مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين (دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري)
اسم الكاتب: د. سامر أحمد قاسمن علي كنعان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5157
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 00:07 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (4) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (4) 2018

دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين

(دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري)

الدكتور سامر أحمد قاسم *
علي كنعان **

(تاريخ الإيداع 11 / 7 / 2018. قُبِل للنشر في 9 / 8 / 2018)

□ ملخّص □

يتناول هذا البحث دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين حيث يسهم الذكاء الاستراتيجي في مساعدة المنظمات بتحقيق أهدافها والتفاعل مع بيئتها بدرجة كبيرة من المرونة، من خلال ما يوفره لها من تنبؤات بالفرص والتهديدات المحيطة بها، واتخاذ الإجراءات المناسبة على أسس من المعرفة والتفكير المنظم؛ مما يمكن المنظمة من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج مما ينعكس إيجاباً على الأداء. ويتكون الذكاء الاستراتيجي من عدة عناصر أهمها: الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة.
يهدف البحث إلى تحليل واقع تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، ودراسة طبيعة وقوّة العلاقة التي تربط بين الذكاء الاستراتيجي والأداء. ولتحقيق ذلك تمّ صياغة ثلاث فرضيّات، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات الّتي تمّ تحليلها باستخدام اختبارات إحصائيّة أهمّها: اختبار الوسط الحسابي One– Sample t. test، واختبار الارتباط الثّنائي Pearson Correlation، واختبار الانحدار المتعدد.
وقد توصل الباحث إلى عدّة نتائج أهمّها: يتوافر الذكاء الاستراتيجي في الشركات المدروسة بتقييم متوسط، كما توجد علاقة طردية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء، ويوجد علاقة ذات دلالة احصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي على الأداء في الشركات محل الدراسة باستثناء عنصري الرؤية المستقبلية والدافعية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الأداء، الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الشاملة، الدافعية، الشراكة شركات التأمين.

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
** طالب دكتوراه – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (4) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (4) 2018

The Role Of Strategic Intelligence In Developing The Performance Of Insurance Companies

(A Field Study On Private Insurance Companies In The Syrian Coast)

Dr. Samer Ahmad Kasem [*]
Ali Kna'an [**]

(Received 11 / 7 / 2018. Accepted 9 / 8 / 2018)

□ ABSTRACT □

This research deals with the role of strategic intelligence in the development of the performance of insurance companies where strategic intelligence contributes to helping organizations achieve their goals and interact with their environment with a great deal of flexibility, by providing them with predictions of opportunities and threats, and taking appropriate action on the basis of systematic knowledge and thinking, enabling the organization to respond to current and future environment changes, and planning and forecasting results, which reflected positively on performance, strategic intelligence consists of several elements, including: foresight, systematic thinking, future visioning, motivation, and partnership.

The research aims to analyze the reality of applying the elements of strategic intelligence in Private Insurance Companies in The Syrian Coast, and study the nature and strength of the relationship between strategic intelligence and performance. To achieve this, three hypotheses were formulated. The researcher used the questionnaire method to collect the data and analyzed it by using statistical tests, the most important of which were: the one-sample T. test, the Pearson Correlation test, and the multiple regression test. The researcher found several results, the most important of which is: Strategic intelligence is available in the studied companies with an average evaluation. There is also a positive correlation between strategic intelligence and performance. There is a statistically significant effect on the elements of strategic intelligence on performance in the studied companies, except for the elements of future vision and motivation.

Key words: Strategic Intelligence, Performance, Foresight, Systematic Thinking, Future Visioning, Motivation, Partnership, insurance companies.

[*]**Professor -Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria.**
[**]**Postgraduate Student- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria.**

مقدّمة:

يشهد العالم اليوم تطورات مستمرة في مختلف القطاعات الاقتصادية، والتي فرضت واقعاً جديداً يتوجب على جميع المنظمات مواكبته لتحافظ على وجودها واستمراريتها في السوق، من خلال تطوير ممارساتها الإدارية وعلاقاتها التنظيمية وتنمية قدراتها على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة التطورات والتغيرات، وهذا يتطلب وجود قادة من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة والخبرة وتكوين الرؤى والتصورات المستقبلية ، واتخاذ الإجراءات المناسبة؛ ويبرز الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من اكتشاف الفرص المتاحة، والتكيف مع التغيرات المحيطة بها.

ويعد الذكاء الاستراتيجي صيغة تجميعية لأنواع متعددة من مفاهيم الذكاء، وهي الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والذكاء التنافسي؛ فضلاً عن إدارة المعرفة بوصفها إحدى أهم ركائز المنظمة المعاصرة في القرن الحالي، إذ توفر هذه الصيغة قيمة مضافة للمعلومات والمعرفة لصنع القرارات وخصوصا الاستراتيجية. كما ينصب تركيز هذا المفهوم على إيجاد أفضل السبل التي تساعد المنظمة في التعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية.

الدّراسات السابقة:

1- دراسة Sheen *et al* (2017): strategic intelligence: the cognitive capability to anticipate competitor behavior

الذكاء الاستراتيجي: القدرة المعرفية على توقع سلوك المنافس

هدفت الدراسة إلى دراسة كيف يمكن أن تؤثر القدرات المعرفية على الميزة التنافسية، ودراسة مفهوم الذكاء الاستراتيجي ودوره في توقع سلوك المنافسين واستباق استراتيجياتهم المتوقعة. وتم تطبيق الدراسة الميدانية على 25 سوقاً مختلفة، واستخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي، والأسلوب التجريبي من خلال تطبيق معادلات الانحدار.

وتوصلت إلى أن إدراك أفراد المنظمة لأهمية الذكاء الاستراتيجي أمر في غاية الأهمية لخلق الميزة التنافسية في السوق المستهدف، فبالإضافة إلى المهارات والقدرات التي يمكن أن يتحلى بها القائد، أضافت هذه الدراسة مهارة التحليل الاستراتيجي التي تحتاج بالضرورة إلى نظام لرصد المعلومات وتوقع سلوك المنافسين واستباقهم، ويعود الاختلاف في أداء المنظمات إلى الاختلاف في المهارات التحليلية للمنافسة ومهارات الاستخبارات الاستراتيجية.

2 – دراسة Keikha (2016): Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan

التحقيق في تأثير الذكاء الاستراتيجي للمدراء على أداء الموظفين (دراسة حالة: البنوك الخاصة في مدينة زاهدان)

هدفت هذه الدراسة لاكتشاف تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين على أداء الموظفين في البنوك الخاصة الإيرانية في مدينة زاهدان. وتم استخدام أسلوب العينات الطبقية البسيطة لاختيار العينة التي بلغ عددها217 مفردة، وتم استخدام استبيانات "الاستخبارات الاستراتيجية" و "تقييم أداء الموظفين"، وتم استخدام الإحصائيات الوصفية ومعادلات الانحدار.

وأظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي وجميع أبعاده التي تناولتها هذه الدراسة؛ وهي: (الذكاء التنافسي والاستخبارات الاستراتيجية وإدارة المعرفة)، كان لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي للموظفين؛ باعتبارها تساعد المدراء التنفيذيين من

القدرة على التنبؤ بأداء الموظفين. كما تبين أن الأثر السلبي للاستخبارات الاستراتيجية على أداء العاملين يحقق درجة مقبولة من الملاءمة.

