

Syrian Arab Republic  
Ministry of Higher Education  
Syrian Virtual University  
Master of Business Administration



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة الافتراضية السورية  
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

**أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجّه الاستراتيجي للمنظمات**  
" دراسة حالة في قطاع النقل الجوي - شركة أجنحة الشام للطيران "

**The impact of strategic intelligence on the strategic  
direction of organizations**  
" Case study in air transport companies - Cham Wings Airlines "

بحث مقدّم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال تأهيل وتخصّص  
إعداد الطّالب: خلدون محمد علي الذيب Khaldoon\_125386

إشراف الدّكتور مجد صقّور

# لجنة التحكيم

عضو لجنة الحكم الأول

الدكتور عدنان رشيد حميشو

عضو لجنة الحكم الثاني

الدكتور باسم غدير

المشرف على الطالب

الدكتور مجد صقور

# الإهداء

إلى المنارة المضيئة ونبع الخير والعطاء ...  
إلى من وضعت الجنة تحت قدميها ...  
إلى من علمتني الوفاء وأخذت بيدي نحو العلم والنور ...  
إلى من أطربت سمعي بدعائها وأشرقت حياتي بنور ابتسامتها ...

أمي حماها الله ورعاها

إلى العظيم في تضحيته والكريم في عطائه ..  
إلى مصدر فخري واعتزازي ...  
إلى معلمي ومثلي الأعلى في الحياة ...  
إلى من تفانى بعطائه دون مقابل ...

إلى روحه الطاهرة أبي الحبيب رحمه الله

إلى من ذكراها تاريخي وأيامها حياتي ...  
إلى من أشرقت معها البسمة فكانت دافعاً للنجاح ...  
إلى التي أحبها وألجأ إليها في شدتي ...

أختي ديمة

إلى من جمعني بها هدف العلم والحياة وسعادة المستقبل المشرق  
إلى رفيقة دربي وأملي وبيت أسراري في الدنيا...

دنيا

الطالب : خلدون النذيب

## شكر وتقدير

يشرفني ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والاحترام

والتقدير للسادة أعضاء لجنة الحكم الموقرين

كما وأتوجه بالشكر العميق للأستاذ الدكتور مجد صقور

الذي كان خير مشرفاً وسنداً عظيماً لإتمام هذا المشروع

والذي لم يبخل بوقته وجهده وملاحظاته وتوجيهاته القيّمة

لمتابعة سير عمله عسى أن يوفقني الله يوماً في رد جميله

الطالب : خلدون الذيب

## مُلخَص الدَّراسة

الطالب: خلدون محمد علي الذيب

العنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجّه الاستراتيجي للمنظمات

" دراسة حالة في قطاع النقل الجوي - شركة أجنحة الشام للطيران "

الجامعة الافتراضية السورية

عام: 2021

إشراف الدكتور: مجد صقّور

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على التوجه الاستراتيجي لشركة أجنحة الشام للطيران، إذ تم اختيار أبعاد للذكاء الاستراتيجي كمتغيّر مستقل والمتمثلة في الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس، الإبداع، بينما قُسم التوجه الاستراتيجي إلى أربعة أبعاد هي: التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه نحو الإبداع.

هذا ويتألف مجتمع البحث من عينة غرضية (قصديّة) من العاملين في شركة أجنحة الشام للطيران، والبالغ عددهم (112) مبحوث، تم تحديدهم مسبقاً تبعاً لطبيعة ومستوى عملهم في الشركة محل الدراسة.

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات عن متغيرات الدراسة، ووُزعت في الربع الثاني من عام 2021، وبلغت نسبة الاستجابة 90.1%، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

خلصت الدّراسة إلى أنّ الذكاء الاستراتيجي مطبّق بوضوح وبدرجة مرتفعة في الإدارة الوسطى والعليا في شركة أجنحة الشام للطيران، وأنّ هنالك تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الإبداع) على التوجّه الاستراتيجي للشركة.

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها قدّم الباحث مجموعة من التوصيات لشركة أجنحة الشام للطيران، كما تم إدراج مجموعة من المقترحات لدراسات مستقبلية وذلك بالاستفادة من نموذج الدراسة.

# Abstract

**Student Name: Khaldoon M. Ali Al Deeb**

**Title: The impact of strategic intelligence on the strategic direction of organizations  
" Case study in air transport companies - Cham Wings Airlines"**

**Syrian Virtual University**

**Year: 2021**

**Supervisor: Dr. Majd Sakkour**

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

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

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

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

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

## قائمة المحتويات "الفهرست"

رقم الصفحة	العنوان	
ب	لجنة التحكيم	
ج	الإهداء	
د	شكر وتقدير	
هـ	ملخص الدراسة	
ز	قائمة المحتويات (الفهرست)	
ي	قائمة الجداول	
ل	قائمة الأشكال	
1	الإطار العام للبحث "المنهجية"	الفصل الأول
1	المقدمة	1-1
2	الدراسات السابقة	2-1
2	الدراسات العربية	1-2-1
7	الدراسات الأجنبية	2-2-1
12	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	3-2-1
14	مشكلة البحث	3-1
15	أهمية البحث	4-1
16	أهداف البحث	5-1
16	متغيرات ونموذج البحث	6-1
17	فرضيات البحث	7-1
19	مجتمع وعينة البحث	8-1
20	منهجية البحث	9-1
21	حدود البحث	10-1
22	محددات البحث	11-1
22	مصطلحات البحث	12-1
24	الإطار النظري للبحث "الذكاء الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي والعلاقة بينهما"	الفصل الثاني
24	مقدمة	
25	المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي	1-2
25	تمهيد	
25	مفهوم الذكاء الاستراتيجي	1-1-2
30	الجدور التاريخية للذكاء الاستراتيجي	2-1-2
31	أهمية الذكاء الاستراتيجي	3-1-2
32	أهداف الذكاء الاستراتيجي	4-1-2

32	فوائد الذكاء الاستراتيجي	5-1-2	
33	أدوار الذكاء الاستراتيجي	6-1-2	
33	دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير	1-6-1-2	
34	دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي	2-6-1-2	
34	نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي	7-1-2	
36	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	8-1-2	
44	مراحل الذكاء الاستراتيجي	9-1-2	
45	مناهج الذكاء الاستراتيجي	10-1-2	
46	خلاصة المبحث الأول		
47	<b>المبحث الثاني: التوجّه الاستراتيجي</b>	<b>2-2</b>	
47	تمهيد		
47	مفهوم التوجّه الاستراتيجي	1-2-2	
49	أهمية التوجّه الاستراتيجي	2-2-2	
51	فوائد التوجّه الاستراتيجي	3-2-2	
52	النتائج المترتبة على التوجّه الاستراتيجي	4-2-2	
53	تحديات التوجّه الاستراتيجي	5-2-2	
53	مناهج مختلفة لدراسة التوجّه الاستراتيجي	6-2-2	
53	الموارد والتوجهات الاستراتيجية	1-6-2-2	
54	التوجهات الاستراتيجية والقدرات الديناميكية	2-6-2-2	
55	التوجه الاستراتيجي نتيجة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية	3-6-2-2	
57	نماذج مختلفة للتوجّه الاستراتيجي	7-2-2	
60	التوجهات الاستراتيجية لشركات الخطوط الجوية	8-2-2	
61	خلاصة المبحث الثاني		
62	<b>المبحث الثالث: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتوجّه الاستراتيجي</b>	<b>3-2</b>	
62	تمهيد		
62	العلاقة التكاملية بين مكونات الإدارة	1-3-2	
63	استخدام الذكاء عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية	1-1-3-2	
64	ضرورة تبني توجهات إستراتيجية متناسقة	2-1-3-2	
65	علاقة الذكاء الاستراتيجي بالتوجه الاستراتيجي	2-3-2	
65	علاقة الاستشراف بالتوجّه الاستراتيجي	1-2-3-2	
67	علاقة الرؤية المستقبلية بالتوجّه الاستراتيجي	2-2-3-2	
68	علاقة التفكير بمنطق النظم بالتوجّه الاستراتيجي	3-2-3-2	
69	علاقة الشراكة بالتوجّه الاستراتيجي	4-2-3-2	
71	علاقة الدافعية بالتوجّه الاستراتيجي	5-2-3-2	
73	علاقة الحدس بالتوجّه الاستراتيجي	6-2-3-2	
74	علاقة الإبداع بالتوجّه الاستراتيجي	7-2-3-2	
74	خلاصة المبحث الثالث		
75	<b>الإطار العملي للبحث</b>	<b>الفصل الثالث</b>	<b>3</b>
75	"الحالة المدروسة والتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات"		
75	مقدمة		
76	المبحث الأول: لمحة عن شركة أجنحة الشام للطيران	1-3	



76	تمهيد		
76	لمحة عامة عن الشركة	1-1-3	
78	قيم الشركة	2-1-3	
79	مهمة الشركة	3-1-3	
79	رؤية الشركة	4-1-3	
79	خلاصة المبحث الأول		
80	<b>المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات</b>	<b>2-3</b>	
80	تمهيد		
80	منهجية الدراسة	1-2-3	
81	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة	2-2-3	
82	تطوير أداة البحث	3-2-3	
84	ثبات وصدق أداة الدراسة	4-2-3	
87	المعالجة الإحصائية للبيانات	5-2-3	
88	خصائص عينة البحث	1-5-2-3	
93	تحليل فقرات ومحاور الدراسة	2-5-2-3	
108	اختبار فرضيات البحث	3-5-2-3	
121	خلاصة المبحث الثاني		
122	<b>المبحث الثالث: الاستنتاجات والمقترحات</b>	<b>3-3</b>	
122	الاستنتاجات	أولاً	
124	المقترحات	ثانياً	
125	الخاتمة		
126	آفاق مستقبلية للدراسة	ثالثاً	
127	<b>قائمة المراجع</b>		<b>4</b>
135	<b>الملاحق</b>		
136	<b>ملحق (1)</b>		<b>5</b>
144	<b>ملحق (2)</b>		

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	تقسيم عينة المجتمع المدروس	(1-1)
26	مفاهيم الذكاء الاستراتيجي (مرتبة من الأقدم إلى الأحدث)	(1-2)
37	أبعاد الذكاء الاستراتيجي وفقاً للدراسات السابقة	(2-2)
61	التوجه الاستراتيجي لبعض شركات الطيران أو النقل الجوي	(3-2)
82	تقسيم العينة (المجتمع المدروس)	(1-3)
83	محاو الاستبانة وعدد العبارات ومراجعتها	(2-3)
83	الاستجابة والدرجة في مقياس لا يكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة	(3-3)
85	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	(4-3)
86	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور	(5-3)
87	طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي و الوزن النسبي و مدى الاعتماد والتقييم	(6-3)
88	التوزع التكراري لعينة البحث بحسب الجنس	(7-3)
89	التوزع التكراري لعينة البحث بحسب العمر	(8-3)
90	التوزع التكراري لعينة البحث بحسب التحصيل العلمي	(9-3)
91	التوزع التكراري لعينة البحث بحسب المسمى الوظيفي	(10-3)
92	التوزع التكراري لعينة البحث بحسب سنوات الخبرة في الشركة	(11-3)
94	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الاستشراف	(12-3)
95	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التفكير بمنطق النظم	(13-3)
96	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الرؤية المستقبلية	(14-3)
98	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الدافعية	(15-3)
99	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الشراكة	(16-3)
100	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الحدس	(17-3)
102	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الابداع	(18-3)
103	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التوجه نحو العملاء	(19-3)
104	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التوجه نحو المنافسين	(20-3)
106	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التوجه نحو التكنولوجيا	(21-3)
107	الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التوجه نحو الابداع	(22-3)
108	الدالات الاحصائية لاختبار مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي وأبعاده في الشركة	(23-3)
110	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الاستشراف) والتابع (التوجه الاستراتيجي)	(24-3)
110	الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الاستشراف) والتابع (التوجه الاستراتيجي)	(25-3)
111	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التفكير بمنطق النظم) والتابع (التوجه الاستراتيجي)	(26-3)
112	الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التفكير بمنطق النظم) والتابع (التوجه الاستراتيجي)	(27-3)
112	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية) والتابع (التوجه الاستراتيجي)	(28-3)
113	الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الرؤية المستقبلية) والتابع (التوجه الاستراتيجي)	(29-3)
113	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الدافعية) والتابع (التوجه الاستراتيجي)	(30-3)

