مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية
اسم الكاتب: د. مجد صقور
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/576
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 10:35 +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 دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية

د. مجد صقور

الملخص

هَدَفَ هذا البحث إلى قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى عينة من مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية، وإعْتُمِدَ نموذج (Maccoby and Scudder, 2011) المتضمن الأبعاد الآتية: الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة. واعتمد الباحث الأسلوب الاستنتاجي في عرض متغيرات الدراسة واستخلاص النتائج، وأخذت عينة ميسرة بحجم (180) مفردة، كما صُمِّمَتْ استبانة لقياس المتغيرات. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تتوافر بنسب عالية لدى المديرين في المنظمات المدروسة، مع وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لأبعاد الذكاء على القدرات التنافسية. وتبيّن أن الدافعية والرؤية المستقبلية كان لهما الأثر الأكبر من بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة. كذلك ظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الذكاء الاستراتيجي تعزى إلى العمر والجنس. في حين تبيّن وجود فروق تعزى إلى المستوى التعليمي والمركز الوظيفي. وقُدِّمَتْ مجموعة من المقترحات نذكر منها نشر أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتعميق ممارساته لدى الإداريين والعاملين، وجعل تلك الأبعاد ثقافة تترجم لأفعال تدعم الموقف التنافسي للمنظمة، وضرورة التعلم المستمر من قبل قادة المنظمات وإداريها وتأهيلهم لاستثمار أبعاد الذكاء بطريقة تقنية باستخدام البرامج الحاسوبية. أمَّا على المستوى الكلي فذهب البحث إلى ضرورة تبني ثقافة الذكاء الاستراتيجي ونشرها من قبل الجهات ذات الصلة مثل وزارتي التنمية الإدارية والتعليم العالي فضلاً عن مؤسسات الدولة الإدارية والاقتصادية. أخيراً قدمت الدراسة مجموعة من المحاور يمكن لدراسات لاحقة التصدي لها والبحث فيها.

كلمات مفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، القدرات التنافسية.

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق.

المقدمة: Introduction

يعدُّ الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence (SI) من الموضوعات المعاصرة التي أصبحت محوراً أساسياً يمكن من خلاله التصدي للأزمات التي تواجهها المنظمات بأشكالها وأحجامها كلّها، تلك الأزمات التي كان لها تأثير كبير وعميق في إدارة هذه المنظمات، وبشكل خاص الصغيرة والمتوسطة منه في سورية. وقدم ذلك المفهوم أبعاداً فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتمكين القادة من التوجه استراتيجياً وزيادة قدرتهم لاستثمار الفرص والدخول في تحالفات وشراكات استراتيجية ناجحة، ومن ثَمَّ اتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية للوصول بالمنظمة إلى أفضل موضع استراتيجي. هَدَفَ هذا البحث إلى قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري عينة من الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في محافظة دمشق وريفها نظراً إلى المكانة المهمة التي تحتلها الصناعات المتوسطة في الهيكل الصناعي، ودورها المميز في تحقيق التنمية الصناعية، خاصة في ظل الظروف التي تعيشها الصناعة السورية.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة وفلسفتها Research Methodology and its Philosophy

1-1. الدراسات السابقة Previous Study

تُعدُّ الدراسات التي عالجت موضوع الذكاء الاستراتيجي قليلة نسبياً، واِسْتَعْرَضَتْ فيما يأتي مجموعة من الدراسات وفقاً لتسلسها الزمني بشكل موجز للإفادة منها في هذه الدراسة:

1-1-1. الدراسات العربية

1- مقراش، فوزية، (2015)، أثر الإدارة بالذكاءات في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة بالذكاءات في التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية. إذ تم اختيار أبعاد الإدارة بالذكاءات المتمثلة في الذكاء العاطفي، والذكاء الاستراتيجي، والذكاء التنافسي، في حين قسم التوجه الاستراتيجي إلى أربعة أبعاد، هي: التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو الإبداع. اِسْتُخْدِمَتْ استبانة وزّعت على عينة بشركة الخطوط الجزائرية التي تبيّن أنها تملك إدارة بالذكاءات وتوجهاً استراتيجياً مرتفعين، كما أن للإدارة بالذكاءات أثراً إيجابياً في التوجه الاستراتيجي، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي، في حين ظهر أن الذكاء التنافسي ليس له أثر في التوجه الاستراتيجي.

2– عبد الهادي عمران، نضال، 2015، أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات.

خصص هذا البحث للوقوف على مدى الأهمية التي توليها شركة آسيا سيل للاتصالات في العرق لموضوع الذكاء الاستراتيجي وعناصره، وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية في هذه الشركة لما له من أثر في إمكانية تحقيق المنافسة للشركة للحصول على مكانة متميزة، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن للذكاء الاستراتيجي بجميع مكوناته أثراً في تحقيق القدرة الإبداعية. وأن الشركة حققت الاستفادة من خبرة تفكير مديريها ومهارتهم في التأثير لإنضاج التفكير الإبداعي، في حين كان هناك قصور في استثمار مبدأ الشراكة وختم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالقدرات الإبداعية وإعطاؤها بعداً استراتيجياً للتحفيز على توليد الأفكار الإبداعية، وتقليل القيود التقليدية من أجل تعزيز القدرات الإبداعية.

3– العابدي، علي رازق جياد، هاشم مهدي هاشم الموسوي، 2014، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية.

تناول هذا البحث تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق. وصِيغَ نموذج يتكون من ثلاثة متغيرات رئيسة: الذكاء الاستراتيجي، والحركة الاستراتيجية، والسيادة الاستراتيجية. وقد أظهرت النتائج صحة أغلب فرضيات البحث وبالاعتماد عليها صيغَ عدد من الاستنتاجات التي توصي بضرورة اعتماد إدارة الشركة المبحوثة على مؤشرات الذكاء الاستراتيجي، وخفة حركة مواردها، وعملياتها، وهياكلها بما يضمن تحقيق السيادة الاستراتيجية.

4– جثير وآخرون، 2013، صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقّق من وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتنظيمي لصياغة استراتيجية ذكية خاصة بإدارة علاقات الزبون من خلال اختبار هذه العلاقة في شركة بيبسي بمحافظة بغداد في العراق، من خلال استطلاع لآراء عينيتين: الأولى هي الإدارة العليا والثانية هي رؤساء الأقسام في الشركة. من أهم النتائج التي تم الوصول إليها : أن هناك علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتنظيمي من جهة، وإدارة علاقات الزبون من جهة أخرى. أمّا أهم التوصيات فقد كانت: ضرورة قيام الشركة بتحسين رضا الزبون وزيادة ولائه والاستغلال الأمثل لقطاعات الزبائن من خلال الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي.

5- قاسم، سعاد، 2010 ، أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات.

درست الباحثة أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات للمديرين بمكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا. اعتمدت الدارسة على الاستبيان بوصفه أداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدارسة أربعاً وتسعين مديراً. توصلت هذه الدارسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجى وعملية اتخاذ القرارات للمديرين. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة زيادة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي، وتعميق استعماله في التحليل البيئي للمنظمات.

6- العزاوي، بشرى هاشم محمد، 2008، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي.

فُحِصَ أثر العلاقة التي يحققها الذكاء الاستراتيجي في قرارات عمليات الخدمة، ودور ذلك في مستوى النجاح الاستراتيجي للمنظمة، وذلك لحث منظمات الخدمة عموماً والعامة منها بشكل خاص على إعادة النظر فيما تعتمده من آليات في صياغة استراتيجياتها، وقراراتها. وشملت الدراسة (9) كليات تابعة لجامعة بغداد. أمَّا أبرز استنتاجات الدراسة فتجسدت في محدودية رصيد الذكاء الاستراتيجي في الكليات المبحوثة، وأَنَّ فاعلية قرارات عمليات الخدمة في الكليات قيد الدراسة لا ينفي بعض جوانب القصور التي تعانيها على خلفية أن النسبة الغالبة من صناعها لم يشاركوا في دورات تدريبية في صناعة القرار، وقد تحقق مستوى جيد من النجاح الإستراتيجي في الكليات المبحوثة، بدلالة التكيف وقدرتها على البقاء في ميدان المنافسة.

2-1-1. الدراسات الأجنبية

1- Ali، A.، 2016، Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أبعاد الذكاء الإستراتيجي ودورها في رشاقة المنظمة في قطاع التعدين والاستخراج في الأردن. واستخدمت الدراسة الاستبانة في مجتمع مؤلف من (15) شركة تضمنت (8377) فرداً، وتم استقصاء (337) فرداً. وقد وجدت الدراسة أثراً واضحاً لأبعاد الذكاء الإستراتيجي وكان الأثر الأبرز للإبداع. وقدمت الدراسة مجموعة توصيات كان أهمها أن المديرين يجب أن يتفهموا بشكل جيد أبعاد الذكاء وتقييمها واستثمارها في الرشاقة والمرونة التنظيمية.