3- دراسة أبو الغنم (2016): أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية

هدفت الدّراسة إلى التعرف إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية بمدينة جدة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية وزعت على عينة الدراسة المؤلفة من 240 موظفاً شكلوا عينة الدراسة، وخضع للتحليل 185 استبانة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائياً للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الرؤية، التفكير المنظومي، الشراكة، والحدث) على فاعلية صنع القرارات بأبعادها: (فاعلية تحديد المشكلة، فاعلية تطوير البدائل، فاعلية اختيار البديل المناسب، وفاعلية التنفيذ والمتابعة) في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة. وأكدت الدراسة على توجيه اهتمام إدارات شركات التأمين نحو الاستمرار الاهتمام بعناصر الذكاء الاستراتيجي، وفاعلية صنع القرارات التي أظهرت نتائج الدراسة أهميتها وأثرها في فاعلية صنع القرارات.

4- دراسة علي (2015): أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال:

هدفت الدّراسة إلى تحقيق هدف رئيس وهو: معرفة أهمية الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات من خلال دراسة مفهومه وأبعاده ومراحله، والتعرف إلى مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في المنظمة محل الدراسة، والكشف عن النقائص الموجودة بها فيما يتعلق بهذا البعد؛ واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب الميداني باستخدام أسلوب المقابلة والملاحظة الشخصية وتحليل الوثائق التي حصل عليها الباحث من المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تعتمد المنظمة محل الدراسة بصورة مقبولة تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار في المنظمة، كما يتوافر الواعي لدى العاملين لأبعاد الذكاء الاستراتيجي وهو مؤشر إيجابي، كما أن الشراكة الإسبانية التي قامت بها المنظمة محل الدراسة قد لعبت دوراً بارزاً في مواكبة التطورات العالمية، في مجال الإطار التنظيمي والهيكلي للمنظمة.

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

توصلت أغلب الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي ومختلف مؤشرات الأداء، وسيتم اختبار هذه العلاقة ضمن البيئة الاقتصادية السورية، من خلال دراسة علاقة الذكاء التنظيمي بمؤشرات الأداء المتعلقة بالحصة السوقية والربحية وإنتاجية العاملين والعائد على الاستثمار ونفقات البحوث والتطوير، مع تقييم للوعي المتوافر لدى العاملين في الشركات المدروسة لمصطلحات الذكاء الاستراتيجي.

مشكلة البحث

تتجه الدّراسات الحديثة إلى التركيز على مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ودراسة تأثيره على أداء المنظمات المختلفة من خلال زيادة قدرة المدراء على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير أدائها، وكسب رضا العملاء، ومواجهة مختلف التحديات التي تفرضها التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية وغيرها. وقد واجهت سوق التأمين السوري قبل الأزمة العديد من التحديات المتمثلة في عدم وجود منافسة، وانحصار التأمين لفترة طويلة في المؤسسة العامة السورية للتأمين، إضافة إلى المشكلات التسويقية نتيجة نقص الوعي التأميني، وضعف دخل

الفرد فضلاً عن أن خدمة التأمين آجلة أو مستقبلية بحيث لا تؤدى في الحال عند سداد تكلفتها وهذا يزيد من صعوبة المهمة التسويقية بالنسبة لخدمة التأمين. كل هذه العقبات انعكست سلباً على واقع أداء شركات التأمين السورية التي حققت تراجعاً ملحوظاً في أدائها خلال بداية الأزمة مع تحسن تدريجي في السنوت الأخيرة لأداء بعض الشركات؛ وبناء على ما سبق وعلى الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث فإن مشكلة البحث تتجلّى من خلال طرح السؤال الرئيس الآتي:

ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين محل الدراسة؟

حيث يتفرع عنه عدة أسئلة فرعية

1-ما واقع تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) في شركات التأمين محل الدراسة؟

2-ما واقع أداء شركات التأمين الخاصة السورية، وما مدى تباين أدائها في شركات التأمين محل الدراسة؟

3-هل هناك علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء في شركات التأمين محل الدراسة؟

فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيّات الآتية:

1- يوجد فروق جوهريّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة المتعلّقة بعناصر الذكاء الاستراتيجي، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

2 - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي على الأداء

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي و والأداء.

أهميّة البحث وأهدافه:

تنبع أهميّة البحث انطلاقاً من أهمية شركات التأمين في عملية إعادة البناء والإعمار في سورية؛ من خلال توفير الحماية التأمينية وتعويض الخسائر المالية التي تتعرض لها المنشآت والمشاريع الصناعية والزراعية والخدمية، وهذا من شأنه استمرار المشاريع وعدم توقفها نتيجة للخسائر، وأيضاً انطلاقاً من قيام شركات التأمين بوظيفة أخرى مهمة وهي تجميع كم هائل من المدخرات من الأقساط الشهرية التي تجمعها من جمهور المؤمن لهم أو المستأمنين، وخاصة في تأمينات الحياة ذات الآجال الطويلة؛ وهذه الأموال لا يمكن تركها دون استثمار. وهنا تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي لدى متخذي القرار في شركات التأمين، ودوره في تطوير الأداء من خلال إيجاد السبل المناسبة لاستثمار هذه الأموال، وأيضاً إيجاد الحلول للمشكلات التي نتجت عن الأزمة ومواجهة مختلف التحديات.

ويهدف البحث إلى تحليل واقع تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، وتقييم أداء هذه الشركات استناداً إلى عدد من المؤشرات الكمية المتاحة والمنشورة عبر تقرير هيئة الإشراف على التأمين، وعدد من المؤشرات الوصفية التي ستغطيها بنود الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث، ثم دراسة طبيعة وقوّة العلاقة التي تربط بين الذكاء الاستراتيجي والأداء.

منهجيّة البحث :

اعتمدت الدّراسة المقاربة الاستنباطيّة، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التّحليلي لتوصيف متغيّرات الدراسة، كما اعتمدت الدّراسة الميدانية الاستبانة الّتي تمّ توزيعها يدويّاً لجمع البيانات الأوليّة المتعلّقة بمتغيّرات الدّراسة.

تعدّ هذه الدّراسة دراسة ميدانية لتقييم دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، باستخدام أسلوب الاستبانة الّتي تمّ تصميمها بالاعتماد على الدراسات السابقة التي استخدمت أدوات محكمة تتميز بالصدق والثبات.

ولتحقيق أهداف الدّراسة تمّ استخدام الأساليب الإحصائيّة الآتية:

1 – اختبار One-Sample Test

2 – اختبار الانحدار المتعدد.

3– اختبار الارتباط الثنائي باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation.

وتمّ تطبيق الدّراسة وجمع البيانات باستخدام الاستبانة خلال شهر نيسان 2018.

مجتمع الدّراسة

يتألف مجتمع الدّراسة من جميع العاملين في شركات التأمين الخاصة العاملة في الساحل السوري، حيث بلغ الاستبانات الموزعة 140 استبانة تم استرداد 123 استبانة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة 87%؛ والجدول الآتي يوضح شركات التأمين التي تجاوبت مع الباحث ونسب الاسترداد في كل منها:

الجدول (1) عينة الدراسة

اسم الشركة	عدد الاستبانات القابلة للتحليل
الشركة الوطنية للتأمين	20
المتحدة للتأمين	15
المشرق العربي للتأمين	19
الشركة السورية الكويتية	10
شركة الثقة للتأمين	12
شركة الاتحاد التعاوني	12
الشركة السورية للتأمين آروب	8
شركة العقيلة للتأمين التكافلي	11
شركة التأمين العربية	16
المجموع	123

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية

وتمّ استخدام المصادر الثانويّة للبيانات بالاعتماد على مجموعتين رئيستين: الأولى التّقارير السنويّة المنشورة عبر المواقع الرسميّة لشركات التأمين المدروسة، والثّانية هي الكتب والمقالات العلميّة وغيرها من المراجع المحكّمة.

