجي في دائرة النفوذ (0.66)، وهذا ما يبين قوة التأثير بين المتغيرات، أي أن زيادة اهتمام إدارة الشركة بالذكاء الاستراتيجي من شأنه أن يعزز من دائرة النفوذ للشركة، وأن ما يعزز وجود علاقة التأثير الإحصائية المباشرة وغير المباشرة هو أن المتغيرات كافة تمتعت بمستوى معنوية (0.00).

وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05) مما يعني معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضية الفرعية الأولى H1a التي تكون (وجود تأثير مباشر وغير مباشر (بتوسط خفة الحركة الاستراتيجية) ذا دلالة معنوية إحصائية للذكاء الاستراتيجي في البعد المعتمد دائرة النفوذ). وبلغ التأثير المباشر وغير المباشر (التأثير الكلي) للذكاء الاستراتيجي في الضغط التنافسي (0.68) وهذا ما يبين قوة التأثير بين المتغيرات، أي أن زيادة اهتمام إدارة الشركة بالذكاء الاستراتيجي من شأنه أن يعزز من تطبيق الضغط التنافسي في الشركة، وأن ما يعزز وجود علاقة التأثير الإحصائية المباشرة وغير المباشرة هو أن المتغيرات كافة تمتعت بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05) مما يعني



معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضية الفرعية الثانية H1b التي تكون (وجود تأثير مباشر وغير مباشر (بتوسيط خفة الحركة الاستراتيجية) ذا دلالة معنوية إحصائية للذكاء الاستراتيجي في البعد المعتمد الضغط التنافسي). فيما بلغ التأثير المباشر وغير المباشر (التأثير الكلي) للذكاء الاستراتيجي في البناء التنافسي (0.73) وهذا ما يبين قوة التأثير بين المتغيرات، أي إن زيادة اهتمام إدارة الشركة بالذكاء الاستراتيجي من شأنه أن يعزز من البناء التنافسي في الشركة، وإن ما يعزز وجود علاقة التأثير الإحصائية المباشرة وغير المباشرة هو إن المتغيرات كافة تمتعت بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05) مما يعني معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضية الفرعية الثالثة H1c التي تكون (وجود تأثير مباشر وغير مباشر (بتوسيط خفة الحركة الاستراتيجية) ذا دلالة معنوية إحصائية للذكاء الاستراتيجي في البعد المعتمد البناء التنافسي).

جدول (6) نتائج اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسيط خفة الحركة الاستراتيجية) بين الذكاء الاستراتيجي والمتغيرات المعتمدة

الفرضية	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي	F	Sig.	الجزر التربيعي لمربع الخطأ التقريبي RMSEA	مؤشر حسن المطابقة GFI	مؤشر حسن المطابقة المقارن CFI	Chi ²	مستوى الدلالة P
الفرضية الرئيسية الأولى H1: يوجد تأثير مباشر وغير مباشر (بتوسيط خفة الحركة الاستراتيجية) ذا دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية.	0.17	0.52	0.69	20.34	0.00	0.60	1.00	1.00	-	-
الفرضية الأولى H1a: يوجد تأثير مباشر وغير مباشر (بتوسيط خفة الحركة الاستراتيجية) ذا دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في البعد المعتمد دائرة النفوذ.	0.23	0.43	0.66	13.00	0.00	0.25	0.91	0.92	19.09	0.00
الفرضية الثانية H1b: يوجد تأثير مباشر وغير مباشر (بتوسيط خفة الحركة الاستراتيجية) ذا دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في البعد المعتمد الضغط التنافسي.	0.07	0.61	0.68	11.82	0.00	0.25	0.91	0.92	19.09	0.00
الفرضية الثالثة H1c: يوجد تأثير مباشر وغير مباشر (بتوسيط خفة الحركة الاستراتيجية) ذا دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في البعد المعتمد البناء التنافسي.	0.22	0.51	0.73	13.20	0.00	0.25	0.91	0.92	19.09	0.00
القيم المعيارية لأغراض المقارنة والقبول					0.05 فأقل	كلما قلت عن الواحد الصحيح أفضل	0.90 حتى الواحد الصحيح	0.90 حتى الواحد الصحيح		0.05 فأقل

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامجي (Amos Ver. 20) و (SPSS.17) بعد إعادة تنظيمها.



المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

توطئة:

يطرح هذا المبحث الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان من خلال دراستهم التطبيقية في الشركة المبحوثة، وأخيراً اقترحوا عدد من التوصيات، التي تصب في استكمال ما توصل إليه الباحثان في بحثهم الحالي بتعمق أكثر.

أولاً: الاستنتاجات

من خلال الاعتماد على أدوات إحصائية متقدمة في بناء مقاييس البحث تبين الآتي:-

1. أن الأبعاد الخمسة التي طرحها (Maccoby, 2001, 2004, 2011) في دراساته، تلبي الحاجة لقياس مؤشرات الذكاء الإستراتيجي وهذه الأبعاد كما تبين تمثل (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والدافعية، والتفكير النظامي). ومن خلال نتائج آراء المستجيبين في شركة كورك حول تلك المتغيرات أتضح ما يأتي:-

أ- يتضح من النتائج المتعلقة ببعد الاستشراف أن شركة كورك تعتمد وبشكل رئيس على آليات فاعلة في عملية استقراء المستقبل وامتلاك الخبرة الشخصية والبراعة في مواجهة التعقيدات والتغيرات في البيئة على وفق سيناريوهات مستقبلية موضوعية من قبل الشركة على وفق القابليات التي تمتلكها وكيفية رسم نطاق نفوذها في الأسواق.

ب- يتضح أن شركة كورك تعتمد على بعد المنظور الرؤيوي في رسم الخطط والأنشطة لأداء أعمالها وكيفية اشتقاق رسالة الشركة وأهدافها من هذه الرؤية، والقدرة على امتلاك رؤية ذات أبعاد شمولية اتجاه الأعمال واعتمادها في اتخاذ القرارات الصائبة، وكيفية إقناع الآخرين بهذه الرؤية لتحقيق الأهداف المستقبلية.

ج- يتضح من النتائج المتعلقة ببعد الشراكة أن شركة كورك لديها رغبة قوية في إقامة شراكات مع الشركات الاتصالات الأخرى وترى في الشراكة حلاً للخروج من الأزمات التي تواجهها وتساعدها على تقليل المخاطرة واقتناص الفرص ومن الفوائد التي تحققها الشركة عند إقامة الشراكة هو الاستفادة من الخبرات والموارد.

د- تعتمد شركة كورك فيما يخص بعد الدافعية على أنظمة المكافآت والحوافز لأنها تعد قوة عمل ودفع وتحفيز العاملين لغرض تحسين أدائهم وجعلهم يدركون أن الشركة هي المكان الأنسب للعمل، فضلاً عن تحفيزهم للتفاعل فيما بينهم وحثهم على الاستجابة للتغيرات المستقبلية وتحمل المسؤولية.

هـ- إن شركة كورك لديها اهتمام واضح ببعد التفكير النظامي ولديها تصور واضح حول الشركة بوصفها نظاماً متناسق الأجزاء وتقوم بدراسة الأفكار بصورة مجتمعة وهذا ما يساعدها على وضع الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها.

2. إن متغير خفة الحركة الإستراتيجية الذي هو مقياس أحادي البعد وقد تناولته العديد من الدراسات السابقة (Charlotta, 2012, Idris and AL-Rubaie, 2013). يمثل استجابة واضحة للشركة حول التكيف والاستجابة للتغيرات في مجال الخدمات المقدمة الزبائن، وهذا ما يجعل



الشركة خفيفة الحركة استراتيجيا في تعاملها مع زبائنها، وأتضح ذلك من خلال اتفاق المستجيبين حول هذا المتغير.