2- Salih، A.، Abdulrahmanm، M.، 2015, The Role of Strategic Intelligence in the Development of Managers Competencies Profile.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف دور الذكاء الاستراتيجي في مجال تطوير خدمات كفاءات المديرين، من خلال دراسة خمسة بنوك تجارية أدرنية في مدينة عمان، وقد دُرِسَ(120) موظفاً ومديراً شملت المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والدنيا) من خلال استبانة وُزِّعَتْ عليهم، كما اِعْتُمِدَ على

المنهج الوصفي والأساليب الإحصائية لتحليل النتائج. وأهم ما تم التوصل إليه من نتائج: أنَّ تطوير الكفاءات الإدارية يعتمد اعتماداً كبيراً على استخدام الذكاء الاستراتيجي؛ لأنه يؤثر على هذه الكفاءات، كما أن البنوك التي دُرِسَتْ تعتمد على استخدام الذكاء الاستراتيجي بمستوى الوسط. أمَّا أهم التوصيات التي قدموها فقد كانت: الإفادة من الأفكار والمعلومات التي يقدمها الذكاء الاستراتيجي لتطوير محفظة الكفاءات الإدارية.

3– Pellissier, R.، Kruger, J.P.، 2011, A Study of Strategic Intelligence as A Strategic Management Tool in the Long-Term Insurance Industry in South Africa.

درس الباحث الذكاء الاستراتيجي كأداة للإدارة الاستراتيجية على المدى الطويل في قطاع التأمين لجنوب إفريقية، إذْ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الحالي الذي يؤديه الذكاء الاستراتيجي في المدى الطويل عن طريق البحث في المشكلات والميزات التي يوفرها استخدام الذكاء الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين، وكذا دراسة الذكاء الاستراتيجي كمدخل لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذْ أكدت هذه الدراسة أن المنظمة تستخدم الذكاء الاستراتيجي وتولد منه معرفة تنظيمية تعتمد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي ستؤدي إلى خلق ميزة تنافسية.

4- Seitovirta, L, C.، 2011، The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث كيفية اتخاذ المديرين في المستوى الإداري الأعلى القرارات لأداء أعمالهم، وكيف يُسْتَخْدَمُ الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار، وما هي طرائق احتواء أكبر قدر من الذكاء الاستراتيجي وامتلاكه لاتخاذ القرارات؟ اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الكيفي لجمع المعلومات باستخدام المقابلة كأداة لذلك، إذ أجرى الباحث مقابلات واِسْتُعِينَ بسجلات داخلية للمنظمة لتحليل المقابلات وتفسيرها. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يعطي للمنظمة صورة كاملة لبيئة الأعمال، وكذلك يقدم لها مؤشرات عن نشاطها .كما أنه يعدُّ مصدراً للمعلومات لعملية التعلم بالمنظمة. ويعدُّ الذكاء الاستراتيجي عنصراً ضرورياً لمتخذ القرار ويجب إجراء تحليل للمعلومات التي يوفرها هذا الذكاء بالتعاون مع الخبراء وصناع القرار بالمنظمة.

5- Hawes، T., 2010, Competitive Intelligence for Small-to-Medium Size Businesses.

درس الباحث الذكاء التنافسي على مستوى إدارة الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وكيف يمكن لهذه المنظمات البداية في تحقيق النجاح وبسرعة. وأكد الباحث أن منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة تواجه تحديات كبيرة تقف حاجزاً أمامها لامتلاك قاعدة صلبة من العملاء، وكذلك في تحديد استراتيجيات

النمو والمنافسة والتصدي للضغوط التنافسية المفروضة عليها؛ لذا فالذكاء التنافسي لمثل هذه المنظمات يعدُّ عنصراً حاسماً في تحسين أدائها كما أنه يعمل على إعطاء صورة صحيحة لهذه القيود . وقد توصلت الدارسة أن للذكاء التنافسي دورًا في تعزيز النتائج الإيجابية لهذا النوع من المنظمات يظهر جلياً في زيادة أرباحها وحصصها السوقية . وأهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدارسة أنه يجب إدراك أهمية الذكاء التنافسي واستخدامه في تعرّف المنافسين بطريقة جيدة.

6- Liang، T., 2004, Intelligence Strategy: The integrated 3C-OK Framework of Intelligent Human Organizations.

هدفت الدراسة إلى محاولة بناء إطار نظري يشكّل السمات المهمة لاستراتيجية الذكاء في المنظمة، انطلاقاً من أن نظرية المنظمة الذكية تتعامل أساساً مع فهم وخلق الأنظمة الإنسانية الذكية للتكيف، وأنَّ مفتاح النجاح يكمن في التنظيم أو الهيكلة في الذكاء. وبيّنت الدراسة أن المنظمات يجب أنْ تكون ذكية بما فيه الكفاية لتبقى وتستمر في هذه البيئة الجديدة، فأول عمل يجب أن تقوم به هو أن تمتلك ما أسمته الدراسة العقل المنظمي؛ العقل ذا الذكاء العالي الجماعي الناتج من تحسين ذكائها الصناعي، والذكاء الجماعي، والذكاء الذاتي. وقدمت الدراسة الإطار النظري (3 C-OK Framework) كأداة متكاملة لاستراتيجية الذكاء في المنظمة، المتضمن الأبعاد الآتية : 1.الذكاء الجماعي. 2.التواصل والترابط. 3. الثقافة .4 .التعلم المنظمي. 5. إدارة المعرفة.

7- Yoshizawa, Go, 2008, What is the Use of Policy Analysis? Plurality and Context in Perspectives on Strategic Intelligence in Japan.

هدفت الدراسة إلى فهم الديناميكيات والعلاقات بين مختلف طرائق الذكاء الاستراتيجي، وفحص الاستخدام الفعلي للذكاء في العمليات الحكومية، كما هَدَفَتِ الدراسة إلى المساعدة في مناقشة الذكاء الاستراتيجي بشكل أوضح، إذْ استخدمت المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة. ومن أهم النتائج: أَنَّ هذا النوع من الوظائف المصقولة بالذكاء الاستراتيجي تُمكن صانعي السياسة ومحلليها من تحقيق الأهداف والأدوار بشكل وضوح، مما يزيد من تحسين المسؤولية العامة. أمّا أهم التوصيات فقد كانت: ضرورة ممارسة الذكاء الاستراتيجي من قبل المديرين، ووضع أهداف واضحة ومحددة آخذين بالحسبان سلسلة كاملة من جوانب الاستخدام المختلفة للذكاء الاستراتيجي.

1-1-3. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة Study Position

من المؤكد أن الدراسات السابقة جميعها اتفقت على أهمية الذكاء الاستراتيجي وضرورة تبني أبعاده وممارسة مفاهيمه في منظمات الأعمال. وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة واعتمدت عليها في تحديد عناصر هذا البحث، وإعداد نموذج الدراسة، ونذكر منها (Ali 2016)، (مقراش،

2015 وعمران 2015)، (جثير وآخرون، 2013)، (قاسم، 2013) (Saleh،2015)،(Pellisier,2011) (Liang, 2004). غير أن هذه الدراسة تبنت بشكل أساسي نموذج (Maccoby and Scudder, 2011)، وسعت لاختباره في بيئة المنظمات السورية لتقديم دليل ميداني عن مدى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأثرها في القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة في محافظتي دمشق وريفها، وهذه الأخيرة –أي الموضوع والعينة والحدود المكانية للبحث– تعدُّ إسهاماً خاصاً بهذا البحث، وهذا لم يَجْرِ تناوله في أي دراسة سابقة في سورية.

1-2. تساؤلات الدراسة Study Inquiry

أجرى الباحث دراسة أولية (Pilot study) في عدد من المنظمات المتوسطة للتعرف مبدأياً على مدى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي وممارستها في المنظمات السورية المذكورة. وقد بدأت بمقابلات غير مهيكلة (Unstructured interviews) مع مجموعة من مديري شركات متوسطة في محافظة دمشق وريفها. وقد أظهرت تلك اللقاءات بعض الغموض، ومحدودية إدراك بعضهم لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، وأبعاده بشكل علمي. أضف إلى ذلك ندرة الدراسات التي تناولت مفهوم الذكاء الاستراتيجي وممارساته في المنظمات السورية الذي يقودنا لطرح التساؤلات التالية:

1. ما مستوى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) لدى المديرين في المنظمات المتوسطة في محافظة دمشق وريفها؟
2. ما مستوى القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة في محافظة دمشق وريفها؟
3. هل هناك أثر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة في محافظة دمشق وريفها؟
4. هل يوجد أثر للمتغيرات الديمغرافية في مستوى أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، وتفكير النظم، الرؤية، والدافعية، والشراكة) في المنظمات المتوسطة في محافظة دمشق وريفها؟

1-3. أهداف الدراسة Study Objectives

استناداً إلى الفجوة البحثية والميدانية في الدراسات السابقة عن الذكاء الاستراتيجي وعناصره، وأثرها بالقدرات التنافسية، فإن هذه الدراسة تسعى لتحقيق عدة أهداف و فق ما يأتي:

1. تعرّف مدى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين في المنظمات المتوسطة في محافظة دمشق وريفها.

2. تعرّف مستوى القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة في محافظة دمشق وريفها.

3. التأكد من وجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في مستوى القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة في محافظة دمشق وريفها.