الجانب النّظري للبحث

أولاً: الذكاء الاستراتيجي:

1 –مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

ينظر للذكاء بأنه القدرة التي وضعها الله سبحانه وتعالى في الإنسان حين ميزه عن سائر المخلوقات بنعمة العقل، أما لغوياً فيشير مصطلح الذكاء كما ورد في المعجم الوسيط إلى أنه ما يتم به التفكير والاستدلال وترتيب التصورات. (عمران، 2015) وانطلاقاً من ذلك يمكن تعرف الذكاء الاستراتيجي في ميدان الإدارة بأنه: أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والشاملة. (McDowell, 2009) كما يعرف بأنه :عملية تهدف إلى دعم قرارات الأعمال في مجالات التسويق، التمويل، تحديد اتجاهات السوق، العملاء والمنافسين، لأجل تحقيق الحصة السوقية وكسب عملاء جدد والتفوق على المنافسين الآخرين (العزاوي، 2008)، كما يعرف بأنه ابتكار لخريطة الطريق التي توجه صناع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعياً عبر تلبية حاجتهم الملحة للمعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب بالدقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية (Kuhlman et al,1999)، ويعرف بأنه: ما تحتاج أن تعرفه المنظمة عن بيئة أعمالها لتضع تصوراً إزاء عملياتها الراهنة، ووضع خطط مسبقة لإدارة التغيرات المستقبلية المتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للعميل، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة (Tham and Kim, 2002)، كما يعرف أيضاً بأنه مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب ليمكنه من اتخاذ القرار الصائب (clar et al, 2008).

وبناء على ما سبق؛ يمكن للباحث أن يعرف الذكاء الاستراتيجي على أنه: أداة إدارية تقوم على المعرفة وجمع البيانات، والتنبؤ الدقيق لمتغيرات بيئة المنظمة، والتخطيط الاستراتيجي لاتخاذ القرارات الرشيدة التي تسهم في تحسين الأداء على المدى طويل الأجل.

2– أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، وتحديد المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المنظمة، وجعلها قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية، ويوفر الفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها.

فضلاً عن ذلك فإن للذكاء الاستراتيجي دور واضح في فهم التهديدات الناشئة، وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الاستراتيجيات، وتزويد المنظمة باليقظة حول الحاجة إلى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات، ويوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة، ويزود المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للعميل وتحقق نمواً وأرباحاً مستقبلية للمنظمة في الأسواق الجديدة.

وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ومساعدة المنظمة في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد، ويوجه قادة المنظمة إلى الطريق الذي ستمضي فيه المنظمة الاستباقية من خلال تقديم بيانات تحليلية متكاملة وقدرات لإدارة البيانات ويوفر الكفاءة والفاعلية التي تتطلبها المنظمات التنافسية، وتشمل أشكال الذكاء الاستراتيجي تحليل المخاطر والتحري عنها وتقليل مخاطر الكوارث وتقييم التنبؤات والمعلومات في المستقبل. (داود، 2016)

3-أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

إن الذكاء الاستراتيجي نظام يتكون من عدة عناصر مترابطة مع بعضها البعض، وتساعد هذه العناصر المدراء في الارتقاء بقدراتهم في التنبؤ بالمستقبل، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وتحفيز العاملين، وتحسين الأداء؛ وهذه العناصر هي:

1 – الاستشراف Foresight :

ويعني استشراف آليات المستقبل من خلال فهم تجارب الماضي والحاضر، ومعرفة التحديات التي تواجه المنظمة، ويؤدي هذا العنصر إلى توسيع قاعدة التحليل وزيادة الوعي لدى قادة الأعمال بالفرص المحيطة بهم. (البدراني، 2016) وتتمثل أهمية هذا العنصر في المنظمات من خلال المجالات الآتية (زايدي وخذيري، 2016):

أ- اعتماد التوقع في إدارة التغييرات البيئية بأسلوب هادئ ومنتظم.

ب- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوية غير مرئية.

ت- تنسيق القدرات العقلية للقادة والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العملية، ومنحهم رؤية وإبداعاً وتبصراً بقضايا السوق والمنافسين، وتوسيع آفاق تحليلهم وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة لصناعة قرارات استراتيجية فعالة.

ث- توفير معلومات استراتيجية يصعب الحصول عليها لاتخاذ القرارات المناسبة ويزيد هذا العنصر من الوعي لاقتناص الفرص والتقليل من المخاطر ومعرفة التحديات التي تواجهها المنظمة.

2 – التفكير المنظم Systems Thinking :

يمثل القدرة على دمج العناصر المختلفة بهدف تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها؛ ويهيئ التفكير المنظم كعنصر تحليلي للذكاء الاستراتيجي الآتي:

أ- إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة.

ب- طريقة أفضل للتعلم واكتساب المعرفة من خلال تحقيق التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة المنظمة.

ت- طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية.

3 – الرؤية المستقبلية Future Visioning:

إن الرؤية الاستراتيجية وصياغتها لا يعتمد فقط على وجود تدريب ذهني يهدف لصياغة شعار جذاب للشركة، بل إنه يعد تدريباً على التفكير الحذر في الاتجاه الذي يجب على الشركة أن تتجه إليه لكي تحقق النجاح، ويتضمن هذا الأمر تحديد مجالات السوق التي يشارك فيها، ووضع المنظمة على المسار الاستراتيجي السليم، والالتزام باتباع هذا المسار المؤدي لتحقيق الأهداف (عمران، 2015)، ويبرز دور الرؤية المستقبلية في المنظمة عبر الآتي:(داود، 2016)

أ- مجابهة التحديات في إدارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري من قبل قادة ذوي خيال فائق والتكيف مع التحديات الحاسمة المحيطة بالمنظمة.

ب- الرؤى الجديدة تعد مفتاحاً للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي.

ت- توفيرها تصور من عملاء المنظمة لأنهم غايتها بالإضافة إلى رصد تحركاتهم بين المنظمات المنافسة، وتلمس رضاهم عن منتجاتهم، وتشكيل رؤى جديدة عنهم، والإلمام بالتقنيات الجديدة في خدمتهم.

4 – الدافعية Motivation :

وهي عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي التي تهدف إلى تنشيط السلوك، وتحفيز الأفراد انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك دراسة العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد وكيفية التأثير عليهم، وهنا تبرز أهمية ذكاء القائد الاستراتيجي في إشباع حاجات العاملين دون التأثير على قراراته؛ وذلك من خلال فهم عواطف العاملين وشعورهم، ولضمان فعالية هذا العنصر ينبغي ضرورة تقديم الحوافز للعاملين نتيجة تقييمهم لأعمالهم الجيدة، وتحفيزهم المستمر لتحقيق الهدف العام للمنظمة. (علي، 2015).

5 –الشراكة Partnership:

تعني القدرة على إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوي الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة، ويتحدد دور الشراكات للارتقاء بالمنظمة عبر الآتي: (داود، 2016)

أ- أحد آليات التكيف مع تحديات البيئة وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء.

ب- توفيرها إطار عمل تعاوني للتشارك مع الموارد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الأسوق الجديدة.

ت- إشباعها حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم فضلاً عن الإبداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء ومن ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.

4- مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي:

حدد الباحثون ست مراحل متتابعة لعملية الذكاء الاستراتيجي وفقاً للآتي: (داود، 2016؛ علي، 2015؛ قاسم، 2011)

أ- مرحلة الاستشعار :Sensing بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية للمنظمة.

ب- مرحلة الجمع: (Collection) وتركز على طرائق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى.

ت- مرحلة التنظيم: (Organization) تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي جرى جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.

ث- مرحلة المعالجة: (Processing) تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة.