3. رغم الاختلاف والتنوع في الآراء حول أبعاد السيادة الاستراتيجية، إلا إنه يمكن الاعتماد على ثلاثة أبعاد أساسية في قياسه وهي (دائرة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي) وهذا ما أكدته (D'Aveni, 2001, 2004) في دراساته. ومن خلال نتائج آراء المستجيبين في شركة كورك حول تلك المتغيرات أتضح ما يأتي:-

أ- يتضح من النتائج أن الشركة لديها اهتمام عالٍ ببعد دائرة النفوذ الذي يرسم نطاق نفوذها في الأسواق ويجعلها تسيطر على قواعد اللعبة من خلال الأسعار والخدمات التي تقدمها وهي تعمل على توجيه خدماتها إلى المناطق كافة من أجل أن تكون سائدة في السوق.

ب- أن شركة كورك تعتمد على مفهوم الضغط التنافسي لتجنب المنافسة، وتستخدم الشركة التحليل الاستراتيجي لتجنب تهديدات المنافسين، وتعد الميزة التنافسية مصدرا أساسيا لضمان سيادتها الاستراتيجية.

ج- يتضح من النتائج المتعلقة ببعد البناء التنافسي إن الشركة لديها اهتمام واضح وتقوم ببناء هيكلها التنافسي من خلال دراسة البيئة الخارجية ولديها القدرة على تقويم توازن القوى التنافسية وتمتلك الموارد والتكنولوجيا لبناء الميزة التنافسية واعتمادها على التخطيط الاستراتيجي لضمان موقعها في السوق.

4. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي على صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمؤشرات الذكاء الاستراتيجي في خفة الحركة الاستراتيجية) وأغلب فرضياتها الفرعية ما عدا الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة ببعد الشراكة مع خفة الحركة الاستراتيجية حققت ارتباطاً عكسياً لذلك ترفض هذه الفرضية، وهذا واضح من خلال قوة المتغيرات المختارة في البحث، الأمر الذي يعني إمكانية التعويل على تلك المتغيرات في القياس والاستنباط وذلك استناداً إلى معنوية علاقات الارتباط بين أبعاد هذه المتغيرات.

5. نتيجة للعلاقة الايجابية والمعنوية المتحققة بين (خفة الحركة الاستراتيجية) مع المتغير (السيادة الاستراتيجية) وتمتعها بمستوى ارتباط عالي، فإن ذلك يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تكون (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لخفة الحركة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية). وهذا ما يؤكد بأن اهتمام الشركة بممارسة خفة الحركة الاستراتيجية من خلال التكيف والاستجابة والمرونة سيسهم بشكل كبير في ضمان السيادة الاستراتيجية للشركة من خلال أبعادها (دائرة النفوذ، والبناء التنافسي، والضغط التنافسي).

6. إذ أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية وكان بنسب عالية، إضافة إلى وجود علاقة تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية بين بينهما بتوسيط خفة الحركة الاستراتيجية إلا إنها أقل من التأثير المباشر، وهذا يدل على أهمية المتغير الوسيط الذي يزيد من قوة التأثير بين الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية. مما يعني معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضيات الرئيسة المتعلقة بالتأثير وفرضياتها الفرعية التي تهتم



ب) وجود تأثير مباشر وغير مباشر (بتوسيط متغير خفة الحركة الاستراتيجية) بذي دلالة إحصائية لمؤشرات الذكاء الاستراتيجي في أبعاد السيادة الاستراتيجية) ما عدا رفض بعض الفرضيات الفرعية من الفرضيات الرئيسية.

7. بناءً على اختبار التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات البحث باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (AMOS.20) وبرنامج (SPSS.17) واستبعاد علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة المرفوضة، والتي شملت متغير الشراكة فقط، تبين صحة فرضيات التأثير ومعنوية نموذج الانحدار.