114	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الشراكة) والتابع (التوجّه الاستراتيجي)	(31-3)
115	الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الشراكة) والتابع (التوجّه الاستراتيجي)	(32-3)
115	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الحدس) والتابع (التوجّه الاستراتيجي)	(33-3)
116	دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإبداع) والتابع (التوجّه الاستراتيجي)	(34-3)
116	الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الإبداع) والتابع (التوجّه الاستراتيجي)	(35-3)
117	الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للتحصيل العلمي للمبحوث	(36-3)
118	الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للمسمى الوظيفي للمبحوث	(37-3)
118	الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا لسنوات الخبرة للمبحوث	(38-3)
119	الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للتحصيل العلمي للمبحوث	(39-3)
120	الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للمسمى الوظيفي للمبحوث	(40-3)
120	الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا لسنوات الخبرة للمبحوث	(41-3)
144	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الاستشراف)	(1- ملحق2)
144	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (التفكير بمنطق النظم)	(2- ملحق2)
145	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الرؤية المستقبلية)	(3- ملحق2)
145	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الدافعية)	(4- ملحق2)
146	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الشراكة)	(5- ملحق2)
147	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الحدس)	(6- ملحق2)
147	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الإبداع)	(7- ملحق2)
148	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (التوجّه نحو العملاء)	(8- ملحق2)
148	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (التوجّه نحو المنافسين)	(9- ملحق2)
149	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (التوجّه نحو التكنولوجيا)	(10- ملحق2)
149	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (التوجّه نحو الإبداع)	(11- ملحق2)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	نموذج متغيرات البحث	(1-1)
38	العلاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي، فلسفة القيادة، والمعرفة المعمقة	(1-2)
41	دور الذكاء الاستراتيجي من خلال الشراكة	(2-2)
67	الممارسات الأربعة لاستخدام الاستشراف	(3-2)
88	التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب الجنس	(1-3)
89	التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب العمر	(2-3)
90	التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب التحصيل العلمي	(3-3)
91	التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب المسمى الوظيفي	(4-3)
92	التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب سنوات الخبرة في الشركة	(5-3)

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

### "المنهجية"

#### 1-1- المقدمة:

إنّ تنامي تأثيرات العولمة وأبعادها أظهرت عدة مشاكل تجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها مختلف أنواع المنظمات، مما برزت الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل هذه المنظمات كونها جزءاً من نظام محلي ضمن نظام عالمي أشمل يؤثر على نشاطاتها وخططها واستراتيجيتها، كما أنّ تلك الظروف والمتغيرات في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية لها استلزمات تكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل، لذا ازدادت أهمية متابعة هذه المتغيرات وتحليلها وإمكانية احتوائها وتجاوزها ثم محاولة السيطرة عليها، لضمان النجاح وتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب ميزات تنافسية.

فبرز الذكاء الاستراتيجي كأداة فعّالة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد والمحافظة على مكانتها وقراءة مستقبلها والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها.

حيث بدأت منظمات الأعمال العالمية والدولية تُدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي، كما وبدأت تُكيّف حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء نظراً لعظيم الدور والفائدة ذات القيمة التي تحصل عليها في مجالات متعددة وهذا يسهم في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

في هذه الدراسة ستنم دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي على التوجه الاستراتيجي للمنظمة (قطاع النقل الجوي)، أي أنه سيتم التركيز على كيفية استفادة المنظمة من الذكاء الاستراتيجي لبناء توجه استراتيجي ملائم وقوي يسمح لها بالنمو والاستمرارية في بيئة تنافسية، كما ويساعد الإداريين في اتخاذ القرارات وإدارة المخاطر المحتملة الناتجة عن البيئة الخارجية.

## 1-2- الدّراسات السّابقة:

إنّ أهمية الدراسات السابقة تكمن في التعرف على الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث والوقوف على أهمها من أجل الاستفادة من النتائج التي توصل إليها الباحثون من قبل. وهي ستوفّر مؤشراً للتعرف على الكثير من الدراسات، الأمر الذي يمنع التداخل والتكرار مع موضوع الدراسة التي يقوم الباحث بها، فضلاً عن التعرف على ما توصل إليه الباحثون قبله من استنتاجات وما قدّموا من توصيات.

### 1-2-1- الدّراسات العربيّة

1- دراسة (راضي، النّفار، 2020) بعنوان: " أثر الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة: الجامعات الفلسطينية"

#### ملخّص الدّراسة:

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف إلى مدى امتلاك القيادات الجامعية الفلسطينية للذكاء الإستراتيجي وقدرتهم على تحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، وقام الباحثان بصياغة فرضيتين رئيسيتين، ومجموعة تساؤلات لتغطي جوانب هذا البحث كافة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدما قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) كرمزة إحصائية لإدخال ومعالجة وتحليل هذه البيانات.

#### ملخّص نتائج الدّراسة:

وتوصلت نتائج البحث إلى وجود أثر للذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تبين وجود تأثير معنوي لمستوى الذكاء الإستراتيجي متمثلاً بـ (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الدافعية، الإبداع الإستراتيجي) لدى القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للمتغيرات (المستوى الإداري، الجامعة).

2- دراسة (النجار، الحرايزة، 2020) بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال – دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى"

#### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي من خلال الأبعاد: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية والتدريب) في أمانة عمان الكبرى، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في المستويات الإدارية العليا والوسطى، حيث قام الباحثان بإجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة وذلك من خلال استبانة حيث تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات.

#### ملخص نتائج الدراسة:

لقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ المنظمة محل الدراسة تهتم باستقراء المستقبل من خلال التحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية، وكذلك أنّها تُولي اهتماماً كبيراً بتحديد المخاطر المحتملة وتخفيف آثارها في حال حدوثها.

ولقد أظهرت نتائج الفرضيات، وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة استمرارية الأعمال بأبعادهها مجتمعة (دعم الإدارة العليا، تقييم وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية والتدريب) في أمانة عمان الكبرى (المنظمة محل الدراسة).

3- دراسة (آل شافي، أبو قاعود، 2018) بعنوان: "دور ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية"

#### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) مجتمعةً في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الحكومية القطرية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

## ملخص نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية القطرية جاء بدرجة مرتفعة، وتظهر هذه النتائج وجود جهود إيجابية في الجامعات الحكومية القطرية بتطوير الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده.
- كما وبلغ مستوى رأس المال الفكري درجة مرتفعة، ويظهر من خلال هذه النتيجة قيام الجامعات بالسعي الدؤوب لتطوير رأس المال الفكري من خلال تشجيع تبني الأفكار الإبداعية التي تساهم في اكتساب المعرفة، وتشير هذه النتيجة أيضاً إلى قيام هذه الجامعات بالسعي إلى إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية منظمّة لتخزين المعرفة بكافة أشكالها وأنواعها وأن تكون متاحة لجميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية لاستخدامها عند الحاجة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية مهمّة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الإستراتيجي بأبعادها: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) مجتمعة في تطوير رأس المال الفكري.

## 4- دراسة (أبو إصبع، 2019) بعنوان: "الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية – دراسة تحليلية"

### ملخص الدراسة:

هدف البحث إلي التعرف على الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية، الحدس) في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي تحقيقاً لأهداف البحث.

### ملخص نتائج الدراسة:

- تبين من خلال النتائج أن من الأدوار التي يقوم بها الذكاء الاستراتيجي في تطوير قدرة الجامعات، العمل على دمج المهارات والموارد الجوهرية بطريقة فريدة (ذكية) تمكّنها من تطبيق استراتيجية تضمن تطوير الأداء فيها لخلق القيمة والمنفعة لجميع المستفيدين، وتنمية مواردها المالية .
- وكذلك أهمية المعرفة التي ينتجها الذكاء الاستراتيجي كونها ستمكّن الجامعات من تحقيق ميزة تنافسية تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات.



وأنَّ مرحلة اتخاذ القرار تُمثِّل مرحلة مهمة من مراحل صناعة القرار، وأنَّ عمليات الاستشراف والمسح البيئي المستخدمة لها تأثير قوي على استراتيجيات الجامعة، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي.

5- دراسة (المصري، فرح، 2019) بعنوان: "دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية"

#### ملخّص الدّراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن أثر متغير (النوع الاجتماعي والمستوى الدراسي) على كل من دافعية الإنجاز والذكاء الاستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من عدد من الطلاب في مختلف المستويات الدراسية لعام دراسي، ولتحقيق أهداف الدراسة جرى بناء مقياسي دافعية الإنجاز والذكاء الاستراتيجي الذي تكوّن كل منهما من (40) فقرة.

#### ملخّص نتائج الدّراسة:

كشفت نتائج الدراسة أن مستوى دافعية الإنجاز والذكاء الإستراتيجي كانت مرتفعة لدى طلبة جامعة الملك فيصل، ووجود علاقة طردية مرتفعة بين دافعية الإنجاز والذكاء الاستراتيجي. ووجود أثر للنوع الاجتماعي والمستوى الدراسي في دافعية الإنجاز، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود أثر لهما في الذكاء الإستراتيجي، وأنَّ الطلبة في جامعة الملك فيصل يمارسون الذكاء الاستراتيجي من خلال بناء البحوث في جميع المستويات.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث أعضاء هيئة التدريس بتبني أساليب تدريس تُعزّز دافعية الإنجاز وتُتمّي الذكاء الإستراتيجي لدى الطلبة، وكذلك ضرورة اعتماد أساليب البحث العلمي لديهم في التوصل للمعرفة.

6- دراسة (الابراهيمى، 2018) بعنوان: "تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية - دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف - العراق"

#### ملخص الدراسة:

هدف البحث إلى التعرف على مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي من خلال أبعاده ( الاستشراف، الرؤية والتحفيز) في تحقيق المرونة التسويقية من خلال أبعادها (التوزيع، الترويج، التسعير والمنتج). وشملت عينة البحث العاملين في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان، واستعملت استبانة مصدراً رئيساً في جمع البيانات، وتم إجراء عمليات التحليل الإحصائي المناسبة.