ج-مرحلة الاتصال: (Communicating تتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.

ح-مرحلة الاستخدام: (Using) اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها.

5- مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

تناول الباحثون عدة مبادئ تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته، وأشار كل من (kuhlmann, 2005 و (Tubk et al, 2001) (قاسم، 2011) إلى أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي:

1 – مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.

2 – مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحاليل وآليات معالجة البيانات.

3 – التنظيم: يرسخ مبدأ التعلم المتبادل ويساعد على حل النزاعات.

4- دعم القرار: يعتبر قلب أو لب عملية اتخاذ القرار.

ثانياً: مفهوم الأداء وطرق قياسه:

1- مفهوم الأداء:

يختلف مفهوم الأداء باختلاف طبيعة عمل المنظمات (عامة، أو خاصة)، حيث تتجه المنظمات العامة إلى تأطير مفهوم الأداء ضمن تحقيقها عنصري الكفاءة والفعالية؛ حيث تشير الكفاءة إلى تحقيق أقصى مستوى من الإنتاج بأقل قدر ممكن من التكاليف، أما الفعالية تشير إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.

بينما تفرق المنظمات الخاصة بين نوعين من الأداء؛ وهما: الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والبشري الذي يعد بمثابة تحفيز للعاملين في المنظمة وبالتالي يشكل مصدر غير مباشر للأداء الاقتصادي؛ ولتحسين أدائها تتجه المنظمات الخاصة إلى تحسين أدائها التنافسي وأدائها التنظيمي؛ حيث يتطلب قياس الأداء التنافسي تحليل الموقع التنافسي للمنظمة من خلال دراسة السوق، والكثافة التنافسية، والعوامل التي تؤثر على البيئة التنافسية. ومن أهم المؤشرات التي تساعد المنظمة في تحقيق ذلك هي: الحصة السوقية ، درجة رضا العملاء، معدل الولاء؛ بينما يتطلب الأداء التنظيمي إيجاد ميزة تنافسية للمنظمة استناداً إلى معايير ومؤشرات تنظيمية تتعلق بالجو التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والكفاءة الإدارية. (حساني، 2011)

2- مؤشرات قياس الأداء

يمكن للمنظمات أن تحقيق تحسين ملحوظ في أدائها من خلال التميّز الذي يتحقق من وجهة نظر Drucker من خلال التميز في المعرفة التي تمتلكها الموارد البشرية للمنظمة، فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات. كما يرىTurner & Crawford أن التميز بالأداء يتم من خلال إنجاز مهمتين رئيستين؛ وهما: إدارة العمليات بشكل فعال، وقدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة. (الجبوري، 2013)

ويوجد العديد من المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالاً في قياس الأداء؛ يمكن إدراجها وفقاً للآتي: (زايدي وخذيري، 2016)

1 – المقاييس المالية: هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها عبر سلسلة زمنية طويلة، وتعكس صورة واضحة عن الأداء المالي للمنظمة عبر الزمن كالإيرادات، عوائد الأسهم، العائد على الاستثمار وغيرها.

2- مقاييس الموارد البشرية: تتسم بدرجة عالية من الموضوعية، ومن هذه المقاييس إنتاجية الفرد، نفقات البحث والتطوير، ونفقات التدريب وغيرها.

3 – مقاييس التسويق: مثل حجم المبيعات والحصة السوقية.

4 – مقاييس نوعية تحول المنظمة: ويركز على استثمار فوائض المنظمة لرفع مستوى قدرتها على التكيف في بيئات غير مستقرة والذي يعد ضرورة لبقائها في الأجل الطويل.

5 – مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم: ويعبر عن مدى تحقيق المنظمة لنسبة عائد أكبر مما يطالب به المساهمون.

6 – مقياس تقويم الإدارة العليا: إن تقييم الأداء الوظيفي لرئيس المنظمة وقادة الإدارة العليا يتم من قبل مجلس الإدارة الذي يركز على إجمالي الربح مقاساً بالعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية.

3 – واقع أداء شركات التأمين السورية:

أ- مرحلة ما قبل الأزمة:

دخلت الشركات التأمينية السوق السورية بموجب أحكام المرسوم رقم / 20 / لعام 2004 حيث تم الترخيص لاثنتي عشرة شركة تأمين خاصة، ومن أبرز التحديات التي واجهت سوق التأمين السوري قبل الأزمة: (المراد، 2015)

1- عدم وجود منافسة وانحصار التأمين لفترة طويلة في المؤسسة العامة السورية للتأمين.

2- المشكلات التسويقية الناتجة عن: نقص الوعي التأميني، ضعف دخل الفرد، وخدمة التأمين آجلة بحيث لا تؤدى في الحال عند سداد تكلفتها وهذا يزيد من صعوبة المهمة التسويقية بالنسبة لخدمة التأمين.

ب- مرحلة الأزمة

أثرت الحرب الإرهابية التي تستهدف سورية والحصار الاقتصادي الجائر المفروض عليها على الأداء العام لمختلف المنظمات الاقتصادية السورية ومنها شركات التأمين؛ التي لم تتخل عن أداء مهامها ولا عن موظفيها ولا عن المودعين لديها و لم تقم بإيقاف عمليات سحب الايداعات بعد أن تعرضت لحرب إعلامية وإشاعات مغرضة أدت إلى انخفاض كبير في السيولة خلال عامي 2011 و2012.حيث شهدت انخفاضاً متسارعاً في أقساط التأمين. ومع بداية عام 2013 بدأت المؤشرات المالية لقطاع التأمين بالارتفاع تدريجياً مما يشير إلى ثبات قطاع التأمين وتحديه للظروف التي يمر بها، وللعقوبات المفروضة عليه؛ وخاصة الحظر المفروض على شركات التأمين في التعاقد مع شركات إعادة التأمين العالمية.

وبالمقابل تراجع أداء قطاع التأمين الصحي بشكل ملحوظ، وبالتحديد أداء بعض شركات النفقات الطبية وكذلك أداء بعض مزودي الخدمة الطبية، حيث أن نسبة المستفيدين منخفضة وسطياً رغم أن بطاقة التأمين الصحي فعالة في جميع المحافظات. (سليمان، 2015)

ويمكن إيجاز بعض المشكلات التي واجهت شركات التأمين السورية في مرحلة الأزمة وفقاً للآتي: (المراد، 2015)

1- إغلاق عدد كبير من الفروع والانتقال إلى مناطق أخرى، وهذا تسبب بزيادة مصاريف إدارية وغير إدارية دون وجود مورد جديد يدعم هذه الفروع.

2- انقطاع التيار الكهربائي مما أثر على الخدمة التأمينية وزادت النفقات المترتبة على المحروقات، وانقطاع الاتصال عن طريق الشبكة العنكبوتية مما بطأ العملية التأمينية ككل.

3- غلاء الأسعار بشكل كبير، وتقلبات سعر صرف العملة السورية أيضاً أثر سلبياً على هذا القطاع.

4- مقاطعة شركات إعادة التأمين الأجنبية لسوق التأمين السوري؛ مما توجب إيجاد حلول بديلة وصعبة.

4 – واقع الذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين السورية

ينعكس واقع الذكاء الاستراتيجي في قطاع التأمين من خلال القرارات المتخذة على مستوى هيئة الإشراف على التأمين التي تقيّم عمل الشركات، وعلى مستوى شركات التأمين نفسها.