4. الإسهام في زيادة اهتمام المنظمات المتوسطة السورية بمفاهيم الذكاء الاستراتيجي وبلورة أبعاده والتطلع لبناء المستقبل تفادياً لمواجهة الأزمات وتحقيق أهدافها بعيدة الأمد.

1-4. أهمية الدراسة Study Importance

يمكننا إبراز أهمية هذه الدراسة من عدة اتجاهات، وذلك على النحو الآتي:

1. من الناحية النظرية، تشير الأدبيات في إطار الإدارة الإستراتيجية إلى إمكانية تبني مدخل الموارد (Resource Based View) (Barney,1991) وأن المنظمة مجموعة من الموارد تمكنها من إنشاء التنافسية والتميز عن المنظمات الأخرى وإدامتها. في إطار هذه النظرية، تناولت الدراسة الذكاء الاستراتيجي الذي لم يحظ بالاهتمام الكافي عملياً من قبل الباحثين في الدول العربية ومنها سورية، وقدّمت دليلاً عملياً يعدُّ امتداداً لمدخل الموارد.

2. إن قطاع الصناعات المتوسطة له ميزات بالغة الأهمية في اقتصاد أي دولة عامة، وللاقتصاد السوري الذي يمر بظروف استثنائية بشكل خاص. ووفقاً لتقارير عديدة صادرة عن وزارة الصناعة (2015) فإن الأزمة الحالية أدت إلى خروج أعداد كبيرة من المنشآت الصناعية العامة والخاصة عن الإنتاج لأسباب عديدة، وقد بلغ عدد المنشآت الخاصة المتضررة التي تم إحصاؤها في دمشق وريفها وحلب وحماة وحمص 1524 منشأة بقيمة إجمالية 250 مليار ليرة سورية. كما بلغ عدد طلبات الأضرار المقدمة من الصناعيين لمحافظة ريف دمشق، حتى نهاية شهر أيار من العام (2016) حوالي 800 طلب. ومن ثَمَّ فإن دراسة المنظمات المتوسطة يعطي أهمية خاصة لهذا البحث.

3. تمثل هذه الدراسة إسهاماً وإثراءً للمكتبة العربية بشكل عام وللمكتبة السورية بتناولها موضوع الذكاء الاستراتيجي بشكل خاص. فمع تناول ذلك المفهوم في دراسات ميدانية في دول عربية أخرى إلا أنَّ أيّاً منها لم يتطرق للربط بين الذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة، وما سوف تسهم فيه هذه الدراسة من سد فجوة ميدانية لم يتطرق لها الباحثون في سورية بشكل خاص.

1-5. فرضيات الدراسة Study Hypothesis

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

الفرضية الرئيسة الأولى H1: " تتوافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات المتوسطة مدار البحث"

الفرضية الرئيسة الثانية H2:" يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة مدار البحث"، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1-**H2**: "**يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستشراف في القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة".**

2-**H2**: "**يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتفكير بمنطق النظم في القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة".**

3-**H2: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرؤية في القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة".**

4-**H2: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للدافعية في القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة".**

5-**H2: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للشراكة في القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة".**

الفرضية الرئيسة الثالثة H3:" توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي باختلاف العوامل الديمغرافية (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والمركز الوظيفي) في المنظمات المتوسطة مدار البحث".

ونعرف فيما يأتي أبعاد الذكاء الاستراتيجي استناداً إلى العديد من الأدبيات (صالح وآخرون، 178:2010)

(Cui& Lee, 2005:237) (Calantone & Griffith،2011:406) (Maccoby&Scudder, 2011:32) وفق الآتي:

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

2. التفكير بمنطق النظم System thinking: هو توليف العناصر ودمجها أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها ودراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها، ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.

3. الرؤية المستقبلية **Strategic Vision**: هي القدرة على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حصل سابقاً، وينتظر نتيجته، ويبرز دور الرؤية للقادة كونه إحدى سمات المدير، ومحور القيادة الاستراتيجية ويساعد على مجابهة تحديات إدارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري لإحداث التغيير الاستراتيجي.

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

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

أمَّا القدرة التنافسية **Competitive Capabilities**: فتعرَّف بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى.

1-6. منهجية الدراسة وإجراءاتها Research Methodology and its Procedures

1-6-1. مجتمع الدراسة وعينتها Sample and Population of Study

مجتمع الدراسة هو الإداريون من مديري الأقسام والشعب العاملين في المنظمات المتوسطة، ونظراً إلى كبر مجتمع الدراسة، قام الباحث باختيار عينة عشوائية ميسرة بحجم (180) مفردة من الإداريين الذين يعملون في تلك المنظمات الواقعة في محافظتي دمشق وريف دمشق. واختيرت هذه المنظمات لعدة أسباب منها: هو أن الباحث يعمل ضمن هذه المنطقة الجغرافية، كما أن الأزمة الحالية عرضت تلك المنظمات لظروف عمل قاسية وضغوط بيئية كبيرة، فضلاً عن أهمية هذه المنظمات ودورها الحيوي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ونذكر أنه في سورية حدد قانون المشروعات الصغيرة بأنها تلك التي يعمل بها تسعة أشخاص أو أقل في حين المشروعات المتوسطة هي تلك التي يراوح عدد العاملين فيها بين 30 -10 عاملاً، وما عدا ذلك فهو في عداد المشاريع الكبيرة.

2-6-1. فلسفة الدراسة وأداتها Study Philosophy and its Tool

تعتمد هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (**Positivism philosophy**) مع تبني الأسلوب الاستنتاجي (**Deductive Approach**)، فالتفكير سيكون منصباً على الانطلاق من العام إلى الخاص، بحيث تُحَوَّلُ النظرية التي تربط بين عناصر الذكاء الاستراتيجي المحددة بهذا البحث والقدرات التنافسية إلى

فرضيات محددة قابلة للاختبار. وذلك كون الباحث اعتمد في صياغة فرضياته ومتغيراته على عدد جيد من الدراسات السابقة التي تناولت مشكلة الدراسة. والدراسة بطبيعتها كمية وارتباطية، لأنها دَرَسَتِ العلاقة المرتقبة بين المتغيرين– المستقل والتابع، باستخدام استبانة مصممة لهذا البحث بشكل خاص.

1-6-3. تصميم الاستبانة Questionnaire Design

اِعْتُمِدَ بالدراسة على الاستبانة التي وزعت أولاً على عدد من المديرين لتحديد مدى صدق الاستبانة، ثم صيغت بصورتها النهائية لتحقق الصدق الظاهري. ووزعت الصيغة الأخيرة على العاملين في مستويات إدارية في المنظمات المذكورة. وتضمنت استمارة الاستقصاء ثلاثة أقسام رئيسة وفق الآتي: القسم الأول الذي تضمن المعلومات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمركز الوظيفي). أمَّا القسم الثاني فتضمّن المؤشرات الخاصة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي وفق الآتي: الاستشراف: اِعْتُمِدَ على دراستي (Samira,2015 ,Rask, 2008) لقياسه بأربعة مؤشرات. التفكير بمنطق النظم: واِعْتُمِدَ على أربعة مؤشرات من دراسة (Porter,2008). الرؤية المستقبلية: وقِيسَ بأربعة مؤشرات استناداً إلى دراسة (Kallis.et al,2009). الدافعية: سيتم قياس الدافعية من خلال خمسة مؤشرات وفقاً لدراستي (صالح وآخرون، 2010) والشراكة التي ستقاس بأربعة مؤشرات استناداً لدراستي (Maccoby, 2011) و(عمران،2015). وأخيراً تضمن القسم الثالث القدرة التنافسية التي ستقاس بأربع مؤشرات استنادا إلى دراستي الغزالي (2003) وعدنان (2003). أضافة إلى فقرة خصصت لما يود المستقصى منه إضافته من تعليق أو اقتراح.

1-6-4. ثبات أداة الدراسة Consistency of Research Study

لقياس مدى دقة نتائج الدراسة، اِسْتُخْدِمَتْ معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) إذْ بلغ معامل ألفا درجات عالية، مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبانة، وكانت النسب تزيد على النسبة المقبولة إحصائياً البالغة (60)% وفقاً لـ (Sekaran, 2004). ويعرض الجدول رقم (1)نتائج معامل الثبات المستخدم.

-الجدول (1): معامل الثبات Alpha Cronbach's لمتغيرات الدراسة.

المتغير	العدد	معامل الثبات Cronbach's Alpha
الاستشراف	120	0.764
التفكير بمنطق النظم	120	0.806
الرؤية المستقبلية	120	0.783
الدافعيةم	120	0.792
الشراكة	120	0.784
القدرات التنافسية	**120**	0.706

وقد اختير معاملا الالتواء Skewness والتفلطح Kurtosis لتعرّف طبيعة متغيرات البحث. وقد ظهر أن المتغيرات ومؤشراتها الإحصائية تخضع للتوزيع الطبيعي؛ ممَّا يسمح بالمتابعة باختبار فرضيات البحث وفق المنهجية المقترحة.

1-6-5. حدود الدراسة Study Limitations

تقتصر حدود الدراسة البشرية على دراسة المديرين الذين يعملون في المنظمات الصناعية المتوسطة، وذلك في القطاع الخاص في محافظتي دمشق وريفها. وجرت عملية الزيارات الميدانية والتوزيع خلال شهري حزيران وتموز من عام (2016). ومن حيث الحدود الأكاديمية، نشير أن البحث اقتصر على الأبعاد الخمسة للذكاء الاستراتيجي الواردة في نموذج (Maccoby&Scudder, 2011).