ثانياً: التوصيات

1. من المهم أن يقوم مدير إدارة شركة كورك للاتصالات بالاعتماد على مؤشرات الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والدافعية، والتفكير النظامي) بشكل كبير ويمكنهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية ورسم السياسات والاستراتيجيات والاستفادة منها، وذلك من خلال الآتي:-

- أ- استخدام عمليات الاستشراف والرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية في الشركة التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الإستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي.
 - ب- ضرورة امتلاك الشركة رؤية مستقبلية شاملة تتصف بالواقعية وإمكانية الاعتماد عليها في عملها.
 - ج- ضرورة اهتمام الشركة بالشراكات والتعاون المشترك وإجراء التحالفات الاستراتيجية لتطوير نموذج الأعمال لديها.
 - د- العمل على استخدام الوسائل والأدوات التي تؤدي عملاً أساسياً في دفع الأفراد نحو العمل وتحفيزهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
 - هـ- التركيز على أهمية التفكير النظامي في الشركة من خلال عمليات التعلم وبناء نظام متكامل للمدراء وإنشاء منظمة متعلمة تسهل قدرتها على جعل عملية اتخاذ القرارات بعقلانية ورشد.
2. لكي تكون الشركة خفيفة الحركة استراتيجياً ينبغي أن تمتلك الاستباقية (Proactive) في التوقع والاستجابة للتغيير، فضلاً عن ذلك تتطلب خفة الحركة من الشركة استخدام الموارد من أجل تجديد وتعزيز الأساس المعرفي واستخدام عناصر داخل الشركة لتحسين الاستجابة التنظيمية للتغيير، أي تتطلب تدخلات استراتيجية مثل تطوير المعرفة السوقية، إعادة توليف أو ترتيب القابليات لتحقيق الموائمة الأفضل مع البيئة، واستخدام رأس المال العلاقتي والاجتماعي لتحسين معرفتها وقابليتها في اتخاذ القرار في البيئة المتغيرة .
3. تستطيع شركة كورك أن ترسم من نطاق نفوذها داخل الأسواق وامتلاك القدرة على الإدراك وكذلك الاستيلاء على الزبائن في هذه الأسواق والسيطرة على المنافسة وبما يحقق سيادتها الاستراتيجية وذلك من خلال الآتي:-
- أ- الاهتمام بمحفظة خدمات الشركة ومناطق نفوذها التي تسيطر عليها ووضع قوانين اللعبة من خلال التأثير على سلوك المنافسين.



ب- اعتماد استراتيجية مبنية على تفضيلات الزبائن في مواقع القوة التنافسية للشركة لتجنب التصادم والضغط التنافسي في السوق.

ج- استخدام التحليل التنافسي للمنافسين (**Competitors Analysis**) وذلك بما يفيد الشركة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين ومن ثم يساعد في بناء إستراتيجيتها التنافسية والعمل على استخدام تحليل السلوك التنافسي من خلال استخدامات إستراتيجيات بورتر لتحديد عوامل النجاح الرئيسية للصناعة من أجل تحديد ما هو أكثر أهمية للتنافس، لتحقيق ميزة تنافسية مع المنافسين الآخرين في الصناعة.

4. بات من الضروري للشركة المبحوثة تطبيق التحليل البيئي على أسس علمية صحيحة، وبما يسهم في توليد معرفة مستقبلية بالتغيرات المتوقعة في البيئة بوصفه أداة رئيسة في عملية التخطيط الإستراتيجي، بعيداً عن النظرة القائمة على الاجتهادات الشخصية أو التحليل السطحي من قبل إدارة الشركة.

5. إيلاء الشركة المبحوثة اهتماماً كبيراً لتعزيز نقاط القوة لديها ولاسيما امتلاكها لموارد مالية ضخمة، فضلاً عن سعيها للتقليل من نقاط الضعف أو القضاء عليها والتي أبرزها انخفاض جودة خدمات الشركة وارتفاع أسعارها واللتين تمثلان ركيزتين رئيسيتين للتنافس في قطاع الاتصالات المتنقلة.

6. يتطلب من شركة كورك القيام بإجراء بحوث تسويقية لتشخيص الوضع التنافسي وتحديد احتياجات الزبائن وقياس مدى رضاهم عن طبيعة الخدمات المقدمة، وبما يسهم في رسم توجهاتها الإستراتيجية المستقبلية المناسبة.