أ- على مستوى هيئة الإشراف على التأمين:

من أهم القرارات التي صدرت على مستوى هيئة الإشراف على التأمين: هي حرمان شركة «الثقة» من التأمين الإلزامي خلال عام 2017 واستبعاد مديرها التنفيذي عن الإدارة التنفيذية بشكل نهائي، إلى جانب إبعاده عن منصبي رئيس أو نائب رئيس مجلس الإدارة في حال تم إعادة توزيع المناصب في الشركة، والسبب يعود إلى أنه قبل أن يتسلم الشركة كانت في المرتبة الثالثة من حيث النشاط على مستوى الترتيب بين الشركات الخاصة، أما اليوم فهي في المرتبة 13، إذ إن نشاط الشركة مقتصر فقط على التأمين الإلزامي، إضافة إلى العديد من المخالفات ارتكبتها هذه الشركة.

وقامت هيئة الإشراف على التأمين بتعين عضو مراقب في مجلس إدارة الشركة، وفي حال عدم تقيد الشركة بالتعليمات الصادرة عن مجلس إدارة هيئة الإشراف على التأمين فإنها ستواجه قراراً بإلغاء ترخيصها نهائياً (الاقتصاد اليوم، 2017).

ب- على مستوى شركات التأمين:

يهدف الاتحاد السوري لشركات التأمين إلى البحث الدائم عن حلول للمشاكل الناجمة عن الأزمة ليحافظ قطاع التأمين على قوته واستقراره وتواجده في خدمة العملاء، من خلال دعمه المستمر لشركات التأمين المحلية ولسياسات التطوير.

ومن أهم المقترحات التي تم تقديمها لهيئة الإشراف على التأمين، والتي تهدف إلى إيجاد حلول استراتيجية للمشكلات التي تواجه شركات التأمين؛ هي: مقترحات استثمار أموال شركات التأمين، قوانين التأمين ومحاكم التأمين، تفعيل التأمين الصغير تماشيا مع دخل المواطن، تشجيع الشركات على التوسع الجغرافي في المناطق الآمنة، إطلاق ماجستير التأمين التخصصي، طرح منتجات تأمينية جديدة تغطي الأزمة وتناسب حاجيات السوق (سليمان، 2015). ومن أبرز الخدمات الجديدة التي تم طرحها في السوق السورية والتي لم تكن موجودة مسبقاً؛ هي: (المراد، 2015)

أ- عقود التأمين ضد الحريق.

ب- عقود التأمين ضد أخطار الحرب والإرهاب؛ حيث تم إصدار عدد لا بأس به من العقود في بداية الأزمة ثم توقف بعد ذلك بسبب امتناع شركات الإعادة الخارجية عن تقديم التغطية لسورية.

ت- ظهرت تغطيات جديدة وإضافية؛ مثل: التغطية الإضافية لأخطار النقل البري التي تشمل أخطار السطو المسلح والخطف والإصابة بطلق ناري أو أخطار الحروب.

ث- الاهتمام بالموارد البشرية رغم التكلفة المالية العالية، وبالأخص الخبرات ذات الكفاءة والاستمرار بتوظيف عمال جدد حسب الضرورة، وجعل معظم الإدارات سورية حيث كان يستعان بإدارات خارجية من الأسواق المجاورة كون قطاع التأمين في سورية كان مغلقاً لفترة طويلة والخبرات قليلة جداً ومحصورة بالقطاع العام (المراد، 2015).

النتائج والمناقشة:

1 - تحليل واقع أداء شركات التأمين السورية الخاصة

يضم قطاع التأمين إضافة إلى هيئة الإشراف على التأمين، الاتحاد السوري لشركات التأمين واتحاد وكلاء ووسطاء التأمين. ويتألف من 13 شركة تأمين منها شركة واحدة حكومية وشركتي تأمين تكافلي إضافة إلى وجود شركة إعادة تأمين واحدة وسبع شركات لإدارة نفقات طبية. وعدد من مقدمي الخدمات الآخرين من وكلاء ووسطاء ومسوي خسائر وخبراء تقدير أضرار واكتواريين (التقرير السنوي لهيئة الإشراف على التأمين، 2016).

وقد حقق فرع التأمين الإلزامي في عام 2016 الحصة الأكبر من السوق بنسبة 31% حيث حقق أقساطاً بلغت 2.9 مليار ل.س ونسبة نمو 2.34% عن عام 2015، يليه فرع التأمين الصحي حيث بلغت نسبته 20.81% من إجمالي أعمال السوق حيث حقق أقساطاً بغت 1.9 مليار ل.س وبلغت نسبة نموه 61.77%عن عام 2015، وجاء تأمين السيارات الشامل بالمرتبة الثالثة حيث يشكل 15% من إجمالي السوق بنسبة نمو 59.82% عن عام 2015 وبلغت أقساطه 1.4 مليار ل.س ثم التأمين على الحوادث العامة بحصة سوقية 12% وبنسبة نمو بلغت 71% وهي أعلى نسبة نمو في السوق، والحريق بحصة سوقية 9% وبنسبة نمو 56.6%، والنقل بحصة سوقية 7% وبنسبة نمو 33% والحياة بحصة سوقية 3% ونسبة نمو قدرها 40.10%، وتأمين السفر بحصة سوقية 1%؛ وبنسبة نمو 46 % كما هو موضح في الشكل الآتي: (التقرير السنوي لهيئة الإشراف على التأمين، 2016)



الشكل (1) مجموع أقساط فروع التأمين للشركات الخاصة 2015 -2016

المصدر:(التقرير السنوي لهيئة الإشراف على التأمين، 2016)

يتوضح مما سبق أن أغلب نشاط شركات التأمين الخاصة السورية يتركز على التأمين الإلزامي والصحي وهو تأمين إجباري مفروض على العملاء، وانخفاض قيمة أقساط باقي فروع التأمين؛ وهذا يدل على انخفاض الوعي التأميني لدى العملاء وضعف ثقافة التأمين بشكل عام والتي تتحمل شركات التأمين العبء الأكبر في نشرها وتسويق منتجات التأمين في السوق السورية، والجدول الآتي يوضح الحصة السوقية لهذه الشركات بدون التأمين الإلزامي:

الجدول (2) أقساط الشركات الخاصة بدون إلزامي

أسماء الشركات	أقساط 2015	نسبة الشركة إلى الإجمالي	أقساط 2016	نسبة الشركة إلى الإجمالي	نسبة النمو
الشركة السورية العربية	886,815,083	21.32%	1,479,500,331	22.68%	66.83%
الشركة الوطنية	713,469,017	17.15%	1,130,129,856	17.33%	58.40%
شركة المشرق	388,295,077	9.33%	617,026,299	9.46%	58.91%
شركة التأمين العربية	413,190,138	9.93%	591,508,903	9.07%	43.16%
شركة المتحدة	338,535,377	8.14%	554,673,111	8.50%	63.84%
شركة آروب	343,044,073	8.25%	514,373,560	7.89%	49.94%
الشركة الكويتية	244,646,545	5.88%	410,605,953	6.29%	67.84%
شركة العقيلة	241,279,064	5.80%	352,334,099	5.40%	46.03%
شركة أدونيس - أدير	233,794,229	5.62%	332,231,001	5.09%	42.10%
شركةالاتحاد التعاوني	201,908,997	4.85%	292,403,479	4.48%	44.82%
الشركة الإسلامية	62,549,081	1.50%	143,240,574	2.20%	129.01%
شركة الثقة	92,174,107	2.22%	105,025,649	1.61%	13.94%
المجموع	4,159,700,788	100.00%	6,523,052,815	100.00%	56.82%

المصدر:(التقرير السنوي لهيئة الإشراف على التأمين، 2016)

يتبين من خلال الجدول (2) أن جميع شركات التأمين الخاصة حققت نمواً في مؤشر الأداء المتعلق بالحصة السوقية من إجمالي الأقساط في السوق السورية، وهو مؤشر جيد لتحسن الأداء خلال سنوات الأزمة الأخيرة الماضية.