ثانياً- الإطار النظري للدراسة Literature Review

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

2-1. مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأبعاده:

تعددت المدارس والنظريات التي حاولت تحديد مفهوم الذكاء وماهيته وأبعاده، وحددت تعاريف عديدة للذكاء من زوايا مختلفة تبعاً لتلك النظريات والمذاهب الفكرية. فقد عرف (Binet) الذكاء بأنه قدرة الفرد على فهم المشكلات والتفكير والابتكار والتوجيه الهادف للسلوك والنقد الذاتي، ومن ثم القدرة على الحل والقياس و النقض والتعديل، في حين يرى (Stern) الذكاء أنه القدرة على التصرف السليم في المواقف الجديدة، في حين يعرف (Wechsler) الذكاء بأنه القدرة الكلية للفرد على العمل الهادف والتفكير المنطقي والتفاعل الناجح مع البيئة (عامر،2008: 18). وظهرت في هذا الإطار نظريات ومدارس عديدة حاولت تفسير مفهوم الذكاء وماهيته نذكر منها (عامر، 2008: 35-36): نظرية (Thurstone) التي ظهرت عام (1938) والتي يطلق عليها أيضاً نظرية العوامل الأولية، وهي تمثل اتجاه التحليل العاملي في أمريكا. ونظرية (Thorabike) ويطلق عليها أيضاً نظرية العوامل المتعددة أو الذكاء المحدد بشبكة عصبية. وأمَّا نظرية (Hebb,1949) للذكاء فَفَسَّرَتِ الذكاء بأنه مركب متلازم وغير منفصل من الصفات الفطرية المتأصلة والصفات المتعلمة كلّها. وميزت نظرية (Cattell) التي ظهرت في عام (1963) بين نوعين من الذكاء، وهما الذكاء المرن، ويعني القدرة على التفكير وحل المشكلة في أبعاد جديدة ولا يرتبط بالثقافة. في حين أن الذكاء من منظور النظرية الثلاثية (Sternberg) يعتمد على ثلاثة جوانب أساسية (حسين، 2007): الذكاء التحليلي، والذكاء الإبتكاري،

والذكاء العملي. وتباعاً لنظريات الذكاء ودراساته المعمقة ظهر مفهوم الذكاء الاستراتيجي، وطبقت مبادئه وممارساته تطبيقاً واسعاً في مجالات إدارة الأعمال لتنظيم موارد المنظمات، والتنبؤ الاستراتيجي بتحركات المنافسين ونشاطاتهم، ورسم سياسات و خطط المنظمة الفاعلة بمواجهة منافسيها. كذلك ظهر دور الذكاء بشكل مؤثر في دراسة التحالفات والشراكات الاستراتيجية، وعمليات التطوير والتخطيط الاستراتيجي، وغير ذلك من العمليات المهمة في منظمات الأعمال(Kousa ,2011)،. وقد عرَّف (Pellisier& Kruger,2011:6) الذكاء الاستراتيجي بأنَّه: امتلاك للمعلومات الصحيحة والملائمة للأشخاص الصحيحين، التي تسمح لهم باتخاذ القرارات التجارية المدروسة بشأن مستقبل مؤسساتهم، فدون هذه المعلومات سيكون من الصعب اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الهدف والمحافظة على الريادة في السوق. كذلك يعرّف (Xu &Kay ،2010:1) الذكاء الإستراتيجي بأنَّه: معلومات استراتيجية مهمة مقدمة إلى كبار المديرين، حيث يتم تحليلها لتصبح ذات معنى، ويمكن أنو تؤثر في معتقداتهم والالتزامات والإجراءات.

وقد دفعت المتغيرات البيئية المتسارعة والمتداخلة سواء المحلية منها أو الدولية لزيادة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي ودوره الداعم للإدارات العليا والتنفيذية في تحديد التوجه الاستراتيجي واتخاذ القرارات الصحيحة. ومن الأهمية لأنواع المنظمات وأحجامها جميعها (الكبيرة، المتوسطة، والصغيرة) استخدام نهج الذكاء الاستراتيجي وتوظيف أدواته لمواجهة المنافسة والمتغيرات المحلية والدولية (Wanger& Belle, 2006)،. ويستثمر الذكاء الاستراتيجي على مختلف مستويات إدارة المنظمة وأقسامها و خطواتها التنفيذية والاستراتيجية. فالمنظمة بحاجة لتحديد رؤيتها وتوجهها الاستراتيجي، مع تحديد توجهات المنافسين وسياساتهم المستقبلية، والتنبؤ باستراتيجياتهم التنافسية (كالتميز بالتكلفة، التمايز، أو التركيز) مع ترقب المتغيرات السوقية وتطوير الأسواق. فالذكاء الاستراتيجي بعناصره المتعددة كالاستشراف، والرؤية، والتفكير بالنظم والشراكة، يزود القادة بالرؤية الاستراتيجية وتحديد السياق الذي ستعمل فيه المنظمة وإمكانية تجاوز المشكلات والأزمات التي قد تواجه المنظمة (Maccoby&Scudder,2011). كما يساعد الذكاء الاستراتيجي على تجنب المفاجآت الاستراتيجية، واتخاذ القرارات والإجراءات استناداً إلى التبصر والبصيرة، وتجنب الافتراضات المغلوط فيها عن البيئة التنافسية والمنافسين والمستهلكين والموردين والتكنولوجيا (Bernhaerdt, 2003).

وللذكاء الاستراتيجي مناهج متعددة نذكر منها وفقاً لعدد من الأدبيات ،Kousa ،2011 (Coyn & Bell،(2010 وهي:1 – المنهج الإبداعي الذي ينطوي على مجموعة من المقترحات من خلال اكتشاف الذكاء الاستراتيجي مع التركيز على التحليل التاريخي بشكل خاص باستخدام دورة الذكاء كإطار تنظيمي. ووفقاً لذلك المنهج فإن الذكاء الاستراتيجي يعتمد على نمط الإدارة. 2– المنهج الإرشادي: إذْ

يعدُّ هذا المنهج، الذي يستند إلى البيانات التجريبية والهياكل الرسمية، أكثر استخداماً في مجال الذكاء الاستراتيجي.

3- المنهج المتعدد الجوانب : الذي يعتمد رؤية شمولية، ويتضمن بأنه إذا كان الهدف من الاعتماد على عملية الذكاء الاستراتيجي هو مساعدة المنظمة على رسم رؤية شاملة لظاهرة معقدة، أو إذا كانت العملية هي محاولات لوضع استراتيجية فعالة للتأثير في هذه القضايا، فإنه على المنظمة ألا تعتمد على استراتيجية واحدة أو أسلوب واحد.

وهناك أربعة مبادئ للذكاء الإستراتيجي الفعال، أشار إليها (Tubke et al، 2001:26) ، كما يأتي : 1- مبدأ المشاركة **Principle of Participation:** يقوم هذا المبدأ على التحاور والمشاركة بين الأطراف المعنية. 2- مبدأ الموضوعية **Principle of Objectivity:** يعمل الذكاء الإستراتيجي على التشكيل الموضوعي لمختلف التصورات من خلال تحليل المعلومات ومعالجتها. 3- مبدأ الوساطة والمواءمة **Principle of Mediation and Alignment:** يسهل الذكاء الإستراتيجي عملية التعلم المتبادل في وجهات نظر مختلف الأطراف. 4- مبدأ دعم القرار **Principle of Decision Support:** إن عملية الذكاء الاستراتيجي تسهل من سياسة صناعة القرار وتدعم اتخاذه بطريقة ناجحة.

2-2. المنظمات المتوسطة والقدرة التنافسية Medium Organizations and Competitive Capabilities

تعدُّ المنظمات الاقتصادية بصفة عامة المحرك الأساسي للتنمية والتطور الاقتصادي ، والاجتماعي في الدول جميها. ومن بين هذه المنظمات يظهر جلياً الدور الحيوي والأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتدلُّ الإحصائيات المتوافرة على أن المنظمات الصغيرة والمتوسطة هي الغالبة في اقتصاديات الدول كلّها، وتعدُّ من ثَمَّ الركيزة الأساسية للاقتصاد في هذه البلدان. ففي الولايات المتحدة الأمريكية تمثل هذه المؤسسات نسبة 96% من مجموع المؤسسات، وفي ألمانيا 90 % وفي أوربا 99.8 %. وفي سورية، تشير التقديرات خلال هذه الأزمة إلى أن95% من منشآت القطاع الخاصة هي من المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتشغل نحو 65% من القوى العاملة. وتدلُّ الدراسات أن القفزات والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية الكبرى تتم في إطار الشركات الصغيرة والمتوسطة. وحتى في المنظمات الكبرى تحدث هذه التطورات في الوحدات والشركات الصغرى التابعة لها. ولهذه المؤسسات قدرة على التطور والنمو والاستمرارية مع أنّها تتعرض دوماً لعمليات الاختفاء والظهور نتيجة لعمليات الإفلاس والتكوين الملازمين لها.