#### ملخص نتائج الدراسة:

توصل البحث إلى وجود أثر لمتغيرات الذكاء الاستراتيجي وهي الاستشراف، الرؤية والتحفيز في تحقيق المرونة التسويقية، واتضح عدم وجود تأثير كبير للمرونة التسويقية في الذكاء الاستراتيجي. - وتبين أيضاً أنّ الشركة تهتم بمعرفة ما يدور من تغييرات سياسية، قانونية، تكنولوجية وغيرها في الأسواق العامة بها، وأنّ باستطاعة هذه الشركة أن توفّر الذكاء الاستراتيجي في العمليات الإنتاجية وتمتلك أفراد لديهم القدرة على العمل في أي مكان، مما يظهر إيجاباً في قدرة الشركة على تطوير عملها والإستفادة أكثر من الفرص التي تفرزها البيئة التنافسية، وأنّ الأفراد العاملين جادين باستعمال ذكائهم وخبرتهم ومعرفتهم في خدمة الشركة.

وانتهى البحث بعدد من التوصيات جاء أبرزها ضرورة أن يعي العاملين في الشركة دور وأهمية التدريب في صقل مهارات العاملين لديهم ورفع مقدراتهم، لما لها من دور في دعم وتعزيز أنشطة الذكاء الاستراتيجي وتحفيز العاملين بما فيه الكفاية.

7- دراسة (صقور، 2017) بعنوان: "قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية"

#### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى عينة من مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية، وأُعتمد 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.

### ملخص نتائج الدراسة:

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. وتبين 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 تبين 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 وإدريتها وتأهيلهم لاستثمار أبعاد الذكاء بطريقة تقنية باستخدام البرامج الحاسوبية.

### 1-2-2- الدراسات الأجنبية:

#### 1- دراسة (Alhamadi, 2020) بعنوان:

**"Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar"**

**"تأثير الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة لصناعات قطر"**

### ملخص الدراسة:

كان الهدف الرئيسي من البحث هو دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية المستقبلية والشراكة الاستراتيجية والتحفيز والتفكير المنظومي) على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. حيث تم تطبيق هذه الدراسة على شركة صناعات قطر. وهي عبارة عن أربع شركات تعمل في قطر وهي: شركة قطر للبتروكيماويات، شركة قطر للإضافات النفطية، شركة قطر للأسمدة، وقطر ستيل، وهدفت الدراسة أيضاً إلى قياس مستوى تبني الذكاء الاستراتيجي، وتحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وزَّع الباحث الاستبانة على جميع المعنيين. وتم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية.

### ملخص نتائج الدراسة:

نستنتج من نتائج الدراسة وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في المزايا التنافسية المستدامة في شركة صناعات قطر. حيث أنّ صناعات قطر تتبنى الذكاء الاستراتيجي، بروح السعي الجاد من قبل الإدارة لاستغلال الفرص التي يوفرها سوق العمل، والإيمان المطلق بأهمية استقرار المستقبل وتأثيره على تحقيق التميز والريادة، خاصةً في ظل امتلاك القدرة على المبادرة التي تتوافق مع المفاهيم الجديدة. وأنّ الشركة تتعامل مع جميع الوحدات كنظام متماسك ومتشابك، واعتمادها على طرق جديدة للتعلم واكتساب المعرفة من أجل تكوين منظور استراتيجي، ومواكبة المستجدات في قطاع الصناعة.

### 2- دراسة (Kirilov,2019) بعنوان:

## "Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector"

### "استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء في القطاع غير الربحي"

### ملخص الدراسة:

لقد كان الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة المنظمات غير الربحية لتطوير خطط لتحسين الأداء على أساس الذكاء الاستراتيجي. تتألف عينة البحث من 3 قادة لمنظمة غير ربحية تقع في منطقة الغرب الأوسط للولايات المتحدة نفذوا مبادرات إستراتيجية غير ربحية لتحسين أداء مؤسساتهم، حيث تم جمع البيانات من المقابلات شبه المنظمة ومراجعة الوثائق العامة والداخلية ونتائج الأداء.

### ملخص نتائج الدراسة:

تشمل الآثار المترتبة على هذه الدراسة توفير استراتيجيات لقادة المنظمات غير الربحية حول كيفية توجيه مؤسساتهم من خلال بيانات سريعة التغير، والتنافس بنجاح، والحفاظ على تسليم السلع والخدمات عالية التأثير للعملاء والمجتمعات التي يخدمونها.

حيث تقدّم النتائج دليلاً على أن تطوير وتنفيذ الخطط الإستراتيجية القائمة على الذكاء الإستراتيجي يُمكن أن يساعد قادة المنظمات غير الربحية في تحسين الأداء التنظيمي، وكذلك إلى أهمية فلسفة القيادة، والاتساق بين الرسالة والقيم والعمليات، وفعالية الاستشراف، والتعلم والتحسين، ومنظور النظم لتطوير خطط فعّالة لمواكبة التغيير وتحسين الأداء.

### 3- دراسة (Kelidbari, Rayat, 2017) بعنوان:

#### "The Effects of Business Intelligence on the Effectiveness of the Organization (Case Study: Airline Companies in Iran)"

"آثار ذكاء الأعمال على فعالية المنظمة (دراسة حالة: شركات الطيران في إيران)"

##### ملخص الدراسة:

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد آثار الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية والعمليات والثقافة التنظيمية على فعالية التنظيم وكذلك الدور الوسيط الهام لأنظمة ذكاء الأعمال (الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي) في شركات الطيران الإيرانية. ويشمل المجتمع الإحصائي جميع شركات الطيران الإيرانية، ولأخذ العينات، تم استخدام طريقة أخذ العينات غير العشوائية. ومن أجل دراسة فروض البحث، تم استخدام طرق المعادلات الهيكلية، وتم استخدام أدوات الاستبانة لجمع البيانات.

##### ملخص نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً وهاماً بين متغيرات الاستراتيجيات والهياكل والثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة وأنظمة ذكاء الأعمال (الاستراتيجي والتنافسي) في شركات الطيران الإيرانية وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية والفعالية التنظيمية. وفقاً لنتائج البحث، فإنّ للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي وهام على فعالية أنظمة ذكاء الأعمال (الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي) في شركات الطيران الإيرانية، وكذلك أنّ فعالية أنظمة ذكاء الأعمال لها تأثير إيجابي وهام على الفعالية التنظيمية. وتبيّن أيضاً مدى إدراك عاملو الشركات أهمية ودور الذكاء الاستراتيجي، بالإضافة إلى أهمية إقامة دورات تدريبية في هذا المجال ضمن بيئة العمل بحيث يمكن رفع مستوى الفعالية التنظيمية من خلال تعزيز الإستراتيجية التنظيمية.

4- دراسة (E. Waiganjo, 2017) بعنوان:

## "Influence of Strategic Direction on Organizational Performance in Tourism Government Agencies in Kenya"

"تأثير التوجيه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في الوكالات الحكومية للسياحة في كينيا"

### ملخص الدراسة:

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

لقد اعتمدت الدراسة تصميم المسح الشامل باستخدام البيانات الكمية والنوعية. وتم جمع البيانات من كل من الإدارة والعاملين غير الإداريين باستخدام الاستبانة، للحصول على فهم متعمق لتأثير التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمات. حيث بلغ حجم عينة الدراسة (420)، وتم ترميز البيانات الكمية وتحليلها وصفيًا وتحليليًا.

### ملخص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن الاتجاه الاستراتيجي له تأثير على أداء المنظمة، حيث يتم تحديد الاتجاه الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا وتسلسله إلى كوادرات العاملين الأخرى، وكذلك يتم تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها وأهدافها من قبل الإدارة العليا، والتي يتم إبلاغها لاحقاً لبقية العاملين. وأظهرت النتائج أنه يتم التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ في الغالب من قبل المديرين كبار السن، ويرجع ذلك إلى المشاركة المحدودة للعاملين في صياغة الاستراتيجية والتخطيط. كما تبين أن الاتجاه الاستراتيجي يواجه مقاومة وعدم الرغبة في التغيير عندما تطلب الاستراتيجيات هذا التغيير.

ولقد أوصت هذه الدراسة بإشراك العاملين ذوي المستوى الإداري المنخفض في عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين التخطيط التنظيمي وتعزيز التنفيذ.

5- دراسة (Esmaeili, 2014) بعنوان:

## "A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning"

"دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي".

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي في مدينة كورم اباد في إيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي حيث بلغ عددها (150) منظمة، وأستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

ملخص نتائج الدراسة:

يوجد تأثير معنوي لنظم الذكاء الاستراتيجي في صنع القرارات الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، أي أنّ الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي وهاذف على اتخاذ القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في الشركات والمؤسسات التي تستخدم الأنظمة الذكية في كورم آباد. بالإضافة إلى ذلك، تم التعرف على العوامل الفعالة في الذكاء الاستراتيجي وذكاء الموارد البشرية والعملية التنظيمية والموارد التكنولوجية والمعلوماتية والمالية والمنافس وذكاء العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل الذكاء الاستراتيجي بما يخدم صنّاع القرار الاستراتيجيين في المنظمة.

6- دراسة (Seitovirta, 2011) بعنوان:

## "The role of strategic intelligence services in corporate decision making"

"دور خدمات الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار المؤسسي"

ملخص الدراسة:

الهدف من الدراسة هو وصف دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات، ومعرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات في الشركة، وإنتاج مقترحات حول دور الذكاء الاستراتيجي في

اتخاذ القرارات في المستقبل، وكيفية تطوير وظيفة الذكاء الاستراتيجي بشكل أفضل لدعم اتخاذ القرار، واعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة حيث كانت عينة الدراسة هي شركة XYZ الفنلندية العالمية التي تزود الصناعات الثقيلة بالخدمات والتكنولوجيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت المقابلات والإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

### ملخص نتائج الدراسة:

كانت أهم نتائج الدراسة تتمثل في أن:

- الذكاء الاستراتيجي يساعد في تكوين صورة كبيرة لبيئة الأعمال وترتيب عمليات الشركة، وكقاعدة لاتخاذ القرارات.
- يُزود الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة، ويُعتبر أداة اتصال تساعد في المناقشات مع مختلف المستثمرين.
- يعطي الذكاء الاستراتيجي مؤشرات للشركة ويُزود بتغذية راجعة عن رجال البيع، ويساعد في التحكم بمشاريع الشركة.
- وأوصت هذه الدراسة بضرورة تنظيم الذكاء الاستراتيجي ليشمل كافة المستويات في الشركة وكذلك توعية متخذي القرار حول أهمية الذكاء الاستراتيجي.

### 1-2-3- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث تبيان مدى أهمية الذكاء الاستراتيجي بأبعاده، ومدى تأثيره على قطاعات مختلفة من الأعمال في بلدانٍ مختلفة، حيث تناولت الدراسات السابقة التي اختارها الباحث، عدة قطاعات خدمية وصناعية متعددة ومنها قطاع الطيران (موضوع البحث).

ومن هنا تأتي القيمة المضافة التي تضيفها دراستنا الحالية للدراسات السابقة حيث سنسلط الضوء وستبحث في تكامل وانسجام أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس، الإبداع) ومدى تأثيرها على التوجّه الاستراتيجي للمنظمة وذلك من خلال الدراسة الميدانية في قطاع النقل الجوي في سورية، وبشكلٍ خاص حالة شركة أجنحة الشام للطيران.