2-الدّراسة الإحصائيّة

بناء على ما تقدم من شرح لمفهوم الذكاء الاستراتيجي قام الباحث باستطلاع آراء العاملين لدى شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري العاملة عن مدى إدراكهم لمصطلحات الذكاء الاستراتيجي وعناصره؛ وتبين أن 70 % من أفراد العينة لديهم إلمام بمفهوم الذكاء الاستراتيجي كمصطلح عام، بينما توزعت نسب إدراكهم لعناصره كمصطلحات عامة

بشكل منفرد وفقاً للآتي: الاستشراف 60%، التفكير المنظم 77%، الرؤية المستقبلية 100%، الدافعية 100% ، الشراكة 100% .

وهي نسب مقبولة، ويرى الباحث ضرورة التدريب المستمر للعاملين في شركات التأمين، وتنمية مهاراتهم التخصصية والأكاديمية والمهنية.

1-مقياس معامل الثّبات Reliability Coeffcient: بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha كالآتي:

الجدول (3) اختبار ثبات أداة البحثReliability Statistics

اختبار ثبات الاستبانة	N of Items	Cronbach's Alpha
معامل الثبات لعبارات الاستشراف	5	.916
معامل الثبات لعبارات التفكير المنظم	5	.840
معامل الثبات لعبارات الرؤية المستقبلية	5	.948
معامل الثبات لعبارات الدافعية	5	.942
معامل الثبات لعبارات الشراكة	5	.857
معامل الثبات لعبارات الأداء	5	.963
معامل الثبات لجميع بنود الاستبانة	30	.978

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبيّن من خلال الجدول (3) أنّ قيم معاملات الثّبات لكلّ محور من محاور الاستبانة ولجميع عبارات الاستبانة تقع ضمن المجال [840. – 978.]، وهي معاملات ثبات مقبولة.

2-تحليل إجابات أفراد العينة على محور الاستشراف

فيمايلي الإحصائيّات الوصفيّة الخاصّة بكلّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة بمحور الاستشراف:

الجدول(4) الإحصائيّات الوصفيّة لبنود الاستبانة الخاصّة بالاستشراف

بنود الاستبانة	N	Mean	Std. Deviation	Sig
1. تخطط الشركة مسبقاً لبرامجها ومشاريعها	123	3.50	1.345	.000
2. يتم تحديث خطط التنفيذ أو تعديلها بناء على نتائج عملية المراقبة	123	3.15	1.426	.232
3. يساعد الاستشراف في التجاوب مع التغييرات الطارئة في البيئة الخارجية	123	4.24	.976	.000
4. يتم تشخيص الفرص الجديدة لاستثمارها بالشكل الأمثل	123	3.28	1.406	.027
5. تتوافر لدى الشركة القدرة على الاستفادة من إمكاناتها الذاتية وخبراتها الشخصية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية	123	3.39	1.400	.002

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (4) أن قيم المتوسّطات الحسابيّة لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور الاستشراف تقع ضمن المجال (3.15 – 4.24) وبفرق معنوي باستثناء البند رقم (2)، وتقابل تقييم متوسط للبنود(2) و (4) و(5)، وتقييم جيد للبند (1)، وتقييم جيد جداً للبند (3).

3- تحليل إجابات أفراد العينة على محور التفكير المنظم

فيمايلي الإحصائيّات الوصفيّة الخاصّة بكلّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة بمحور التفكير المنظم:

الجدول(5) الإحصائيّات الوصفيّة لبنود الاستبانة الخاصّة بالتفكير المنظم

بنود الاستبانة	N	Mean	Std. Deviation	الدلالة
6. هذه الشركة منظومة مترابطة ومتناسقة العمل بين مختلف إداراتها	123	4.30	1.016	.000
7. يتم دراسة أفكار الموظفين المقترحة مجتمعة للتنبؤ بفائدتها على المدى طويل الأجل	123	2.96	1.522	.768
8. يتم تحليل أي مشكلة من خلال دراسة أسبابها مجتمعة	123	3.08	1.406	.523
9. يساعد التفكير المنظم على تكوين تصور شامل وأوضح لأي متغير جديد في بيئة العمل	123	4.27	.976	.000
10. امتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في الشركة وتحليلها والتفاعل الإيجابي معها	123	3.58	1.403	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (5) أن قيم المتوسّطات الحسابيّة لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور التفكير المنظم تقع ضمن المجال (2. 96 – 4.30) وبفرق معنوي باستثناء البنود (7) و(8)، وتقابل تقييم متوسط للبنود (7) و(8)، وتقييم جيد للبند (10) ، وتقييم جيد جداً للبند رقم (6) و(9).

4- تحليل إجابات أفراد العينة على محور الرؤية الشاملة

فيمايلي الإحصائيّات الوصفيّة الخاصّة بكلّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة بمحور الرؤية الشاملة:

الجدول(6) الإحصائيّات الوصفيّة لبنود الاستبانة الخاصّة بمحور الرؤية الشاملة

بنود الاستبانة	N	Mean	Std. Deviation	الدلالة
11. امتلك رؤية شاملة لاتجاهات عمل الشركة	123	3.44	1.438	.001
12. أسعى إلى توحيد جهودي وإقناع زملائي برؤيتي في سبيل تحقيق أهداف الشركة	123	3.31	1.392	.015
13. امتلك القدرة على تحليل المواقف غير المتوقعة والمتغيرات الطارئة	123	3.37	1.467	.007
14. تساعد الرؤية الشاملة في اتخاذ قرارات رشيدة	123	4.33	.892	.000
15. امتلك القدرة على تحويل رؤيتي الشاملة إلى واقع يخدم أهداف الشركة	123	3.25	1.429	.053

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (6) أن قيم المتوسّطات الحسابيّة لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور الرؤية الشاملة تقع ضمن المجال (3.25 – 4.33) وبفرق معنوي باستثناء البند (15)، وتقابل تقييم متوسط للبنود (15) و(13) و(12)، وتقييم جيد للبند (11) وبتقييم جيد جداً للبند 14.

5- تحليل إجابات أفراد العينة على محور الدافعية

فيمايلي الإحصائيّات الوصفيّة الخاصّة بكلّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة بمحور الدافعية:

الجدول (7) الإحصائيّات الوصفيّة لبنود الاستبانة الخاصّة بمحور الدافعية

بنود الاستبانة	N	Mean	Std. Deviation	الدلالة
16. لدي دافع لتنفيذ رؤى وتصورات الشركة المقترحة لتحقيق أهدافها.	123	4.39	.902	.000
17. يتسم جو العمل بالمنافسة البناءة لتقديم المزيد من الإنجازات.	123	3.33	1.394	.011
18. يتم تشجيع العاملين بتقديم حوافز متنوعة مقابل إنجازاتهم.	123	3.32	1.445	.016
19. يتسم جو العمل بالتفاعل الإيجابي بين العاملين والتعاون ضمن فرق العمل.	123	3.43	1.466	.001
20. يتم تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	123	3.26	1.413	.043

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (7) أن قيم المتوسّطات الحسابيّة لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور الدافعية تقع ضمن المجال (3.26 – 4.39) وبفرق معنوي، وتقابل تقييم متوسط للبنود (17) و(18) و(20)، وتقييم جيد للبند (19)، وتقييم جيد جداً للبند (16).