وقد تناولت الدراسات تعريف اصطلاح القدرة التنافسية (Hallgren, et al., 2008) و (Kianto,2011)، و(عدنان، 2003)، على المستويات كلّها : الدولي، والصناعة، ومستوى المنظمة، واتفقت على أن القدرة التنافسية على مستوى المنظمة تعني بأن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت تمتلك القدرة علي خلق قيمة لعملائها قادرة علي إشباع رغباتهم من خلال استراتيجية تنافسية فعالة، تؤكد اختلافها وتميزها عن منافسيها وتُمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها في السوق، وتحقق معدل ربحية تضمن لها البقاء والنمو والاستمرار في السوق. ويعرّف السلمي (2001:104) القدرة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد على ما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، إذْ يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. ويجب تطوير القدرة التنافسية لاستدامتها من قبل المنظمة لأسباب متعددة منها تغير أنماط الحياة واختلاف الحاجات، وظهور التقنيات الحديثة وتغير تكاليف المدخلات .(Beltis,2010)

ووضع (Porter،2004) مؤشرات لقياس القدرة التنافسية تستند إلى الأسس الجزئية لأنَّ التنافس يجري بين الشركات، فقد صنَّف العوامل المحددة للميزة التنافسية على نشاط معين بأربع مجموعات تتمثل في: ظروف عوامل الإنتاج، وظروف الطلب، ووضع الصناعات المرتبطة، والمساندة لذلك النشاط، والوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة أو الشركة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية. كما يمكن أن تقاس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها (Kianto, 2008): الربحية ومعدلات نموها عبر مدة من الزمن، وتكلفة الصنع، والإنتاجية الكلية للعوامل والحصة من السوق، واستراتيجية الشركة، واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التزويد الخارجي. ولأغراض هذا البحث نتبنى مفهوم القدرة التنافسية بما يتفق مع الغزالي (2003) و سيد (2015) بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى.

ونذكر أن هناك مجموعة من الخصائص للقدرة التنافسية، وهي (الغزالي، 2003): نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة، وتحقق التفوق والأفضلية، وتنبع من داخل الشركة وتحقق قيمة لها، وتتحقق خلال مدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها. تبدو القدرة التنافسية في مظاهر متعددة ويمكن أن نذكر منها (ادريس، 2013): تخفيض تكاليف الإنتاج مع المحافظة على مستوى جودة معين، الجودة العالية والمستمرة، والمرونة والتحديث الدائمين، والعلاقة الفعالة والديناميكية مع الموردين وباقي أطراف المؤسسة، وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء وقصر الوقت المستغرق في دورات

الإنتاج، وفي مشروعات تطوير المنتجات ،وتخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات الذي يعدُّ ميزة تنافسية هائلة.

ثالثاً- الدراسة الميدانية و اختبار الفروض Empirical Study and Hypothesis Testing

1-3. خصائص عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (132) فرداً من المديرين والمعاونين ورؤساء الأقسام الذين يعملون في المنظمات الصناعية المتوسطة، وذلك في القطاع الخاص في محافظتي دمشق وريفها. اِسْتُبْعِدَتِ الاستبانات غير الصالحة وتبقى (120) استبانة يمثلون وحدات التحليل، والجدول الآتي رقم (2) يبيّن خصائص العينة.

- الجدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة

	بيان الفئات	العدد	% النسبة
العمر	من 24-28 سنة	21	17.5
	من 28-32 سنة	27	22.5
	من 32-36 سنة	23	19.2
	من 36-40 سنة	28	23.3
	أكثر من 40 سنة	21	17.5
الجنس	ذكر	87	72.5
	أنثى	33	27.5
المستوى العلمي	شهادة بكالوريا	29	24.1
	شهادة جامعية	71	59.2
	دراسات عليا (دبلوم، ماستر)	17	14.2
	دكتوراه	3	2.5
المركز الوظيفي	رئيس دائرة	42	35
	معاون مدير قسم	30	25
	مدير قسم	21	17.5
	نائب المدير	17	14.2
	مدير المنظمة	10	8.3
مجموع أفراد العينة		120	%100

يوضّح الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الأكثر تكراراً هي الفئة التي تقع أعمارها بين (36-40) عاماً، إذْ بلغت النسبة (23.3%) من مجموع أفراد العينة، وعموماً يبدو أن الإداريين في المنظمات مدار البحث هم من فئات عمرية شابة نسبياً. فيما يتعلق بالجنس، فإن الغالبية هم من الذكور وقد بلغ عددهم (87) فرداً بنسب (72.5%). أمّا بالنسبة إلى المستوى التعليمي فقد كان (59.2%) من أفراد العينة من حملة الإجازة الجامعية مع نسبة معقولة (14.2%) من حملة درجة الدراسات عليا (دبلوم، ماستر)، والباقي موزع على الدرجات العلمية المختلفة. أمّا فيما يتعلق بالمركز الوظيفي فإن غالبية أفراد العينة كانوا من الصف الإداري الثاني: رئيس دائرة ومعاون مدير قسم بنسبة 35% و 25%.

3-2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يعرض الجدول الآتي رقم (3) المؤشرات التحليلية الوصفية المهمة: الوسط الحسابي بوصفه أهم مؤشر بمقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري، وهو أيضاً أهم مؤشر بمقاييس نزعة التشتت. ونشير إلى أنّنا قمنا بترتيب أبعاد الذكاء الاستراتيجي وفقاً لمدى توافرها إحصائياً في عينة البحث.

– الجدول رقم (3) : ترتيب عناصر الذكاء الاستراتيجي وفقاً لمؤشرات الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	النسبة المئوية
الدافعية	4.30	.5235	عال	93
الرؤية المستقبلية	4.25	.5632	عال	92
الاستشراف	3.89	.4931	عال	89
التفكير بمنطق النظم	3.76	.6095	عال	87
الشراكة	3.11	.7403	مقبول	**76**
الذكاء الاستراتيجي (الكلي)	**3.95**	.5154	عال	88
القدرات التنافسية	**3.67**	.5348	عال	-

يبيّن الجدول أعلاه أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي متوافرة بدرجة عالية لدى أفراد العينة؛ وذلك وفق التسلسل الآتي: تصدر عنصر الدافعية الترتيب بدرجة عالية بنسبة مئوية (93 %) وبوسط حسابي (4.30)؛ وهذا يدلل على وجود تحفيز ودفع إيجابي من قبل المديرين للعاملين لتحقيق أهداف منظماتهم. وظهرت الرؤية المستقبلية في المرتبة الثانية، وبوسط حسابي (4.25) وأهمية نسبية عالية (92 %)، مما يشير إلى توافر رؤية بعيدة المدى لدى المديرين في تلك المنظمات. وجاء بالمرتبة

الثالثة مؤشر الاستشراف بوسط حسابي (3.89)، وأهمية نسبية عالية (89%) ممَّا يدلل على قيام المديرين باستشراف المستقبل وإدارة التغييرات اعتماداً على التنبؤ وصياغة السيناريوهات الملائمة لمواجهة التغييرات. وظهر التفكير بمنطق النظم في المرتبة الرابعة، وبوسط حسابي (3.76) وأهمية نسبية عالية أيضاً (87 %)، وهذا يشير إلى توافر النظرة الشمولية لدى المديرين وقيامهم بدمج أجزاء وعناصر المنظمة وتحليلها بشكلها الكلي المتفاعل لتحقيق الأهداف المرسومة. وجاء عنصر الشراكة أخيراً بنسبة مقبولة (76%) وبوسط حسابي (4.13). ومن الواضح في الجدول أعلاه بأن الانحراف المعياري لعناصر الذكاء كلّها كانت أقل من 1 ، وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. ويبيّن أخيراً الجدول أعلاه مؤشر الذكاء بأبعاده مجتمعة حيث الوسط الحسابي (4.13) والانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات، ويبيّن أيضاً توافره بدرجة عالية (88%) لدى أفراد العينة مدار البحث. وإن توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي بدرجات عالية يشير إلى وعي المديرين وإدراكهم لأهمية استشراف العوامل الخارجية، وضرورة التبصر نحو المستقبل، وتكوين رؤى استراتيجية ودفع العاملين وتحفيزهم لتحقيق تلك الرؤى مع استثمار علاقاتهم لإقامة شراكات تخدم مصالح منظماتهم. وهذه النتيجة متوقعة ولاسيَّما أن معظم أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية والدراسات العليا فضلاً عن خبراتهم وموقعهم الوظيفي المتقدم إدارياً. وهكذا فإن المؤشرات الإحصائية في الجدول أعلاه تدلُّ إحصائياً على أن المديرين في المنظمات المستهدفة يتوافر لديهم عناصر الذكاء الاستراتيجي بنسب عالية، وبذلك يمكن قبول الفرضية الأولى القائلة إنّه: "تتوافر عناصر الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات المتوسطة مدار البحث". كذلك يبيّن الجدول أعلاه أن المنظمات المستهدفة في هذه الدراسة تتمتع بقدرات تنافسية عالية نسبياً، إذْ كانت قيمة الوسط الحسابي (3.67)، والانحراف المعياري أقل من 1؛ وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. ويقدم ذلك دليلاً إحصائياً على التساؤل الثاني في هذه الدراسة.