ومما سبق يلاحظ الباحث تعدّد واختلاف الدراسات السابقة باختلاف الأهداف التي سعت لتحقيقها واختلاف متغيراتها والبيئات التي تمت ضمنها هذه الدراسات، حيث لاحظ الباحث بأنّ منها تناول العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بمختلف عناصره وأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (راضي، النّفار، 2020)، (صقور، 2017)، وعلاقته أيضاً في إدارة استمرارية الأعمال (النجار، الحرايزة، 2020)، وفي تطوير رأس المال الفكري (آل شافي، أبو قاعد، 2018)، ودافعية الإنجاز (المصري، فرح، 2019)، واتخاذ القرار (أبو إصبع، 2019)، (Seitovirta, 2011)، والتخطيط الاستراتيجي (Esmaeili, 2014)، وكذلك في تحقيق المرونة التسويقية (الابراهيمى، 2018)، وفي تحسين الأداء في المنظمة (Kirilov, 2019)، وذلك بحسب تصنيف القطاعات والدّول المختلفة.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة الحالية واختيار منهج الدراسة ومجتمع البحث، وفي تصميم أداة الدراسة.

وبناء عليه سيقوم الباحث بدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على التوجّه الاستراتيجي للمنظمة في قطاع النقل الجوي الذي يعدّ من القطاعات ذات الأهمية وأكثرها تعرضاً للضغوط والمتغيرات الداخلية والخارجية.

في ضوء ذلك إن الدراسة الحالية تسهم بإضافة قيمة مضافة لما تناولته الدراسات السابقة، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تدرس أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجّه الاستراتيجي في قطاع النقل الجوي، مع وجوب الإشارة هنا إلى أننا سنقوم في دراستنا بأخذ سبعة أبعاد للذكاء الاستراتيجي لجعل هذه الدراسة أشمل وأوسع، حيث أنّ أغلب الدراسات السابقة قد تناولت أربعة أو خمسة أبعاد فقط للذكاء الاستراتيجي.

### 1-3- مشكلة البحث

من خلال القيام بمقابلات ميدانية استطلاعية على عدد من المديرين ورؤساء الأقسام في شركة أجنحة الشام للطيران تبين عدم وجود الوعي الكافي بضرورة اتباع منهج الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وعدم الإدراك الجيد بدور هذا المنهج في رسم التوجّه الاستراتيجي للشركة، مما أدى ذلك إلى الوقوع ببعض الأخطاء الإدارية واتخاذ بعض القرارات غير المناسبة سابقاً، وكمثال على ذلك: أعلنت شركة أجنحة الشام للطيران في شهر كانون الأول من عام 2015 عن تسيير عدد من الرحلات الإضافية من دمشق إلى (يريفان/أرمينيا) ظناً منها أن تلك الفترة ستشكّل موسم جيد للسفر إلى هذه الوجهة ولكن نسيت في ذات الوقت أنه يجب دراسة هذا القرار بكافة أبعاده دون الاكتفاء بقضية الموسم، مما أدى ذلك إلى فشل بعض هذه الرحلات التي تم برمجتها والتنسيق لها مسبقاً. وكمثال آخر أيضاً قامت شركة أجنحة الشام للطيران في الربع الثاني من عام 2009 بالإعلان عن وظائف شاغرة للضيافة الجوية وتم تحديد أعداد زائدة عن المطلوب، وتم تعيينهم بموجب عقود قانونية حسب الأنظمة.

وبعد فترة قامت الشركة بإرسالهم للتدريب خارجياً لرفع مهاراتهم، مع العلم أن تكاليف هذا التدريب مرتفعة، ولكن فوجئت الشركة بعد فترة بوجود عدد فائض منهم بالنسبة لعدد الرحلات والمحطات التي تعمل عليها هذه الشركة، مما استدعى إعادة وضع الخطة عدة مرات والقيام بالتوزيع الجديد لساعات التحليق لطاقتي الضيافة وهذا ما سبب بعض الإشكاليات حينها. ونتيجةً لما سبق ولغيرها من الأسباب، فقد قرر الباحث صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي: ما مدى تأثير الإدارة بالذكاء الاستراتيجي على التوجّه الاستراتيجي لشركة أجنحة الشام للطيران؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم تقسيمه إلى تساؤلات فرعية كالآتي:

1- ما هو مستوى الذكاء الاستراتيجي المتوقع لدى شركة أجنحة الشام للطيران؟

2- هل يؤثر الذكاء الاستراتيجي على التوجّه الاستراتيجي لشركة أجنحة الشام للطيران؟ وما قيمة هذا الأثر إن وجد؟ ويتفرع عن هذا السؤال ، الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر الاستشراف كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجّه الاستراتيجي لشركة أجنحة الشام للطيران.

- ما هو أثر التفكير بمنطق النظم كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجّه الاستراتيجي لشركة أجنحة الشام للطيران.

- ما هو أثر الرؤية المستقبلية كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجّه الاستراتيجي لشركة أجنحة الشام للطيران.

- ما هو أثر الدافعية كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجّه الاستراتيجي لشركة أجنحة الشام للطيران.

- ما هو أثر الشراكة كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجّه الاستراتيجي لشركة أجنحة الشام للطيران.

- ما هو أثر الحدس كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجّه الاستراتيجي لشركة أجنحة الشام للطيران.

- ما هو أثر الإبداع كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجّه الاستراتيجي لشركة أجنحة الشام للطيران.

#### 1-4- أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث من خلال جانبين نظري وعملي:

##### الأهمية العلمية (النظرية):

تبرز أهمية الدراسة في كونها تُلقي الضوء على مفاهيم تتعلق بكل من الذكاء الاستراتيجي والتوجّه الاستراتيجي كمتغيرات لهذه الدراسة، وكذلك دراسة كلا هذين المتغيرين في بيئة إحصائية بما يتناسب مع فرضيات وأهداف هذا البحث.

كما وتنتم هذه الدراسة بالحدّثة والأهمية النسبية، ومن المحاولات البحثية القليلة التي تحاول الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في التوجّه الاستراتيجي في منظمات وشركات قطاع النقل الجوي، ويأمل الباحث أن تُسهم هذه الدراسة في إضافة مادة علمية جديدة للباحثين المهتمين في هذا المجال، وفي إثراء معلومات الباحث أيضاً.

##### الأهمية العلمية (العملية التطبيقية):

من المتوقع أن تُسهم الدراسة الحالية في تزويد المديرين والمسؤولين في كافة إدارات وأقسام شركات قطاع النقل الجوي في سورية بمعلومات عن دور الذكاء الاستراتيجي في التوجّه الاستراتيجي، وأن تُسهم نتائج هذه الدراسة في تحقيق النقلة النوعية المرجوة لدى هذا القطاع في موضوع تطبيق الذكاء الاستراتيجي وما تحقّقه من الوصول إلى التوجّه الاستراتيجي، لا سيما في ظل تعرّض شركات قطاع

النقل الجوي في سوريا إلى العديد من الأزمات وخاصةً (انتشار فيروس كورونا والعقوبات الاقتصادية الجائرة) والتي من شأنها أن تُحدث خلل في المنظومة الإدارية.

## 1-5- أهداف البحث

تتلخص أهداف البحث في جملة من النقاط التالية:

**الهدف الرئيسي الأول:** توصيف واقع تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات بشكل عام، وشركات قطاع النقل الجوي (شركة أجنحة الشام للطيران) بشكل خاص.

**الهدف الرئيسي الثاني:** بيان وجود توجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران.

**الهدف الرئيسي الثالث:** الكشف عن طبيعة العلاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران.

**الهدف الرئيسي الرابع:** قياس أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران.

**الهدف الرئيسي الخامس:** دراسة الدلالات الإحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران باختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

**الهدف الرئيسي السادس:** دراسة الدلالات الإحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى تحقيق التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران باختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

## 1-6- متغيرات ونموذج البحث

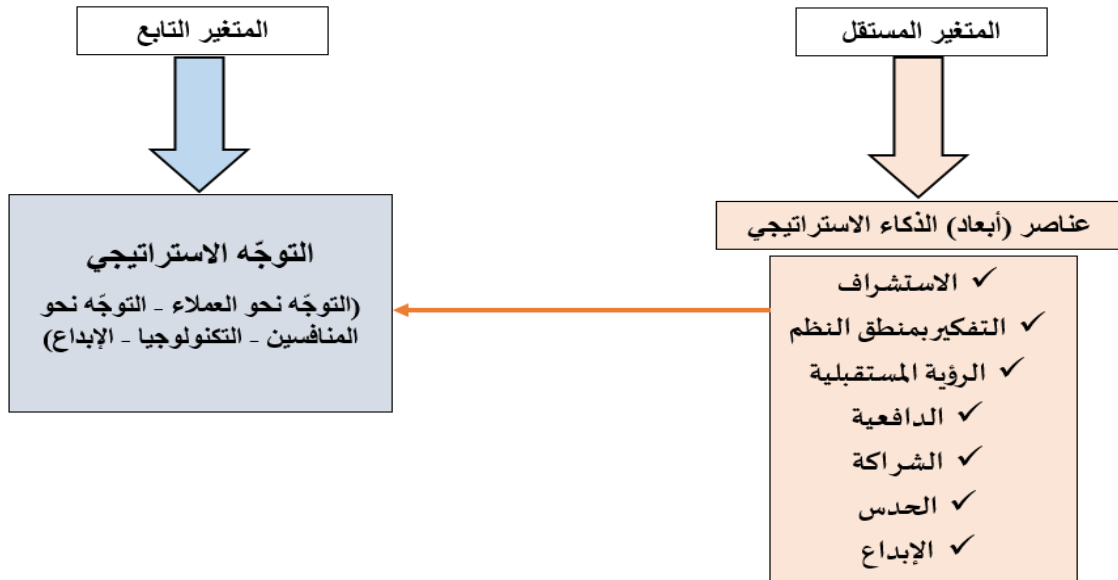
بناء على الفروض التي سيتناولها البحث فإن متغيرات البحث تتمثل فيما يأتي:

**1. المتغير المستقل:** قام الباحث بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة وبعض الكتب لاستخلاص أبعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، حيث رأى أن تُحدّد الأبعاد التي تتلاءم وطبيعة العمل الإداري في شركات قطاع النقل الجوي في سورية، وكذلك الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة لأنها أكثر شمولية وحداثة حسب رأي الباحث، وكانت أبعاد الذكاء الاستراتيجي كالتالي: الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس، الإبداع.

**2. المتغير التابع:** التوجه الاستراتيجي.

3. المتغيرات الشخصية: وهي تلك المتغيرات الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين وقد يتم تحديدها كالتالي: (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).  
من الفرضيات الواردة سابقاً، يمكن تمثيل متغيرات ونموذج البحث بالشكل (1-1) التالي\*:

الشكل رقم (1-1) نموذج متغيرات البحث\*



\* (المصدر: إعداد الباحث)

## 7-1- فرضيات البحث

في إطار تحقيق أهداف البحث ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ونتائجها، وبعد تحديد مشكلة البحث ونموذجه، صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات بالصيغة العدمية كالتالي:

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

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

ويتفرّع عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى H2-1:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجّه الاستراتيجي للشركة،

**الفرضية الفرعية الثانية H2-2:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود التفكير بمنطق النظم كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة،

**الفرضية الفرعية الثالثة H2-3:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة،

**الفرضية الفرعية الرابعة H2-4:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة،

**الفرضية الفرعية الخامسة H2-5:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة،

**الفرضية الفرعية السادسة H2-6:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الحدس كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة،

**الفرضية الفرعية السابعة H2-7:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الإبداع كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة،

**الفرضية الرئيسية الثالثة H3:** لا يوجد تأثير معنوي حول مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي يُعزى للمتغيرات الديمغرافية (التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الشركة) في شركة أجنحة الشام للطيران.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى H3-1:** لا يوجد تأثير معنوي حول مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للتحصيل العملي.