6- تحليل إجابات أفراد العينة على محور الشراكة

فيمايلي الإحصائيّات الوصفيّة الخاصّة بكلّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة بمحور الشراكة:

الجدول(8) الإحصائيّات الوصفيّة لبنود الاستبانة الخاصّة بمحور الشراكة

بنود الاستبانة	N	Mean	Std. Deviation	الدلالة
21. تهدف الشركة إلى التحالف مع منظمات أخرى للاستفادة من خبراتها ومواردها.	123	3.16	1.439	.213
22. تمتلك الشركة توجه لبناء الشراكات مع شركات تأمين أخرى.	123	2.85	1.645	.324
23. تساعد الشراكة في اتخاذ قرارات أفضل للشركة.	123	4.15	.992	.000
24. تساعد الشراكة في إيجاد حلول مثلى للخروج من الأزمة.	123	4.19	1.035	.000
25. تساعد الشراكة في تنفيذ رؤية الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.	123	4.07	1.099	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (8) أن قيم المتوسّطات الحسابيّة لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور الشراكة تقع ضمن المجال (2.85 – 4.19) وبفرق معنوي باستثناء البندين (21) و(22)، وتقابل تقييم متوسط لهما، وتقييم جيد لباقي البنود.

7- تحليل إجابات أفراد العينة على محور الأداء

فيمايلي الإحصائيّات الوصفيّة الخاصّة بكلّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة بمحور الأداء:

الجدول(9) الإحصائيّات الوصفيّة لبنود الاستبانة الخاصّة بمحور الأداء

بنود الاستبانة	N	Mean	Std. Deviation	الدلالة
26. يسهم الذكاء الاستراتيجي في تحسين الحصة السوقية	123	4.38	.873	.000
27. يسهم الذكاء الاستراتيجي في زيادة الربحية	123	4.33	.962	.000
28. يسهم الذكاء الاستراتيجي في تحسين إنتاجية العاملين	123	4.28	.952	.000
29. يسهم الذكاء الاستراتيجي في تعظيم العائد على الاستثمار	123	4.33	.920	.000
30. يسهم الذكاء الاستراتيجي في توفير نفقات البحث والتطوير بالاعتماد على الاستثمار الأمثل للموارد الذاتية	123	4.31	.993	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (9) أن قيم المتوسّطات الحسابيّة لإجابات أفراد العيّنة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور الأداء تقع ضمن المجال (4.28 – 4.38) وبفرق معنوي، وتقابل تقييم جيد جداً لكافة البنود.

اختبار الفرضيات

الفرضيّة الأولى:

الفرضيّة العدم: لا يوجد فروق جوهريّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة المتعلّقة بعناصر الذكاء الاستراتيجي، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

الفرضيّة البديلة: يوجد فروق جوهريّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة المتعلّقة بعناصر الذكاء الاستراتيجي، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

يوضح الجدول الآتي المتوسطات لإجمالي بنود كل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي:

الجدول (10)One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستشراف	123	3.5122	1.14409	.10316
التفكير النظم	123	3.6374	1.00306	.09044
الرؤية الشاملة	123	3.5382	1.22009	.11001
الدافعية	123	3.5447	1.20716	.10885
الشراكة	123	3.6866	1.00906	.09098
الذكاء الاستراتيجي	123	3.5838	1.05646	09526.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (10) أنّ المتوسطات الحسابية لعناصر الذكاء الاستراتيجي متقاربة وبتقييم إجمالي جيد لكل منها، وتقييم جيد أيضاً للذكاء الاستراتيجي بعناصره مجتمعة، وللتأكّد من أنّ النّتيجة مقبولة إحصائيّاً تمّ اختبار One-Sample Test وفقاً للجدول الآتي:

الجدول (11) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاستشراف	4.965	122	.000	.51220	.3080	.7164
التفكير النظم	7.048	122	.000	.63740	.4584	.8164
الرؤية الشاملة	4.892	122	.000	.53821	.3204	.7560
الدافعية	5.004	122	.000	.54472	.3292	.7602
الشراكة	7.546	122	.000	.68659	.5065	.8667
الذكاء الاستراتيجي	6.129	122	.000	.58382	.3952	.7724

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبيّن الجدول (11) أنّ قيمة Sig < 0.05 وبالتّالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: يوجد فروق جوهريّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة المتعلّقة بكل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي، وبتقييم إجمالي جيد للذكاء الاستراتيجي في الشركات المدروسة.

الفرضيّة الثانيّة:

الفرضية العدم: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي على الأداء.

الفرضيّة البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي على الأداء.

لاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد، والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (12) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843a	.711	.699	.48225

a. Predictors: (Constant), الاستشراف، تفكير منتظم، رؤية مستقبلية، دافعية، شراكة

من خلال الجدول (12) يتبين أن معامل التحديد 0.711 أي أن 71% من التغيرات في الأداء تفسرها معادلة الانحدار التي يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (13) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.355	.193		7.009	.000
	استشراف	-.953-	.232	-1.240-	-4.114-	.000
	تفكير	1.000	.195	1.141	5.135	.000
	رؤية	.178	.225	.248	.794	.429
	دافعية	-.120-	.194	-.165-	-.618-	.538
	شراكة	.671	.099	.770	6.744	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي a. Dependent Variable: أداء

يوضح الجدول (13) أن قيم المعاملات جميعها معنوية باستثناء الرؤية المستقبلية والدافعية وبالتالي يمكن حذفها من المعادلة الآتية:

$$Y= 1.355 - .953\ X_{1\ +}X_2 + .671\ X_3$$

وبناء على ذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي على الأداء في الشركات محل الدراسة باستثناء عنصري الرؤية المستقبلية والدافعية؛ حيث أن الفروق غير معنوية.

ولفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والأداء لابد من اختبار الفرضية الآتية:

الفرضية الثّالثة:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والأداء.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والأداء.

الجدول (14)Correlations

		استشراف	تفكير	رؤية	دافعية	شراكة	أداء	ذكاء
استشراف	Pearson Correlation	1	.945**	.914**	.904**	.862**	.579**	.978**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123	123
تفكير	Pearson Correlation	.945**	1	.782**	.784**	.871**	.705**	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123	123
رؤية	Pearson Correlation	.914**	.782**	1	.982**	.808**	.467**	.956**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123	123
دافعية	Pearson Correlation	.904**	.784**	.982**	1	.805**	.471**	.954**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123	123
شراكة	Pearson Correlation	.862**	.871**	.808**	.805**	1	.762**	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123	123
أداء	Pearson Correlation	.579**	.705**	.467**	.471**	.762**	1	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	123	123	123	123	123	123	123
ذكاء	Pearson Correlation	.978**	.920**	.956**	.954**	.914**	.620**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	123	123	123	123	123	123	123

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

من خلال الجدول (14) يتبيّن الآتي:

– معامل الارتباط البسيط المحسوب للعلاقة بين عنصر الاستشراف والأداء موجب ويبلغ (0.579) تقع ضمن المجال (0.30–0.70) وهو يعبّر عن علاقة طرديّة متوسطة بين المتغيّرين وقيمته معنويّة.

–معامل الارتباط البسيط المحسوب للعلاقة بين عنصر التفكير المنظم والأداء موجب ويبلغ (0.705) > (0.70) وهو يعبّر عن علاقة طرديّة جيدة بين المتغيّرين وقيمته معنويّة.

– معامل الارتباط البسيط المحسوب للعلاقة بين عنصر الرؤية الشاملة والأداء موجب ويبلغ (0.467) تقع ضمن المجال (0.30–0.70) وهو يعبّر عن علاقة طرديّة متوسطة بين المتغيّرين وقيمته معنويّة.

– معامل الارتباط البسيط المحسوب للعلاقة بين عنصر الدافعية والأداء موجب ويبلغ (0.471) تقع ضمن المجال (0.30–0.70)، وهو يعبّر عن علاقة طرديّة متوسطة بين المتغيّرين وقيمته معنويّة.