3-3.اختبار فرضية أثر الذكاء الاستراتيجي في القدرات التنافسية

لاختبار مدى صحة الفرضية الرئيسة الثانية اختبرت أولاً معنوية العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية، ولكن قبل ذلك سيتم التأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي داخلي في معادلة خط الانحدار، وذلك من خلال اختبار Durbin-Watson Test (D-W)، إذ يجب أن يكون مؤشر (D-W) أقل من 2 ، فإذا كان أكبر من 2 فإنه فستظهر مشكلات عند تحليل البيانات (Carrol, et al.,2002) . وقد ظهر بالدراسة الحالية عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي داخلي، إذْ إنَّ معامل (D-W) يساوي 1.727، ومن ثَمَّ لا توجد مشكلة مادام أنه أقل من 2. ويمكن إكمال التحليل بدراسة ملائمة نموذج

الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار الذاتي Analysis of Variance. ويظهر الجدول الآتي رقم (4) نتائج تحليل التباين لإنحدار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بمكوناته الخمسة (المتغير المستقل)، والقدرات التنافسية (المتغير التابع).

الجدول (4): تحليل التباين للإنحدار(Analysls of Variances) للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية.

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)
1	الانحدار	7.156	2	3.634	8.265	.000	.208	.446
	الخطأ المتبقي	41.145	128	.288				
	المجموع	48.301	130					

يبيّن الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (F= 0.000<0.05) ، هذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية. كما أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.208، هذا يعني أنه 20.8% من التباين في المتغير التابع (القدرات التنافسية) مفسر بالتغير في مكونات الذكاء الاستراتيجي الخمسة، أي راجع إلى: الدافعية، والاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة. والجدول الآتي رقم (5) يعرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الذكاء الاستراتيجي (بأبعاده مجتمعة)، على القدرات التنافسية للمنظمة.

-الجدول رقم (5): تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في القدرات التنافسية

النموذج Model		المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
		B	الخطأ المعياري	Beta		
2	ثابت Constant	.390	.306		1.624	.037
	الذكاء الاستراتيجي	.289	.118	.308	4.117	.003

يظهر الجدول أعلاه أن للذكاء الاستراتيجي أثراً إيجابياً في القدرات التنافسية للمنظمة؛ لأن مستوى الدلالة (T= 0.000 <0.03) فضلاً عن أن المعاملات النمطية "Beta" التي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل في المتغير التابع أي تأثير الذكاء الاستراتيجي في القدرات التنافسية كانت 0.308 أي 30.8 % وهي قيمة معتبرة، وهذا يدلل على صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي تقول: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة مدار البحث". وتتوافق هذه النتيجة مع دراسات سابقة مثل مقراش (2015)، والعابدي وآخرون (2014) و(2010) Hawes و(2011) Pellisier&Kruger. إذْ إنَّ تبني المنظمة أبعاد الذكاء الاستراتيجي وامتلاكها المعلومات الصحيحة والدافعية العالية مع وضوح الرؤية الاستراتيجية من قبل مديريها يسمح لهم باتخاذ القرارات المدروسة بشأن مستقبل منظماتهم، فدون هذه الأبعاد و المعلومات سيكون من الصعب اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف والمحافظة على الريادة في السوق ودعم قدراتها التنافسية واستدامتها.

ودُرِسَ تأثير كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة، أي تأثير كل من: الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة، في القدرات التنافسية في المنظمات مدار البحث؛ وذلك وفق الجدول الآتي رقم (6) .

– الجدول رقم (6) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأثر عناصر الذكاء الاستراتيجي في القدرات التنافسية.

النموذج Model		المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
		B	الخطأ المعياري	Beta		
3	ثابت Constant	.744	.218		2.907	.003
	الاستشراف	.236	.089	.217	2.702	.004
	التفكير بمنطق النظم	.168	.067	.220	2.132	.003
	الرؤية المستقبلية	.205	.081	.243	2.234	.003
	الدافعية	.135	.116	.246	2.46	.002
	الشراكة	.163	.087	.123	1.891	.002

يظهر الجدول أعلاه أن الاستشراف يؤثر إيجابياً في القدرات التنافسية لأن مستوى الدلالة (T= 0.05 >0.004) فضلاً عن أن المعاملات النمطية Beta التي تعبّر عن نسبة تأثير الاستشراف في القدرات التنافسية كانت 2.17 أي 21.7% ، وهي قيمة مرتفعة نسبياً. ومن ثَمَّ يمكن قبول الفرضية الآتية: **H2-1:**"يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستشراف في القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة". وتتوافق النتيجة هذه مع الأدبيات السابقة، إذْ إنَّ تبصر المستقبل وإدارة التغييرات المحتملة ومحاولة التأثير له دور فاعل في تدعيم موقف المنظمة وتعزيز قدرتها لتقديم السلع والخدمات التنافسية. وطبقاً لدراستي (Rohrbeck ,2010)،(Bootz,2012) ، فإن الاستشراف يساعد على صياغة المبادئ لتنفيذ التغيرات التي يمكن أن تسبق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. وبذلك فإن تلك العمليات يمكن أن تساعد على معرفة احتياجات العملاء الحاليين والمستقبليين وخلق حاجات جديدة، مع السعي للبقاء والاستمرار في السوق، وتحقيق التميز الاستراتيجي. وظهر للتفكير بمنطق النظم تأثير إيجابي في القدرات التنافسية؛ لأن مستوى الدلالة (T= 0.003 <0.05) فضلاً عن أن المعاملات النمطية Beta التي تعبّر عن نسبة أثر التفكير بمنطق النظم على القدرات التنافسية كانت 0.220 أي 22% وهي قيمة مرتفعة نسبياً. ومن ثَمَّ يمكن قبول الفرضية الآتية:**H2-2**: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتفكير بمنطق النظم في القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة". وتتوافق هذه النتيجة مع رؤية (Ababneh, et al.,2010)، من حيث إنَّ توليف العناصر الداخلية ودمجها، وتكوين رؤية شمولية للعناصر الخارجية، ومتابعة وإدارة تفاعلها مع بعضها يساعد بشكل مؤكد على خدمة أهداف النظام الكلي في المنظمة، ويدعم توجهها المستقبلي. وتتوافق أيضاً مع دراسة مقراش (2015) ودراسة (Bronn and Bronn, 2011)، التي بينتا أن للتفكير بمنطق النظم أثراً إيجابياً في التوجه الاستراتيجي الذي يؤدي بدوره وفقاً لـ (Mathews, 2007) إلى زيادة اهتمام المنظمة بالتوجه نحو التعلم المستمر الذي يساعد على تحديد التوجهات المستقبلية والتنبؤ بحاجات العملاء والتواصل الاستراتيجي مع الأطراف جميعهم في نظام تنافسي مفتوح. كذلك للرؤية المستقبلية تأثير إيجابي في القدرات التنافسية لأن مستوى الدلالة (T= 0.05 >0.003) فضلاً عن أن المعاملات النمطية Beta التي تعبر عن نسبة تأثير الرؤية المستقبلية في التوجه نحو العملاء كانت 0.243 ، أي 24.3% ، وهي قيمة عالية نسبياً. وهكذا يمكن قبول الفرضية الآتية:H2-3: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرؤية المستقبلية في القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة". إن الرؤية المستقبلية تساعد على رؤية التطورات والتنبؤ بها قبل حدوثها، ويبرز دور الرؤية للقادة الناجحين كونه إحدى السمات الضرورية ومحوراً مهماً في القيادة الاستراتيجية. وتساعد كذلك الرؤية المستقبلية على مجابهة تحديات إدارة العمل المعرفي، ورأس المال الفكري، وإدارة مفاتيح النجاح، وتحقيق التغيير الاستراتيجي (Kallis,et al., 2009). وذلك يسهم إسهاماً فعالاً في رسم توجهات

المنظمة الاستراتيجية، ويدعم قدرتها على احتلال موقع تنافسي متقدم بما يعزز قدراتها التنافسية. وبحسب نتائج الجدول أعلاه تؤثر الدافعية تأثيراً إيجابياً في القدرات التنافسية لأن مستوى الدلالة (T= 0.05) > 0.002 فضلاً عن أن المعاملات النمطية Beta التي تعبر عن نسبة تأثير الدافعية على القدرات التنافسية كانت 2.46 أي 24.6 % ، وهي قيمة عالية نسبياً. وهذا يمكن من قبول الفرضية الفرعية الآتية: H2-4: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للدافعية على القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة". وتؤكد الدراسات السابقة مثل (صالح وآخرون،2010) و (العبدلي، 2010) أن القائد الذكي يعمل بشكل مميز على تحريض حاجات العاملين وتحفيزهم بما يتوافق مع توجهات المنظمة استراتيجياً، مع ضرورة تمتع القائد بالذكاءين الاستراتيجي والشعوري- لاسيَّما الدافعية- لتحقيق قيادة متميزة. ويؤكد (Maccoby, 2004) أن القائد الذكي هو من يستخدم الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين لتنفيذ التوجهات التصورات التي وضعها، وتوجيههم نحو هدف معين لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وأخيراً يبيّن الجدول أعلاه أن للشراكة تأثيراً إيجابياً في القدرات التنافسية لأن مستوى الدلالة (T= 0.05) > 0.002 فضلاً عن أن المعاملات النمطية Beta التي تعبر عن نسبة تأثير الشراكة على القدرات التنافسية كانت 0.123 أي 12.3% ، وهي قيمة مقبولة نسبياً. وهكذا يمكن قبول الفرضية الآتية: " H2-5:يوجد أثر ذو دلالة معنوية للشراكة في القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة". لا شك أن إقامة التحالفات الاستراتيجية هي إحدى الآليات المهمة لتدعيم الموقف التنافسي للمنظمة، وخلق قيمة إضافية في مجالات عديدة. ويؤكد(Cui et al, 2004) أن بناء شراكة يمكن أن يؤدي إلى تغيير الإستراتيجية العامة للمنظمة والمنافسة في الأسواق. وذلك يتفق أيضاً مع دراسة(et al.,2005 Wong)، التي ترى أن الشراكة تسهل الحصول على معلومات إستراتيجية، وهذا يؤدي إلى تقليص التكلفة والجهد، وأن المنظمات المعاصرة تسعى جاهدة لبناء علاقات عمل فعالة تسمح لها بخلق تآزر بينها وبين شركائها، وتعزيز قدراتها على تحسين جودة المنتج والإبداع والوصول إلى الأسواق بسهولة.