7. العمل على توفير بيئة عمل ملائمة تتوافر فيها الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والتقنية ونظم العمل والآليات المناسبة، لغرض التحول إلى شركة خفيفة الحركة إستراتيجياً.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1- الحدراوي، رافع حميد عباس، (2010) " أثر الاستشراف الاستراتيجي في مستوى التمكين التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عدد من المديرين والعاملين في عدد من المصارف التجارية الأهلية في محافظة النجف الأشرف " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

2- سلطان، حكمت رشيد، والباشقالي، محمود محمد أمين عثمان، (2013)، " استثمار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية _ دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الجامعات الاهلية"، بحث منشور، جامعة دهوك، العراق.

3- العبدلي، ضرغام حسن عبد، (2010)، " صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الاشرف - العراق " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.



- 4- العزاوي، بشرى هاشم محمد، (2008)، " أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي- دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 5- العيساوي، محمد حسين ، والعارضي، جليل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي، (2012) " الادارة الاستراتيجية المستدامة": مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، الطبعة الاولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 6- الغزالي، فاضل راضي، (2013)، " دور خيار التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد الاستراتيجي- بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرار في زارة النفط العراقية"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 7- محمود، ايهاب عبد السلام (2011)، "البرنامج الإحصائي" SPSS 17.0: لكل المستويات"، مطبعة الدار العربية، العراق.

ثانيا: المصادر الاجنبية

- 1- Becker, Bob, (2007), " Strategic Agility The Ultimate Competitive Advantage", www.sa-advantage.com.
- 2- Cabrera, Derek Anthony, (2006), " Systems Thinking", Doctoral dissertation, Faculty of the Graduate School, of Cornell University.
- 3- D'Aveni, Richard, (1999), " Strategic Supremacy Through Disruption and Dominance" , Sloan management review, Amos tuck school , Dartmouth college.
- 4- D'Aveni, Richard, (2004), " Corporate Spheres of Influence", Mit Sloan Management Review, Vol.45 No.4.
- 5- D'Aveni, R. (2001), "Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth, and Power through Spheres of Influence", New York: The Free Press.
- 6- Doz ,Yves, & Kosonen, Mikko, (2008), " The Dynamics of Strategic Agility: Nuka's Rollercoaster Experience", University of California, Management Review Vol. 50, NO. 3.
- 7- Ger A. Damen, Jeroen Dubel and Hans Strikwerda, (2009), " Strategic supremacy in a network economy", The anniversary edition, Nolan, Norton & Co, www.nolannorton.com.
- 8- Gopalrao, Shri, & Kondalkar, Gayabai, (2007), "Organizational Behavior", New Age International (P) Ltd., Publishers, ISBN (13).
- 9- Idris, Wael Mohamad Subhi, and AL-Rubaie, Methaq Taher Kadhim, (2013), "Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility", Journal of Management and Strategy, Vol.4, No. 2.
- 10- International science in 2031 – exploratory scenarios, (2011), " ICSU Foresight Analysis", <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>.
- 11- Kettunen, Oskari, (2010), "Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms " , Master Thesis, Faculty of Information and Natural Sciences, Helsinki University of Technology.
- 12- Laudy, Claire, and Mattioli, Juliette, and Mluseux, Nicolas, and Soubaras, helene (2006), "Complex Event Processing approach for Strategic