– معامل الارتباط البسيط المحسوب للعلاقة بين عنصر الشراكة والأداء موجب ويبلغ (0.762) > (0.70) وهو يعبّر عن علاقة طرديّة جيدة بين المتغيّرين وقيمته معنويّة.

– معامل الارتباط البسيط المحسوب للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء موجب ويبلغ (0.620) تقع ضمن المجال (0.30–0.70)، وهو يعبّر عن علاقة طرديّة متوسطة بين المتغيّرين وقيمته معنويّة.

وبالتّالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضيّة البديلة الّتي تقول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والأداء؛ وهي علاقة طردية موجبة إجمالاً.

الاستنتاجات والتّوصيات:

الاستنتاجات

1– يتركز أغلب نشاط شركات التأمين السورية الخاصة على التأمين الإلزامي الذي يحقق الحصة الأكبر من السوق وهو تأمين إجباري مفروض على العملاء، وبالمقابل انخفاض في قيمة أقساط باقي فروع التأمين؛ وهذا يدل على انخفاض الوعي التأميني لدى العملاء، وضعف ثقافة التأمين بشكل عام؛ والتي تتحمل شركات التأمين العبء الأكبر في نشرها وتسويق منتجات التأمين في السوق السورية.

2– حققت جميع شركات التأمين السورية الخاصة نمواً في مؤشر الأداء المتعلق بالحصة السوقية من إجمالي الأقساط في السوق السورية، وهو مؤشر جيد لتحسن الأداء خلال سنوات الأزمة الأخيرة الماضية.

3– تشير النتائج إلى أن 70 % من أفراد العينة لديهم إلمام بمفهوم الذكاء الاستراتيجي كمصطلح عام، بينما توزعت نسب إدراكهم لعناصره كمصطلحات عامة بشكل منفرد وفقاً للآتي: الاستشراف 60%، التفكير المنظم 77%، الرؤية المستقبلية 100%، الدافعية 100% ، الشراكة 100% .

4 – يساعد الاستشراف في التجاوب مع التغييرات الطارئة في البيئة الخارجية.

5 – يساعد التفكير المنظم على تكوين تصور شامل وأوضح لأي متغير جديد في بيئة العمل.

6 – تساعد الرؤية الشاملة في اتخاذ قرارات رشيدة.

7– يتوافر دافع قوي لدى العاملين لتنفيذ رؤى وتصورات الشركة المقترحة لتحقيق أهدافها.

8 – تساعد الشراكة في إيجاد حلول مثلى للخروج من الأزمة.

9 – يوجد فروق جوهريّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة المتعلّقة بكل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي، وبتقييم إجمالي جيد للذكاء الاستراتيجي في الشركات المدروسة.

10 – يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي على الأداء في الشركات محل الدراسة باستثناء عنصري الرؤية المستقبلية والدافعية حيث الفروق غير معنوية.

11 – توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والأداء؛ وهي علاقة طردية موجبة إجمالاً.

التّوصيات

1 – يتوجب على شركات التأمين السورية زيادة الاهتمام بفروع التأمين المختلفة وتحقيق التوازن في نشاطها التأميني بين هذه الفروع، من خلال اتباعها خططاً تسويقية شاملة لمنتجاتها تسهم في نشر الوعي التأميني لدى العملاء.

2 – ضرورة التدريب المستمر للعاملين في شركات التأمين؛ وتنمية مهاراتهم التخصصية والأكاديمية والمهنية.

3 – تحديث خطط التنفيذ أو تعديلها بناء على نتائج عملية المراقبة والاستفادة من التغذية العكسية.

4 – تحليل أي مشكلة من خلال دراسة أسبابها مجتمعة.

5 – تدريب العاملين على اكتساب القدرة على تحويل الرؤية الشاملة إلى واقع يخدم أهداف الشركة.

6– تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وتقديم حوافز تشجيعية مناسبة مقابل إنجازاتهم، وتوفير جو عمل يتسم بالمنافسة البناءة لتقديم المزيد من الإنجازات.

7 – الاهتمام بالتعاون مع منظمات أخرى للاستفادة من خبراتها ومواردها .

المراجع :

1– أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز. *أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد الخامس، 2016، 139–172.

2– سليمان، أحمد. ***بحث واقع شركات التأمين والمصارف في ظل الأزمة*. المؤتمر الأول للمصارف والتأمين، 2015، متاح عبر الرابط:** http://alazmenah.com/?page=show_det&category_id=1&id=115162

3– الاقتصاد اليوم .*تقييم عمل شركات التأمين في سورية*،2017. 2018/5/10، الساعة 22:40 متاح عبر الرابط: https://www.economy2day.com/new

4– البدراني، إيمان عبد محمد أحمد. *دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المصرفي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في مدينة الموصل*. مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم، العدد (37)، 2016، 146–180.

5– الجبوري، حمزة محمد. جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2013، العدد 34، 179.

6– العزاوي، بشرى هاشم محمد، *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، العراق، 2008، 4.

7- المراد، محمد عبادة. *التأمين في ظل الأزمة ودوره في إعادة الإعمار*. الفداء للنشر،2015، العدد 15104، متاح عبر الرابط: http://fedaa.alwehda.gov.sy/node/ 244072

8- حساني، حسين. *تقييم الأداء في شركات التأمين*. رسالة ماجستير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر،2011، 9-11.

9- داود، فضيلة سلمان. *الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي: بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2016،العدد 90، المجلد 22، 227-229.

10- زايدي، سانية، صبرينة خذيري. *دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستديم: دراسة حالة شركة المساهمة القطرية للاتصالات فرع الجزائر*. رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي. الجزائر، 2016، 19، 46-47.

11- عمران، نضال عبد الهادي. *أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل للاتصالات*. مجلة بابل، العراق، 2015، العدد (3)، المجلد (23)، 1280- 1308.

12- علي، لعلايمية محمد. *أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال*. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، 16، 27.

13- غدير، باسم. *تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics 20*. الطبعة الأولى، وزارة الإعلام، سورية، 2012، 69.

14- قاسم، سعاد حرب. *أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين، 2011، 27-28.

15- هيئة الإشراف على التأمين. التقرير السنوي لقطاع التأمين السوري لعام 2016. سورية، 2016، 15-18.

المراجع الأجنبيّة

KUHLMANN, S. ET AL, (1999), *"Improving Distributed Intelligence In Complex innovation Systems*", Final Report of the Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP), Karlsuhe, (June), www.isi.fhg.de/, pp. (1-85).

KUHLMANN, S.(2005). *Strategic intelligence for research policy.* Farsi prime network of excellence annual conference, Manchester businesses school, 7.

TUBKE A. ET AL.(2001). *Strategic intelligence: current trends, the state of play and perspectives- S&T Intelligence for policy- making processes*, European commission, joint research center, institute for prospective technological studies, Spain, 26.

CLAR,G, ACHESON,N, ZIMMERMANN,S, SAUTTER, BUCZEK,M., ALLAN,J.(2008)*"Strategic Polcy intelligence tools, Enabling better RTDI policy-Ma king Europe's regions*", steinbeis-Edition, Berlin, 10.

MCDOWELL, DON (2009). *Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers, and users*, united states of America, scarecrow press, Inc,7.

THAM, K. , KIM, M. (2002*).Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS*", Proceedings of the International Business &Economics Research Conference , Las Vegas,1.

LEVINE, SHEEN S, MARK BERNARD, ROSEMARIE NAGEL (2017).*Strategic Intelligence: The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior*. Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J., 38: 2390–2423.

KEIKHA, ABBAS (2016). *Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan).* International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 7, Issue 3, 263-276.