3-4. اختبار الفروق في المتغيرات التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية

لاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة الخاصة بتأثير المتغيرات الديمغرافية في ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المنظمات مدار البحث، دُرِسَتِ الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى إلى :العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والمركز الوظيفي. ويوضّح الجدول رقم (7) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتأثير المتغيرات الديمغرافية في أبعاد الذكاء الاستراتيجي كلّها.

– الجدول رقم (7) تحليل التباين ANOVA لتأثير المتغيرات الديمغرافية في أبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المتغيرات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	.326	3	.332	1.235	.133
	داخل المجموعات	21.234	127	.274		
	المجموع	21.550	130			
الجنس	بين المجموعات	.232	2	.234	1.681	.212
	داخل المجموعات	21.663	128	.164		
	المجموع	22.895	.130			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	.234	2	.212	1.244	.046
	داخل المجموعات	22.363	128	.142		
	المجموع	22،597	130			
المركز الوظيفي	بين المجموعات	.467	3	.267	2.342	.032
	داخل المجموعات	16.394	127	.137		
	المجموع	16.861	130			

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية لكل من المتغيرات الديمغرافية: (العمر: 0.133 والجنس:0.212)، أكبر من 0.05**، وذلك يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية السابق ذكرها، في حين أظهر الجدول أن مستوى الدلالات الإحصائية لكل من المتغيرات الديمغرافية الآتية: (المستوى التعليمي:0.046، والمركز الوظيفي:0.032)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الآتية: المستوى التعليمي والمركز الوظيفي. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي كالرؤية المستقبلية والدافعية والتفكير بمنطق النظم قد تكون أكثر توافراً لدى العاملين الأكثر تعلماً والحاصلين على شهادات أعلى. كذلك عند العاملين في المراتب الإدارية الأعلى إذْ يفترض أن يمتلك الإداريون الرؤية المستقبلية ويفكروا بطريقة أكثر شمولية وبطريقة تفاعلية، كذلك**

فإن رؤيتهم للعالم الخارجي تختلف ويسعون للإفادة من الحلفاء والشركاء. ونلخص فيما يأتي نتيجة الفرضيات الفرعية الخاصة بالمتغيرات الديمغرافية:

H3-1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي باختلاف العمر في المنظمات المتوسطة مدار البحث".، وهي مرفوضة.

H3-2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي باختلاف الجنس في المنظمات المتوسطة مدار البحث"، وهي مرفوضة.

H3-3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي باختلاف المستوى التعليمي في المنظمات المتوسطة مدار البحث"، وهي مقبولة.

H3-4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي باختلاف المركز الوظيفي في المنظمات المتوسطة مدار البحث"، وهي مقبولة.

رابعاً. النتائج ومقترحات الدراسة Study Results and Suggestions

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج, وفق الآتي:

1. إنَّ الإداريين في المنظمات مدار البحث هم من فئات عمرية شابة نسبياً. أمّا فيما يتعلق بالجنس، فإن الغالبية هم من الذكور. كذلك فإن النسبة الكبرى منهم كانوا من حملة الإجازة الجامعية مع نسبة جيدة من حملة درجة الدراسات العليا.
2. تتوافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي بنسب عالية لدى المديرين في المنظمات المدروسة، ويشير ذلك إلى وعي المديرين وإدراكهم لأهمية استشراف عوامل البيئتين الداخلية والخارجية، وتبصر المستقبل في هذه الظروف الاستثنائية، وتحفيز العاملين لتحقيق تلك الرؤى مع استثمار علاقاتهم لإقامة شراكات تخدم مصالح منظماتهم. وهذه النتيجة متوقعة ولاسيَّما أن معظم أفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية والدراسات العليا فضلاً عن خبراتهم وموقعهم الوظيفي المتقدم تنظيمياً.
3. تتمتع المنظمات مدار البحث بقدرات تنافسية عالية نسبياً.
4. تبيّن أن نموذج العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة وبين القدرات التناقسية له دلالة وأهمية إحصائية، إذْ تبيّن أن 20.8% من التباين في المتغير التابع (القدرات التنافسية) مفسر بالتغير في مكونات الذكاء الاستراتيجي.

5. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في القدرات التنافسية للمنظمات المتوسطة مدار البحث. وظهر أن لأبعاد الذكاء الاستراتيجي أثراً إيجابيا بنسب مختلفة في القدرات التنافسية: الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة.

6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة تعزى إلى المتغيرين الديمغرافيين: العمر والجنس، في حين أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي والمركز الوظيفي.

في ضوء النتائج الميدانية تقدم الدراسة الحالية مجموعة مقترحات يمكن للمنظمات الأخذ بها لتطوير أعمالها وإدارة مستقبلها بطرائق إدارية ذكية، وذلك وفق الآتي:

1. العمل الجاد على نشر أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتعميق ممارساته لدى العاملين في المنظمات السورية من خلال دورات تدريبية، بما يسهم في تكوين الرؤى الاستراتيجية، وتحديد التوجهات المستقبلية، والتفكير بطريقة شمولية، واستثمار العلاقات مع الشركاء والحلفاء.

2. ضرورة استقطاب المنظمات للموارد البشرية المميزة التي تعدُّ من الموارد النادرة التي يصعب استبدالها أو تقليدها، والعمل على تأهيلها تنظيمياً وتقنياً وتحفيزها وإكسابها أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وجعل تلك الأبعاد ثقافة أساسية تترجم لأفعال وممارسات تدعم الموقف التنافسي للمنظمة وتجعلها منظمة رائدة.

3. تطوير منظومة معلوماتية تدار وفقاً لمفاهيم الذكاء الاستراتيجي التي تتبصر المستقبل استناداً إلى معلومات متكاملة ووفقاً لرؤية شمولية بما يعزز القدرات الداخلية ويدعم الموقع التنافسي للمنظمة، ويجعلها من المنظمات الرشيقة والمرنة في أسواقها المستهدفة.

4. ضرورة التعلم المستمر من قبل قادة المنظمات وإداريها من خلال دورات سنوية، والتعاون مع الجهات المعنية (مثال: غرف الصناعة والتجارة) لتعزيز معارفهم ومواجهة التطورات السوقية، والتنبؤ بها بحيث يجعل هؤلاء الإداريين قادرين على اتخاذ القرارات بجودة عالية، وخاصة في ظروف عدم التأكد التي تعيش فيها معظم المنظمات السورية، وأن يكون ذلك بطرائق إبداعية تعمّق فيها مفاهيم وأبعاد الذكاء الاستراتيجي.

5. التأكيد على إقامة شبكة علاقات تستثمر فيها المعلومات بطرائق ذكية مع اقتناص الفرص لبناء شراكات استراتيجية خاصة في ظروف استثنائية قد تتطلب تحالفات استراتيجية تستثمر فيها نقاط القوة، وتدعم الميزات التنافسية لكل حليف مشارك.

6. استخدام البرامج الحاسوبية لمساعدة المديرين في محاكاة الوضع الحالي والمستقبلي الذي يتسم بمؤشرات عالية من عدم التأكد، وتأهيلهم لاستثمار أبعاد الذكاء الاستراتيجي بطريقة تقنية، ونذكر على سبيل المثال:

Expert Systems ، Executive Support Systems ، Group Decision-Support Systems

7. تطعيم الخبرات الداخلية بخبرات خارجية والاستعانة باستشاريين مختصين لتأكيد عمليات التعلم المستدام والإفادة من النظم الذكية بإدارات تعتمد نظم الذكاء الاستراتيجي.

أما على المستوى الكلي، فنقترح الآتي:

1. تبني ثقافة الذكاء الاستراتيجي ونشرها من قبل الجهات ذات الصلة مثل وزارتي التنمية الإدارية والتعليم العالي فضلاً عن مؤسسات الدولة الإدارية والاقتصادية. ويمكن أن تؤدي غرف الصناعة والتجارة ومثيلاتها دوراً جيداً في نشر ممارسات الذكاء الاستراتيجي ونظم الإدارة الحديثة في منظمات القطاع الخاص ولاسيَّما الصغيرة والمتوسطة التي تحتاج إلى الدعم.