- "Intelligence"**, Thales Research & Technology, RD 128 / F-91767 Palaiseau cedex / France.
- 13-Liu, Yang, (2010), " **Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments**", Master Thesis, Faculty of Technology Department of Production, University of Vaasa.
 - 14-Maccoby, M., (2004), "**Only the Brainiest Succeed**", RTM", Vol. (44), No. (5), Sept.-Oct., <http://www.maccoby.com>, pp. (1-4).
 - 15-Maccoby, Michael, (2001), " **Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons** "harvard business review, , pp. (27-10). Harvard Business School Publishing Corporation , , USA.
 - 16-McDowell, Don, (1997), " **Strategic Intelligence and Analysis-Guidelines on Methodology and Application** ", 1th.
 - 17-McDowell, Don, (2005), "**Strategic Intelligence - A Handbook for Practitioners, Managers and Users**" , Istana Enterprises Pty. Ltd. PO Box 424 Pambula NSW 2549 Australia, www.intstudycen.com.
 - 18- McDowell, Don, (2009), "**Strategic Intelligence - A Handbook for Practitioners, Managers and Users**" , United States of America, Scarecrow Press, Inc, 4th .
 - 19- McShane, L. Steven, and , Glinow, Mary Ann Von, (2008), "**Organizational Behavior** ", 4th, (www.mhhe.com).
 - 20- McShane, L. Steven, and , Glinow, Mary Ann Von, (2010), "**Organizational Behavior - emerging knowledge and practice for the real world**", 5th, (www.mhhe.com).
 - 21-Michael, Maccoby, (2011), " **Strategic Intelligence A Conceptual System of Leadership For Change**" issue of Performance Improvement, www.leadersweneed.com.
 - 22-Mullins, Laurie J., (2010), "**Management &Organizational Behavior**", 9th, British Library Cataloguing-in-Publication Data.
 - 23-Murphy, Christopher, (2005), " **Competitive intelligence: Gathering, Analyzing and Putting it to Work** ", British Library Cataloguing in Publication Data, Gower Publishing Company, England.
 - 24-Ofoegbu, Onyema .E, & Akanbi, Paul Ayobami, (2012), " **The Influence Of Strategic Agility On The Perceived Performance Of Manufacturing Firms In Nigeria**", International Business & Economics Research Journal, Volume 11, Number 2.
 - 25-Oyedijo, Ade, (2012), " **Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation**", American International Journal of Contemporary Research, Vol. 2 No. 3.
 - 26- Pellissier, René, & Kruger, Jean-Pierre, (2011), " **Understanding the use of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa**", Journal of Information Management 13(1), Art. #426, 13 pages. doi:10.4102/ sajim.v13i1.426.
 - 27-Quarmby, Neil, (2003), " **Futures Work in strategic Criminal Intelligence**", Paper presented at the Evaluation in Crime and Justice, Trends and Methods Conference convened by the Australian Institute of Criminology in conjunction with the Australian Bureau of Statistics.



- 28-Seitovirta, Laura Camilla, (2011), " **The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making-** study of Corporation XYZ ", Master thesis, Organization and Management, Aalto university School of Economics.
- 29-Sekaran, Uma & Bougie, roger (2010), "Research Methods For Business : A Skill - Building Approach", John Wiley and Sons, Inc.
- 30-Strikwerda, Hans, (2002), "**Strategic Supremacy_Operational excellence is not sufficient; your firm needs a power strategy**" , Nolan, Norton & Co., All rights reserved.
- 31-Strikwerda, J., Rijnders, D., (2005), "**Possible End Games in the European Postal Market: Qui Bone?**" In M. A. Crew, & P. R. Kleindorfer (Eds.), Regulatory and Economics Changes in the Postal and Delivery Sector. Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.
- 32-Tallon, Paul P., & Pinsonneault, Alain, (2011), "**Competing Perspectives on The Link Between Strategic Information Technology Alignment And Organizational Agility: Insights From A Mediation Model**", MIS Quarterly, Vol. 35 No. 2.
- 33-White, Gia, (2004), "**Introduction to Strategic Intelligence**", Global Intelligence Alliance, paper1 www.globalintelligence.com.
- 34- White, Gia, (2005), " **Building Strategic Intelligence Capabilities Through Scenario Planning**", Global Intelligence Alliance,paper2, www.globalintelligence.com.
- 35- Zee, Han van der, & Strikwerda, Hans, (2003), " **How to think and act strategically in times of economic uncertainty**", Copyright Nolan, Norton & Co, www.nolannorton.com.