**الفرضية الفرعية الثانية H3-2:** لا يوجد تأثير معنوي حول مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للمسمى الوظيفي.

**الفرضية الفرعية الثالثة H3-3:** لا يوجد تأثير معنوي حول مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى لسنوات الخبرة في الشركة.

**الفرضية الرئيسية الرابعة H4:** لا يوجد تأثير معنوي في التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للمتغيرات الديمغرافية (التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الشركة) في شركة أجنحة الشام للطيران.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الرابعة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى H4-1:** لا يوجد تأثير معنوي في تحقيق التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للتحصيل العملي.

**الفرضية الفرعية الثانية H4-2:** لا يوجد تأثير معنوي في تحقيق التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للمسمى الوظيفي.

**الفرضية الفرعية الثالثة H4-3:** لا يوجد تأثير معنوي في تحقيق التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى لسنوات الخبرة في الشركة.

### 1-8- مجتمِع وعينة البَحْث

يتكوّن مجتمِع البَحْث من العاملين في شركة أجنحة الشام للطيران في الإدارة العليا والوسطى من مُديري (الإدارات والمحطات الداخلية والمحطات الخارجية ومكاتب الحجز) ورؤساء ومشرفي الأقسام ، بالإضافة إلى العاملين في قسم التّخطيط الاستراتيجي وقسم التسويق في شركة أجنحة الشام للطيران، وتم الاعتماد بالدراسة على الاستبانة التي وزّعت كذلك على عدد من العاملين، لأنه من الصعب الحصول على عينة كافية من المديرين لإعداد الجانب التطبيقي للدراسة. حيث تمتلك شركة أجنحة الشام للطيران عدة مكاتب وكلاء بمختلف المحافظات السورية، بالإضافة إلى مكاتب تمثيل الشركة في العديد من المحطات الخارجية دولياً. وهنا لن يتم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمِع الدراسة لتحديد حجم العينة الذي يُمثّل مجتمِع الدراسة، بل كان هناك مبحوثين مستهدفين تم تحديدهم مسبقاً تبعاً لطبيعة ومستوى عملهم في الشركة محل الدراسة.

وتوجد عدة طرق لتحديد حجم العينة المطلوبة ( $n$ ) لحجم مجتمِع الدراسة الأصلي ( $N$ ) حيث أن  $N$  بالنسبة للحالة المدروسة (شركة أجنحة الشام للطيران) تمثّل 440 عامل. وبالتالي تم اختيار عينة غرضية (قصدية) من المجتمِع المدروس بحيث يبلغ حجم عينة البَحْث **112** مبحوث، وذلك بما يتناسب مع حجم مجتمِع الدراسة الأصلي ومُدّة البَحْث وكانت هذه العينة مقسمة حسب الجدول (1-1) التالي:

الجدول رقم (1-1) تقسيم عينة المجتمع المدروس\*

الرقم	الدرجة الوظيفية	العدد
1	مدراء إدارات	15
2	مدراء محطات ومكاتب حجز (داخلية)	25
3	مدراء محطات ومكاتب حجز (خارجية)	19
4	رؤساء أقسام	11
5	مشرفي أقسام	5
6	العاملين في قسم التخطيط	8
7	العاملين في قسم الجودة	9
8	العاملين في قسم التسويق	20
	العدد الإجمالي	112

\* (المصدر: إعداد الباحث)

## 9-1- منهجية البحث

اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الاستنباطي:

وللمنهج الاستنباطي مراحل منظمة، حيث تم العمل في هذه الدراسة على المقاربة الاستنباطية، واستخدام طرائق البحث أي توصيف المشكلة ووضع المسئلة العامة للبحث، ووضع الفرضيات المناسبة ثم تحديد البيانات الكمية والنوعية واختيار العينة وتصميم الاستبانة المناسبة، ومن ثم اختبار الفرضيات ووضع الاستنتاجات، أي يتم ذلك من خلال:

**أولاً: الأسلوب النظري:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية مع تبني المدخل الاستنتاجي كأسلوب للدراسة أي الانطلاق من العام إلى الخاص، بحيث تُحوّل النظرية التي تربط بين عناصر الذكاء الاستراتيجي المحددة بهذا البحث والتوجه الاستراتيجي إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار. وذلك كون الباحث اعتمد في صياغة فرضياته ومتغيراته ولتكوين الإطار النظري للبحث من خلال جمع البيانات التآويّة من مصادرها المعتمدة، وتتمثل أهم هذه المصادر في: الدراسات السابقة، الكتب والمراجع والمجالات، المطبوعات والدوريات والمنشورات الرسمية العربية والأجنبية ذات العلاقة بمفهوم الذكاء الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي، أي العلاقة المرتقبة بين المتغيرين (المستقل والتابع)، باستخدام استبانة مصممة لهذا البحث بشكل خاص، وبالتالي توصيف وتحليل وتفسير الظاهرة بدقة ضمن الواقع وتقديم توصيات واقتراحات لتحسين هذا الواقع المدروس في المستقبل، وهذا يتوافق مع الافتراضات الأساسية للنظرية القائمة على الموارد ونظرية النظم.



ولتطوير منهجية دراسة نظام الذكاء الاستراتيجي، أشار (Maccoby, 2015) و (Maccoby and Scudder, 2011) إلى مفاهيم ونظريات من مختلف المجالات، حيث تبيّن أنّ الجمع بين العديد من المجالات الأكاديمية المتنوعة وربطها في مخطط متماسك لقيادة التغيير في المنظمة بفعالية أمر نوعي ومميّز بالرغم من أنّ المقارنات المباشرة مع النظريات الموجودة الأخرى صعبة، وخاصةً في الأبعاد الفرعية، وعلى الرغم من ذلك كانت رؤية (Maccoby and Scudder, 2018) حول ضرورة تكامل المعرفة في هذه المرحلة، وقاموا باستخدام بعض النظريات الداعمة، إلا أنهم قاموا أيضاً ببناء حدودها المناسبة والمطلوبة.

**ثانياً: الأسلوب الميداني** الذي اعتمد فيه الباحث على أسلوب المسح الإحصائي من خلال تصميم استبانة مناسبة لجمع البيانات الأولية من مجتمع وعينة البحث ومن ثمّ القيام بتحليلها للحصول على نتائج إحصائية دقيقة حول موضوع الدراسة، (ومن الممكن إجراء بعض المقابلات مع أصحاب الاختصاص)، وبالتالي اختبار فرضيات البحث من خلالها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

## **10-1- حدود البحث**

**1- الحدود المكانية:** سيتم البحث في شركة أجنحة الشام للطيران – مبنى الإدارة العامة – المنطقة الحرة - دمشق،

**2- الحدود الزمانية:** يتحدد البحث خلال فترة انجازه في الربع الثاني من عام 2021، وبالتالي يمكن اعتبار قاعدة البيانات التي تم استخدامها حديثة، كما أنها تقيس متغيرات بطيئة التغيير فتغييرها يأخذ وقت طويل نسبياً.

**3- الحدود الموضوعية:** تتعلق بالمتغيرات المدروسة:

➤ **المتغير المستقل:** الذكاء الاستراتيجي وفق الأبعاد السبعة التالية: (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس، الإبداع).

➤ **المتغير التابع:** التوجّه الاستراتيجي ويتمثل في أربعة أبعاد هي (التوجّه نحو العملاء، التوجّه نحو المنافسين، التكنولوجيا، الإبداع).

4- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة من العاملين في مواقع الإدارة ورئاسة الأقسام والإشراف، وكذلك العاملين في أقسام التخطيط الاستراتيجي والتسويق في شركة أجنحة الشام للطيران.

### 11-1- محددات البحث

- 1- عدم جدية بعض أفراد العينة في الإجابة.
- 2- إقصاء بعض الاستبانات بسبب عدم توافر كامل شروط صحة الإجابة.
- 3- عدم القدرة على الحصول على دراسات وكتب أجنبية حديثة بسبب حقوق الملكية.

### 12-1- مصطلحات البحث

#### 1. الذكاء الاستراتيجي: Strategic Intelligence

الذكاء الاستراتيجي هو حجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يمكن قادة المنظمات من امتلاك المعرفة لاتخاذ قرارات حاسمة من شأنها أن تقرّر مستقبل المنظمات، يساعد المنظمات على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع وإدارة التغيير. (الياسري، الشمري، 2015)

#### 2. التوجّه الاستراتيجي: Strategic Direction

يُوصف على أنه التركيز الرئيسي على الأهداف الطويلة الأجل وأهداف المنظمة والإجراءات اللاحقة والسلوكيات المتعلقة بتحقيق هذه الأهداف. (Lau and Bruton, 2010)

#### 3. الاستشراف: Foresight

قدرة الفرد على التفكير بالاعتماد على قوى غير مرئية وغير مدركة، إلا أنها تساهم في قراءة المستقبل. (الحمودة، 2014)

#### 4. التفكير بمنطق النظم: System Thinking

يمثل القدرة على تركيب العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة. (Maccoby, et al, 2004)

#### 5. الرؤية المستقبلية: Visioning

القدرة على رؤية الأشياء التي لا يمكن رؤيتها إلا من خلال التصوّر الذهني والإدراك والمقارنة. (أمين، 2014)

## 6. الدافعية: Motivation

تعتبر الدافعية القدرة على دفع الأفراد وتحفيزهم لاعتناق وتبني الإيمان بهدف يجمعهم من منطلق الرؤى التي ينبغي أن تكون موضع تنفيذ. (أمين، 2014)

## 7. الشراكة: Partnering

تعكس قدرة القائد الذكي استراتيجياً في إقامة شراكات استراتيجية، ويعد أحد آليات التكيف مع التحديات البيئية، وفرص لتبادل الخبرات والتجارب. (العبيدي، السالم، 2012)

## 8. الحدس: Intuition

يتمثل في إدراك عقلي سريع لظروف القرار وبالاعتماد على الخبرات المتراكمة بدون العودة إلى التفكير المحسوس. (محمد، وآخرون، 2012)

## 9. الإبداع: Innovation

هو قدرة الفرد على التفكير في مجال مفتوح، والقدرة على تغيير عناصر الخبرة في صورة جديدة، وقدرة المنظمة على الوصول إلى ما هو جديد ويضيف قيمة ويقدم منتج أفضل مقارنة بمنتجات المنافسين. (قاسم، 2011)

## 10. التوجّه نحو العملاء: Orientation to Customers

هو التوجّه الذي يركّز على الفهم الكافي لاستهداف العملاء وذلك لتقديم قيم متفوقة بالنسبة لهم. (Jantunen et al, 2008)

## 11. التوجّه نحو المنافسين: Orientation to Competitors

يقصد به التركيز على فهم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين الحاليين والمرقبين أو المحتملين. (Jantunen et al, 2008)

## 12. التوجّه نحو التكنولوجيا: Orientation to Technology

هو التوجّه الذي معناه أن المستهلكين يفضلون المنتجات والخدمات المتميزة والمتفوقة تكنولوجياً. (Gao et al, 2007)

## 13. التوجّه نحو الإبداع: Orientation to Innovation

هو التوجّه الذي يتم من خلال قيام الشركة بتشجيع العاملين على الابتكار والابداع وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم وتبني أفكارهم الابتكارية. (مسلم، تامر 2015)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للبحث

"الذكاء الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي والعلاقة بينهما"

مقدمة:

يتضمن الفصل الأول الإطار النظري للبحث، والذي يشمل دراسة توضيحية لمفاهيم متغيرات الدارسة، بدايةً بالتعرف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي وتوضيح معناه باستخدام تعريفات لمختلف الباحثين، وتوضيح جذوره التاريخية، مفهومه، وكذلك الفوائد المتأتية من استخدامه، بالإضافة إلى أهميته وأهم مميزاته، كما ستتم دراسة هذا المتغير حسب عدة مداخل ومناهج وسيتم إبراز الدور الحيوي الذي يلعبه في المنظمة عند استخدامه، وسيدرس الباحث التوجه الاستراتيجي للمنظمة بالتعرف على مفهومه، ضرورته في المنظمة، ومختلف المناهج والنماذج المفسرة له.