2. تطوير مناهج كليات وزارة التعليم العالي بشكل عام، وكلية الاقتصاد بشكل خاص، وتضمينها نظم الذكاء الاستراتيجي، وربطها بمتطلبات سوق العمل.

خامساً. مقترحات لدراسات لاحقة Suggestions for Future Researches

استناداً إلى النتائج الإحصائية التي توصلت إليها الدراسة الميدانية' يمكن اقتراح مجموعة من المحاور لتكون موضوعات لدراسات مستقبلية، وهي:

1. اختصت الدراسة الحالية بالذكاء الاستراتيجي فقط، ويمكن لدراسات لاحقة ربطه بأنواع أخرى من الذكاءات في نموذج موسع مثل: الذكاء العاطفي والذكاء التنافسي. ويمكن ربطه أيضاً مع طرائق التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية، واختبارها في منظمات القطاع العام.
2. أُجْرِيَتِ الدراسة الميدانية في بعض المنظمات الصناعية المتوسطة، ويمكن لدراسات لاحقة تسليط الضوء على المنظمات الصغيرة من حيث الحجم أو على منظمات تعمل في مجالات أخرى (خدمية مثلاً).
3. اِسْتُخْدِمَتِ الطريقة الكمية في هذه الدراسة، وجُمِعَتِ المعلومات خلال مدة قصيرة نسبياً، في حين يمكن لدراسات لاحقة أن تستخدم الطريقة النوعية– دراسة حالة – مع إجراء مقابلات معمقة مع أفراد العينة. ويمكن أيضاً أن تشمل الدراسات اللاحقة مدداً زمنية طويلة (اعتماد أسلوب السلاسل الزمنية) لدراسة تلك الحالة.
4. يمكن لدراسات لاحقة أن تقوم بالمقارنة بين منظمات يتبنى فيها القادة والمديرون عناصر الذكاء الاستراتيجي مع منظمات أخرى تدار بطريقة تقليدية.

المراجع

المراجع العربية:

- ادريس، خالد، (2013)، التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، جامعة باجي مختار، عنابه، تونس.

- جثير، سعدون حمود والعبادي، هاشم فوزي والقيسي، بلال جاسم، (2013)، صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس، العدد العاشر.

- حسين، محمد عبد الهادي. (2007)، الذكاء العاطفي وديناميات قوة التعلم الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي، العين.

- سيد،عيد، (2015)،التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحومية، القاهرة.

- صالح، أحمد.، ابراهيم، ابراهيم.، العزاوي، بشرى. (2010)، الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة 1 ، دار وائل للنشر، الأردن.

- العابدي، علي رازق جياد، هاشم مهدي هاشم الموسوي، (2014)، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية.مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10، 143،31–167.

- 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 الأشرف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

- عاشور، أحمد صقر.(1986)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر

- عامر، طارق، عبد الرؤوف، (2008)، الذكاءات المتعددة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.

- عبد الهادي عمران، نضال، (2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة و التطبيقية، 3، 23، 1280–1308.

- عدنان ، وديع محمد ، (2003)، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، الكويت.

- 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، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق

- عمران، نضال عبد الهادي، (2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، العدد الثالث، المجلد (23)، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق.

- علي السلمي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.

- قاسم، سعاد حرب، (2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المديرين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- مقراش، فوزية، (2015)، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

– وزارة الصناعة، مديرية التخطيط، تقارير (2015)، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

- English References

- Ali Al-Zu'bi , H. , (2016) "Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , 6 , 4 , 233-241.

- *Barney*, J. , (*1991*) ," Firm Resources and Sustained Competitive". Advantage , Journal of Management , 17 , 99-120.

Betlis, R.A. & Hitt, M.A. , (2010) The New Competitive Land Scape. Strategic Management Journal , 16 , 7-19.

- Bernhardt, D. (2003). "Competitive Intelligence How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence". Great Britain : Person Education.

- Bootz, J. (2010). "Strategic foresight and organizational learning: A survey and critical analysis". Technological Forecasting & Social Change , 77 , 1588-1594.

- Bronn , P , S. , Bronn , C. (2002). "Issues management as a basis for strategic orientation". Journal of Public Affairs , 5 , 4 , 247- 258.

- Coyne , J , W. , Bell , P. (2011). "The Role of Strategic Intelligence in Anticipating Transnational Organized Crime: A Literary Review". International Journal of Law , Crime and Justice ,39 , 60-78.

- Cui , A , S. , Calantone , R , J. , Griffith , D , A. (2011). "Strategic Change and Termination of Interfirm Partnerships". Strategic Management Journal , 32 , 402–423.

- Hallgren , M. , Olhager , H. , Schroeder , H. , (2011). "A Hybrid Model of Competitive Capabilities" , International Journal of Operations & Production Management , 31 ,5 ,511 – 526.

- Hawes , T. (2010). "Competitive Intelligence for Small-to-Medium Size Businesses". JTHawes Consulting Strategic Analysis. Vision Inspiration , 1- 15.

- Kallis,G.,Hatzilacou,D. , Mexa, A., Coccossis ,H. ,Svoronou,E. (2009). "Beyond the Manual: Practicing Deliberative Visioning in a Greek island". Ecological Economics ,68,4, 979–989.

- Kianto , A. (2008). "Assessing Organizational Renewal Capability". International Journal of Innovation and Regional Development , 1 , 2 , 115-129.

- Kuosa , T. (2011). "Different Approaches of Pattern Management and Strategic Intelligence". Technological Forecasting & Social Change , 78 , 458–467.

- Liang , T.Y. (2004) ," Intelligence Strategy: The Integrated 3C-OK Framework of Intelligent Human Organizations" , Human System Management , 23 , 4 , 203-211.

- Maccoby , M. , (2004) ,"Only the Brainiest Succeed" , RTM" , Vol. (44) , No. (5) , Sept.-Oct. , http://www.maccoby.com , pp. (1-4).

- Maccoby , M. , Scudder , T. (2011). "Strategic Intelligence: A Conceptual System of Leadership for Change". International Society for Performance Improvement , 50 , 3 , 32- 41.

- Mathews , L , G. (2007). "Using Systems Thinking to Improve Interdisciplinary Learning Outcomes: Reflections on A Pilot Study in Land Economics". The American Agricultural Economics Association Annual Meeting , 1- 26.

- Pellissier, R., Kruger, J.P. , (2011)," A Study of Strategic Intelligence as A Strategic Management Tool in the Long-Term Insurance Industry in South Africa" , European Business Review , 23 , 6: 609-631.

- Porter. M.E.(2004)." Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" , (Revised edition) , The Free Press.

- Porter , T , B. (2008). "Managerial Applications of Corporate Social Responsibility and Systems Thinking for Achieving Sustainability Outcomes", Systems Research and Behavioral Science , 25, 397-411.

- Rask, M. , (2008). "Foresight: Balancing between Increasing Variety and Productive Convergence". Technological Forecasting and Social Change , 75 , 8 , 1157–1175.

- Rohrbeck, R., Gemünden, H , G. (2011). "Corporate Foresight: Its Three Roles in Enhancing the Innovation Capacity of Firms".Technological Forecasting & Social Change 78 ,231–243.

- Salih, A., Abdulrahmanm, M., (2015), "The Role of Strategic Intelligence in the Development of Managers Competencies Profile", International Journal of Economics , Commerce and Management, VIII , 12 , 495-514.

- Samira, S. , (2015) , Foresight: A Tool for Strategic Management on the Base Environmental Changes (Presenting the Integrating Model) , European Journal of Business and Social Sciences , Vol. 4 , No. 04 , 1-16.

- Seitovirta , L , A. (2011). "The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making" , Aalto University School of Economics , Finland.

- Sekaran , U. (2004) , "Research Methods for Business a Skill Building Approach" , 4th edition , John Wiley & Sons , Inc , New York.

- Tubke, A., Ducatel, K., Gavigan, P., Castello, P., (2001), "Strategic Policy Intelligence: Current Trends, the State of Play and Perspectives S&T Intelligence for Policy-Making Processes", Institute for Prospective Technological Studies, Spain, December.

- Wagner , L. , Belle , J , V. (2006). "Web Mining for Strategic Intelligence: South African Experiences and a Practical Methodology" , University of Cape Town , 1-15.

- Wong , A. , Tjosvold , D. , Zhang , P. (2005). "Developing Relationships in Strategic Alliances: Commitment to Quality and Cooperative Interdependence". Industrial Marketing Management , 34 , 722– 731.

- Xu , M. , Kaye , G. Ronald , (2010) , "An Integrative Framework for Strategic Intelligence" , International Journal of Strategic Information Technology and Applications , 1(4) , October-December.

- Xu , Mark , (2007) , "Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies" , Published in the United States of America and in the United K·ingdom , IGI Global.

- Yoshizawa , G , (2008) , "What is the Use of Policy Analysis? Plurality and Context in Perspectives on Strategic Intelligence in Japan" Unpublished Dissertation University of Sussex.

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق2016/10/13