وختام الفصل سندرج به العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي بشكلٍ عام وكذلك سنبيّن ونوضّح مدى العلاقة بين كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي كمتغيّر بالتوجّه الاستراتيجي.

## المبحث الأول:

### الذكاء الاستراتيجي

#### تمهيد

لقد أثمرت جهود العلماء والباحثين في تحديد أنواع متعددة من الذكاء مثل الذكاء الاجتماعي والعملية والمكاني واللغوي والرياضي والشخصي والطبيعي.

ولم يقتصر الأمر على علماء النفس في تحديد أنواع الذكاء، فهناك العديد من الذكاءات التي ظهرت في حقل العمل الإداري، مثل **الذكاء الاستراتيجي (SI)** موضوع الدراسة الحالية، و**ذكاء السوق** الذي يمكن من خلاله توفير تحليلات للمدراء التنفيذيين عن المنظمة، ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، و**ذكاء الأعمال** التي تستطيع المنظمات من خلاله نشر وتحليل المعلومات الهامة لنشاطات أعمالها، ولعملية اتخاذ القرار من المصادر الداخلية والخارجية، و**الذكاء التنافسي** الذي يجعل كل مدير يمتلك معرفة بالمنافسين، ليضيف قيمة إلى نظم إدارة المعرفة في المنظمة، كما يجعله قادراً على صياغة استراتيجية جديدة للتنافس، و**الذكاء الوجداني أو الشعوري (العاطفي)** الذي ظهر في نهاية القرن الماضي وله تأثير حاسم على إدارة الذات وإدارة العلاقات. (العزاوي، بشرى هاشم محمد، 2008)، (Maccoby, 2011)

#### 2-1-1- مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من أهم وأحدث الأنظمة التي تكفل للمنظمات الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة على مستوى الحكومات والدول، حيث بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي، فقد تعددت التعريفات التي قدّمها الكتاب والباحثون الذين ركّزوا على الاهتمام بهذا النمط من الذكاء، وتباينت وجهات نظر الباحثين والخبراء حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ويعود هذا التباين إلى الحداثة النسبية في دراسة مختلف أبعاده حسب الجدول (1-2).

الجدول رقم (1-2) يوضّح مفاهيم الذكاء الاستراتيجي (مرتبة من الأقدم إلى الأحدث)

م	الكاتب	السنة	الصفحة	المفهوم
1	McGonagle, Vella	1999	13	يعرف الذكاء الاستراتيجي على أنه نظام يوفر المعلومات التي تحتاجها المنظمة حول بيئة الأعمال لتكون قادرة على توقع التغيير، تصميم الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها خلق قيمة مضافة للعملاء وزيادة النمو والأرباح. الذكاء الاستراتيجي وسيلة لتوفير أعلى مستويات الإدارة، من خلال المعلومات عن البيئة التنافسية، الاقتصادية، السياسية...، التي تعمل فيها المنظمة حالياً ويمكن أن تعمل فيها في المستقبل لدعم صناعة القرارات الاستراتيجية.
2	Kuhlmann	1999	14	ابتكار خرائط طريق توجّه متخذي القرار نحو اتخاذ قرارات صائبة وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب وبالجودة والدقة والكمية المطلوبة لاتخاذ قرارات صائبة.
3	Degenaro	2000	5	هو أداة لتوفير المعلومات بشكل كامل وشامل عن البيئة الخارجية للقيادة العليا في الوقت المناسب وذلك لتطوير الاستراتيجية.
4	Pauker	2000	VI	أداة لتوفير المعلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صنّاع القرار في الوقت المناسب، لدعم عملية تطويرهم للاستراتيجية.
5	Johnson	2000	43	هو عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تساعد صنّاع القرار في الحصول على المعرفة التي تدعمهم في اتخاذ القرارات من خلال المسح البيئي للمنظمة ومن ثم تحليل المعلومات، والقدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية.
6	Brouard	2002	17	هو عملية معلوماتية تسترشد المنظمة من خلالها، لتقرر وتتخذ الإجراءات، وتحدّد الأنشطة المطلوبة وذلك لتحقيق أهدافها.
7	Tham & Kim	2002	1	ما تحتاج المنظمة أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتضع تصوّر إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغييرات استعداداً للمستقبل وتصميم الاستراتيجيات لخلق القيمة للزبون وتحسين الربحية في الأسواق.
8	عبد اللطيف	2002	33-32	هو وظيفة تتعامل مع تكوين السوق والطلب وهوية الشركة والحصول على مصادر، في ظل التغيرات البيئية والتنبؤ التكنولوجي حيث يعتبر

هذا أمراً مهماً في الانتشار والفعالية طويلة الأمد كماً ونوعاً ممزوجاً بالخبرة والحكمة العقلية.				
الذكاء الاستراتيجي هو ذلك الذكاء الذي يحتاجه القادة الكبار وذلك لصياغة الاستراتيجيات والسياسات على المدى الطويل.	6	2003	Qunrmyby	9
هو ذلك الذكاء الذي يتمتع به قادة المنظمات وأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) القدرة على تحفيز العاملين)).	3	2004	Maccoby	10
الذكاء الاستراتيجي هو عملية منهجية مستمرة لإنتاج الذكاء ذو القيمة الاستراتيجية وذلك لتخاذ قرارات طويلة المدى من أجل تحسين خدمة العملاء.	4	2004	Waters	11
عملية إعادة النظر في العدد الهائل من البيانات المتأتية من المصادر المختلفة لكي تتمكن من ربط عدد قليل من هذه البيانات وبما يخدم أهداف المنظمة.	4	2004	Sharfman	12
هو عملية منهجية ومستمرة لتوفير المعلومات اللازمة من أجل صناعة قرارات بعيدة المدى.	12	2005	Finland	13
هو ذلك الذكاء الذي يوفر المعلومات والمعرفة من أجل صناعة قرارات استراتيجية.	22	2006	Liebowitz	14
هو استحداث استراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات البيئية في المستقبل وعناصر هذا الذكاء تتمثل في (الموهبة، الفهم، المرونة، المعرفة، الخيال الواسع).	6	2006	Service	15
الذكاء الاستراتيجي هو وصول المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وذلك لتمكينهم من اتخاذ قرارات صحيحة وعملية للمستقبل.	17	2007	Xu	16
مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكّنه من اتخاذ القرار الصائب.	10	2008	Clar	17

18	العزاوي	2008	16	الذكاء الاستراتيجي هو القدرة التي يتمتع بها قادة منظمات الخدمة ممن يوصفون بـ (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)، الحدس، الإبداع).
19	النعيمي	2008	173	يعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد المكونات المهمة في عملية صناعة القرارات ويؤدي هذا إلى التميّز من خلال حل المشكلات المعقدة.
20	الطائي	2009	5	هو عملية التفكير في شيء لا يفكر فيه الآخرون ويتمتع بقدرة على التخيل والاختراع والتصميم والبرمجة وربط الظواهر الماضية بالحاضرة والمستقبلية.
21	McDowell	2009	7	هو أداة إدارية تساعد في اتخاذ القرارات في القضايا المهمة والشاملة.
22	الطائي والخفاجي	2009	231	يُمثل الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الاستراتيجية.
23	صالح وآخرون	2010	142	ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.
24	Maccoby	2011	32	هو عبارة عن نظام متكامل من الصفات القيادية، تُستخدم هذه الصفات في مواجهة التحديات التي تواجه القادة والعلاقات بين القادة وشعوبهم.
25	قاسم	2011	19	الذكاء الاستراتيجي هو ذكاء يُوسم به قادة المنظمات وأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)، الشراكة).
26	محمد، وآخرون	2012	514	الذكاء الاستراتيجي هو عملية مستمرة مع البيئة التنافسية والغرض منها الحصول على المعلومات ذات القيمة الاستراتيجية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.
27	العبيدي، السالم	2012	754	يعد هذا الذكاء تطبيقاً خاصاً لمبادئ الذكاء التقليدي، مع دوره في صناعة القرارات، وتحديد الفرص والتهديدات، وعناصره تولد مع الفرد وينميها بالخبرة والتعلم، لا سيما إذا أدرك قيمة هذا الذكاء وأهميته في تحويله إلى قائد استراتيجي للمنظمة ومستقبلها.



الذكاء الاستراتيجي هو أداة مهمة في تحقيق النجاح وتحقيق الريادة لقادة المنظمات، وأن الذكاء الاستراتيجي يقوم بصقل صفات القادة وتحويلهم إلى قادة استراتيجيين قادرين على تحقيق أهداف منظماتهم.	71	2013	Maccoby	28
هو ذلك الذكاء الذي يعتبر الحدس عنصراً أساسياً من عناصره، ويتسم بـ (العمق، وشمولية الأهداف، ومزاوجته بين الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية) لأنه أوسع في مكوناته.	373	2013	جثير، وآخرون	29
هو القدرة التي يوصف بها قادة المنظمات في جمع المعلومات حول المنظمات الأخرى المنافسة لها في الميدان وتحديد البيئة الداخلية والخارجية وكيفية التعامل معهما، ومدى وضوح وواقعية الاستراتيجية التي تعتمدها.	186	2014	أمين	30
الذكاء الاستراتيجي هو حجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يمكّن قادة المنظمات من امتلاك المعرفة لاتخاذ قرارات حاسمة من شأنها أن تقرّر مستقبل المنظمات.	253	2015	الياسري، الشّمري	31
يبرز مفهوم الذكاء الاستراتيجي بوصفه صيغة تجميعية لأنواع متعددة من الذكاءات وذلك في إطار إيجاد أفضل السبل لموقف المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية.	183	2015	الناصر	32
فهذا الذكاء يساعد المنظمات على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع وإدارة التغيير، ويوفر لمتخذي القرار في المنظمة المعلومات الضرورية لمراقبة التغيرات في البيئة ويساعدهم في البحث عن الفرص الجديدة.	121	2019	أبو إصبع	33
الذكاء الاستراتيجي للمنظمة هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمة ممن يتصفون بصفات الرؤية المستقبلية والشراكة والإبداع وتحفيز العاملين، يساندهم نظام فعال يمكّنهم من جمع البيانات، ومن ثمّ معالجتها، وبما يمكنهم من توظيفها في رسم الخطط وبناء الاستراتيجيات، وبما يسهم في بناء القرارات ذات الفاعلية والكفاءة.	248	2020	آل شافي، أبو قاعود	34

\*المصدر: (Liebowitz, Jay,2006)، (العزاوي، بشرى هاشم محمد، 2008)، (Maccoby,2011)، (الياسري، الشّمري، 2015)، (أبو أصبع، 2019)، (آل شافي، أبو قاعود، 2020)

## 2-1-2- الجذور التاريخية للذكاء الاستراتيجي

يرجع ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى قديم الزمان، ولكن على الرغم من امتلاك هذا النوع من الذكاء تاريخ طويل، إلا أنه يفتقر لتعريف دقيق، هذا رغم استخدامه لفترة طويلة من الزمن، وهناك الكثير من الأمور التي يجب عملها لمعرفة حدود وفرص هذا الذكاء والمعوقات من تطبيقه في هذه الأيام، حيث أن (Sun Tzu) يعتبر أول من استخدم الذكاء الاستراتيجي، كان ذلك في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، وكان الغرض منه تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (Coyne & Bell, 2011)

حيث قامت بريطانيا بتأسيس دائرة للأمن عام 1909 لتقوم بمهمة جمع أدلة عن تخطيط ألمانيا لغزوها، أما فرنسا فقامت بإنشاء وكالة لتقديم خدمات للوثائق الخارجية ومضادة للاستخبارات ثم حولتها إلى مديرية عامة للأمن الخارجي سنة 1946. (Coyne & Bell, 2011)

وكانت وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية (CIA) أول من وظّف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسلّح، وفي رفق صنّاع القرارات السياسية وصياغة السياسة بالاستخبارات الاستراتيجية، إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها بـ "عملية لاقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصنّاع السياسة في صورة ذكاء نهائي يُعتمد في صناعة القرارات"، وتؤكد أنّ استخدامها لهذا الذكاء قد حظي بدعم الرئيس الأمريكي هاري ترومان. (Bernhardt, 2003)

كما أنّ استخدام الذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد فقط، فقد تم توسيع الأفق للذكاء الاستراتيجي لكي يلعب دوراً رئيساً في منظمات الأعمال التجارية، وبدأت المنظمات تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء، وظهرت عدة مؤشرات على تطور هذا الذكاء، فقد بدأت العديد من الوكالات في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعات للذكاء الاستراتيجي في داخل المنظمات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وتعد شركة أرمادا من أبرز هذه الشركات في توفير خدمات الذكاء الاستراتيجي والاستشارات لشركات (البيع بالتجزئة، والنقل والرعاية الصحية، والخدمات المالية، والمرافق العامة). (Bernhardt, 2003)

وتنامي اهتمام إدارة منظمات العمال العالمية والدولية المتميزة والمتفوقة منها بتشكيل فرق الذكاء الاستراتيجي، بل اتجهت في مستهل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى الترويج لـ "مجتمع الذكاء الاستراتيجي" بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية، وثقافية، وتكنولوجية ومعرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح (خاصة الزبائن، والمنافسين، والمساهمين)، كما وأنها تستجيب لحاجات وطلبات المجتمع الدولي والمحلي معاً. وفي هذا التطور

الهائل المتنامي من الأفكار نجد من الضروري بل من الحكمة الدعوة إلى توظيف ما قيل عن الذكاء في حقل إدارة الأعمال تحت مظلة الذكاء الاستراتيجي. (Coyne & Bell, 2011)

ظهرت العديد من العلامات على تطور هذا الذكاء فقد بدأت العديد من المنظمات والمؤسسات في الغرب بإنشاء مجموعات للذكاء الاستراتيجي في منظماتها وذلك لتوفير المعلومات اللازمة لقيادة المنظمة وتمكينها من اتخاذ قرارات استراتيجية. (الكواز، وآخرون، 2012)

استناداً إلى تجربة القادة الناجحين، فقد لوحظ خمسة عناصر مترابطة وذات كفاءة تشكل الذكاء الاستراتيجي وهي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية، الدافعية، الشراكة)، بعض هؤلاء القادة يسجل مستوى عالي في بعض العناصر، في حين عدد قليل من القادة البارزين مثل (بل جيتس، اندي جروف، جاك ولش) يسجلوا مستويات عالية ومتقدمة في جميع العناصر. (Bernhardt , 2003)

أصبح العديد من المنظمات اليوم تقوم على بناء وتطوير الذكاء الاستراتيجي لديها من خلال استقطاب استشاريين وأخصائيين يقوموا بتوفير التحليلات والمخرجات النهائية اللازمة التي من شأنها المساعدة في اتخاذ قرارات مهمة وحساسة في المنظمة مثل الاندماج و فتح خطوط انتاج جديدة. (الكواز، وآخرون، 2012)

### 2-1-3- أهمية الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من المتطلبات الأساسية في المنظمات الفعالة، وتندرج أهمية الذكاء الاستراتيجي في هذه المنظمات فيما يلي: (Blenkhorn, Fleisher, 2005).

- 1- الحاجة إلى وجود قيادة وقادة تتمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وهذا في سبيل مواكبة ومجاراة التطوير والتغيير الحاصل في البيئة.
- 2- يؤهل الذكاء الاستراتيجي المنظمات أن تكون قادرة على الإبداع وصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة.
- 3- يساعد بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات.
- 4- دوره في نجاح صياغة سياسات الإبداع وإيجاد منهجيات مبتكرة في مواجهة ما يعترضها من مشكلات.
- 5- دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق موقع تنافسي متقدم مقارنة بالآخرين.
- 6- الذكاء الاستراتيجي ودوره المهم في إعداد وتكوين القادة وتعزيز صفاتهم وصقل قدراتهم لتمكينهم من قيادة المنظمة.

## 2-1-4- أهداف الذكاء الاستراتيجي:

إنَّ للذكاء الاستراتيجي أهداف محددة، وهي على النحو الآتي: (Coyne & Bell, 2011).

- 1- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية إزائها.
- 2- تشكيل القناعات لدى صنّاع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى.
- 3- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم شراكات في مجال البحث والتطوير.
- 4- تقديم الأفكار الهادفة التي تحوّل الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
- 5- توفير معلومات استراتيجية تُمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.
- 6- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج عن سمعتها وموقعها بالشكل الذي ينعكس إيجابياً.

## 2-1-5- فوائد الذكاء الاستراتيجي

يوكّد (Bernhardt , 2003) أن للذكاء الاستراتيجي فوائد عديدة من بينها:

1. يساعد على تجنب المفاجآت الاستراتيجية، فهم المفاجئة وإدراك المنظمة التصورات الخاطئة التي تعمل على تهديدها، من خلال توفير الإنذار المبكر للتهديدات التنافسية.
2. يساعد المديرين التنفيذيين على تحدي المعتقدات الخاصة وتسليط الضوء الكلي على الأعمال، وتجنب الافتراضات الخاطئة حول البيئة التنافسية، وعن المنافسين والمستهلكين والموردين والتكنولوجيا.
3. يساعد على ضمان اتخاذ قرارات وإجراءات استناداً على التبصّر والبصيرة بدلاً من التركيز على الشعور الغريزي والفطرة أو على الخبرة وحدها.
4. يقدم للمديرين المصدر الوحيد للمعلومات والتحليل غير المنحاز. فالملاحظ أن أي وظيفة أخرى في المنظمة تقوم بهذا الدور أي أنّ الوحدات التنظيمية الأخرى لها وجه الخصوص، في كثير من الأحيان لخدمة المصالح الذاتية فعلى سبيل المثال ذاتية الدفاع عن جدول الأعمال.
5. يعزّز الثقافة التنافسية في المنظمة عن طريق زيادة الوعي بالمنافسة.
6. يساعد تعزيز الوعي بالتهديدات التي يتعرض لها رأس المال الفكري للمنظمة والحاجة إلى ضرورة مكافحة التجسس واتخاذ التدابير المضادة.

7. يساعد على التقليل من عدم اليقين، فعلى الرغم من الكم الهائل للمعلومات والتحليل المتاح بسهولة لمتخذي القرار فإنهم يحتاجون عادةً إلى درجة عالية من الموضوعية لتخطي عدم اليقين. إذاً يمكن القول أنّ أهم فائدة يمكن أن تستفيد منها المنظمة باستخدامها الذكاء الاستراتيجي هو التنبؤ بالمستقبل، وتعزيز قدراتها لمواجهة التهديدات واتخاذ قرارات أكثر فعالية.

## 2-1-6- أدوار الذكاء الاستراتيجي:

تتحدّد أبرز أدوار الذكاء الاستراتيجي في الجوانب الآتية:

1- دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير.

2- دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي.

## 2-1-6-1 دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير:

إن القضية الأهم هي المحافظة على بقاء المنظمة في ظل التهديدات التي تواجهها والناجمة عن التغييرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعّالة لإدارة المستقبل وتوقّع التغييرات التي قد تحدث وتؤثّر على بقاء المنظمة (Xu, 2007).

ويساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمة على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقّع التغيير وإدارته، أشار رجل الأعمال هوبول إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في توقّع التغيير وإدارته في المقولة التالية: "في ظل التغييرات البيئية السريعة والتي تجعلنا نرى المستقبل غير واضح فإنّ هذا يجعل استراتيجيتنا الحالية مهددة، نحن نحتاج إلى استراتيجية متعلقة بتكوين المستقبل وليس التكيف مع التغييرات المستقبلية، الذكاء الاستراتيجي هو لإجابة الحاضر والمستقبل لا بلى إنّ هذا الذكاء يجعلنا نكون مستقبلاً ونرى النتائج. (Xu, 2007).

وكما يوفرّ الذكاء الاستراتيجي للمدراء تفهّم وتبصّر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات ويمكنه فحص بيئة عمل المنظمة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المنظمة (Mc Dowell, 2009) ويوفّر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور بالبيئة التي تعمل فيها، وهذا يساعدها في وضع الاستراتيجيات المناسبة لتتكيف مع هذه التغييرات والاستعداد التام لأيّ تغيير مفاجئ قد يحدث، ويمكن للمنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية (البدلي، 2010).

## 2-6-1-2 دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي:

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطور والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات، وتجاوبه التحديات المحيطة بها (صالح وآخرون، 2010)، ويساعد هذا الذكاء المنظمة في معرفة التغييرات التي قد تحدث في السوق والتكنولوجيات الجديدة، وهذا يساعد في تشكيل الخيارات والتوجهات الاستراتيجية، وإن المنظمات التي تملك عمليات ذكاء استراتيجي فعّالة هي المنظمات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح واستجابة لها (Xu, 2007).

وفي مناقشة أهمية الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي أشار (الدين تغلور) المدير التنفيذي لشركة الرؤية الاستراتيجية، وهي شركة متخصصة في استشارات الذكاء الاستراتيجي "إن الشركات التي تعتمد بشدة على الذكاء التنافسي التقليدي لحماية موقع قيادتها قد تعرض بلايين الدولارات للخطر، لذلك فإن قادة الأعمال اليوم بحاجة إلى أكثر ما هو مجرد فهم للحقائق والأحداث فهم بحاجة إلى رؤية في دافع المنافسين لاتخاذ القرارات حتى يتمكنوا من تفادي التأثيرات التي ترمي إليها تلك الشركات المنافسة وفهم التهديدات المحتملة على طبيعتها أعمالهم وليتخذوا القرارات الاستراتيجية قبل الحدث التنافسي، وبعد الحصول على هذا النوع من الرؤية هو ما يوفّره الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات (العبدلي، 2010).

ويركّز الذكاء الاستراتيجي بشكل أساسي على تحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وفهم قدراتهم ورسم تحركات المنافسين والزبائن الافتراضية من خلال تبادل المعلومات الالكترونية والاستفادة من الشراكة الاستراتيجية بقواعد البيانات الالكترونية (الطاني والخفاجي، 2009).

## 2-1-7- نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي

إدراكاً من المنظمات بأهمية الذكاء الاستراتيجي وخصوصاً في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير المستمر، وخصوصاً في وقت التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي وفّرت سرعة الوصول للمعلومة مهما بعدت المسافات، هذا التطور حثّم على المنظمات اعتماد الذكاء الاستراتيجي، غير أنّ توفّر المنظمة على نظام للذكاء الاستراتيجي لا يعني أنها حققت الأهداف التي

وُضِعَ من أجلها هذا النظام، خصوصاً للتكلفة الكبيرة التي يكلفها للمنظمة، ما لم يتمتع بالكفاءة المرجوة، ومن أجل قياس كفاءة نظام الذكاء الاستراتيجي. (Mc Dowell, 2009) ولقد قدّم علماء الإدارة والباحثين نماذج مختلفة يمكن من خلالها قياس كفاءة نظام الذكاء الاستراتيجي، وأهم هذه النماذج هي كالتالي: (Morgan & Strong, 2003)، (Maccoby,2001).

**أولاً: نموذج تريفور وزميرمان (Tregor and Zimerman):** قدّم كل من تريفور وزميرمان نموذجاً لقياس الذكاء الاستراتيجي، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تُوجّه إلى القادة وأعضاء الإدارة، ويتم الإجابة عليها بـ "نعم" أو "لا"، وكلما زاد عدد الأسئلة التي تم الإجابة عليها بـ "لا" كانت استراتيجية المنظمة غير سليمة، وبالتالي قلّ الذكاء الاستراتيجي، وهذا يعني أن أوضاع المنظمة غير جيدة، والعكس صحيح. (Mc Dowell, 2009)

**ثانياً: نموذج كاستيلو (Castillo):** حيث قدّم كاستيلو نموذجاً لقياس الذكاء الاستراتيجي، وهو عبارة عن أربعة محاور وهي:  
أ- الاستشراف (Foresight).  
ب- الذكاء الاقتصادي (Economic Intelligence).  
ج- إدارة المعرفة (Knowledge Management).  
د- المقارنة المرجعية (Benchmarking).  
وتقوم عملية القياس على طرح جملة من الأسئلة تتمحور حول المحاور الأربعة السالفة الذكر. (Mc Dowell, 2009)

**ثالثاً: نموذج ماكوبي (Maccoby):** قام ماكوبي بدوره بتقديم نموذجاً لقياس الذكاء الاستراتيجي، وهو الآخر عبارة عن جملة من المحاور التي تطرح حولها جملة من الأسئلة، وهذه المحاور هي:  
أ- الاستشراف (Foresight).  
ب- تفكير النظم (System Thinking).  
ج- الرؤية المستقبلية (Visioning).  
د- الدافعية (Motivation).  
هـ- الشراكة (Partnering). (Maccoby,2011)

**رابعاً: نموذج جيورجيو (Georghiou):** حيث قدّم جيورجيو أنموذجاً لقياس الذكاء الاستراتيجي، من خلال قياس العناصر التالية:

أ- التقييم (Evaluation): وهو تحليل الأداء السابق في المنظمة لتخصيص الموارد والسياسات في المنظمة.

ب- الاستشراف (Foresight).

ج- التقييم التكنولوجي (Assessment Technology): وهو توقع الآثار وردود الفعل لخفض التكاليف البشرية والاجتماعية، لتعلم كيفية التعامل مع التكنولوجيا في المجتمع، في إشارة إلى اعتبار التكنولوجيا في المنظمة ميزة تنافسية لها. (Maccoby,2011)

**خامساً: نموذج اللجنة الأوروبية (European Commission):** لقد قدّمت اللجنة الأوروبية

أنموذجاً للذكاء الاستراتيجي كنظام يتكوّن من عنصرين رئيسيين هما:

أ- الذكاء الاقتصادي (Economic Intelligence).

ب- إدارة المعرفة (Knowledge Management).

مما يُلاحظ من جملة النماذج التي وُضعت لقياس الذكاء الاستراتيجي، أنّ كل نموذج يقوم بقياس الذكاء الاستراتيجي في المنظمة من خلال مجموعة من المحاور، وفي هذه المحاور يتم طرح جملة من الأسئلة حولها، لأعضاء الإدارة العليا، والمدراء التنفيذيين وبدرجة أقل العمال داخل المنظمة، كما يُلاحظ أن أغلب النماذج الموضوعية لقياس الذكاء الاستراتيجي التي قمنا بذكرها وغير المذكورة، ركّزت على عنصر الاستشراف، وهذا يدل على أن عنصر الاستشراف من أهم العناصر في نظام الذكاء الاستراتيجي. (Zhou. K. Z & Li. C. B, 2010)

## 2-1-8- أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

لقد قام الباحث بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة وبعض الكتب لاستخلاص أبعاد الذكاء الاستراتيجي، ويكمن ذكر البعض منها وفقاً للجدول (1-3):

<https://www.scip.org/>

<https://strategicmanagement.net/>



الجدول رقم (2-2) أبعاد الذكاء الاستراتيجي وفقاً للدراسات السابقة\*

المقارنة المرجعية	إدارة المعرفة	الأبعاد							الكتاب والباحثين	الرقم
		الإبداع	الحدس	الدافعية	الشراكة	الرؤية المستقبلية	تفكير النظم	الاستشراف		
				*	*	*	*	*	Al hamadi, 2020	1
					*	*	*	*	النجار، الحرايزة، 2020	2
		*		*		*	*	*	راضي، النقار، 2020	3
	*						*	*	Kirilov, 2019	4
			*	*	*	*	*	*	أبو أصبع، 2019	5
					*	*		*	آل شافي، أبو قاعد، 2018	6
				*		*		*	الابرهمي، 2018	7
				*	*	*	*	*	البوجي، 2018	8
					*	*	*	*	Kelidbari, Rayat, 2017	9
*	*							*	زايدي، خذيري، 2016	10
	*		*	*	*	*	*	*	مسلم، 2015	11
			*	*	*	*	*	*	عمران، 2015	12
			*		*		*	*	أبو الغنم، 2015	13
				*	*		*	*	كنوش، 2015	14
				*	*		*	*	الحمودة، 2014	15
				*	*	*	*	*	العابدي، 2014	16
				*	*	*	*	*	Esmaili, 2014	17
				*	*	*	*	*	الكواز، عبد السلام، 2012	18
				*	*	*	*	*	قاسم، 2011	19
				*	*	*	*	*	أبو محفوظ، 2011	20
				*	*	*	*	*	Pellissier, Kruger, 2011	21

\* (المصدر: إعداد الباحث)

وفي بحثنا هذا سنقوم بشرح الأبعاد (الاستشراف - الرؤية المستقبلية - التفكير بمنطق النظم - الشراكة - الدافعية - الحدس - الإبداع) التي سيتم اعتمادها ودراستها كعناصر للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) كما هو على النحو التالي:

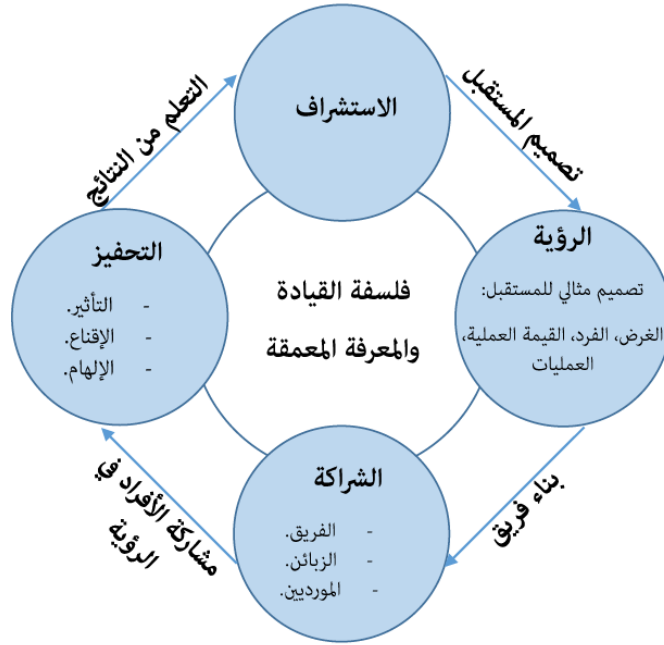
### أولاً: الاستشراف (Foresight):

يمكن أن نعرف الاستشراف على أنه قدرة الفرد على التفكير بالاعتماد على قوى غير مرئية وغير مدركة، إلا أنها تساهم في قراءة المستقبل وجاءت كلمة الاستشراف في القرآن الكريم في سورة الحشر (آية 18): " يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغد واتقوا الله إن الله خبير"

بما تعملون" وتعتبر عن قابلية الفرد على التفكير في صورة غير مرئية، وهو في إطار العمل استشعار المنظمة وقادتها بوجود فرص ومن ثم استغلالها. (الحمودة، 2014)

ويمثل إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل وتُميِّز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه، كما ويشير إلى بصيرة الفرد في عواقب الأمور، أو التطلعات للمستقبل عبر رصد العوامل الديناميكية في الوقت الحاضر أو هو الإدراك لأهمية الأحداث لمنظمتك قبل حدوثها على أساس الخبرة، التجربة، البحث، المسح البيئي والقدرة على الاحساس في الاتجاهات الديناميكية، كما هو موضح في الشكل (1-2) الذي يوضح الذكاء الاستراتيجي، فلسفة القيادة، والمعرفة المعمقة:

الشكل رقم (1-2) العلاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي، فلسفة القيادة، والمعرفة المعمقة\*



\*المصدر: (الحمودة، 2014)

وتظهر أهمية هذا العنصر في توظيف الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات في المجالات التالية:

- 1 . اعتماد التوقع في إدارة التغييرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم.
- 2 . نجاح القادة في اعتماد خطط تقوم بوصف أحداث مستقبلية بديلة.
- 3 . وجود طاقة استقرائية تمكّن القائد من وضع استراتيجيات في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 4 . تنسيق القدرات العقلية للقيادة، وإعطائهم رؤية وابداع وتبصّر في قضايا السوق والمتنافسين وهو ما يعتبر أمراً مهماً في صناعة القرار وخلق قادة غير عاديين أو نوع جديد من القادة.

(الحمودة، 2014)

## ثانياً: التفكير بمنطق النظم ( System Thinking ):

يشير (Maccoby,2001) إلى أن تفكير النظم هو القدرة على مزج العناصر مع بعضها أكثر من فصل ارتباطها إلى أجزاء ومن ثم تحليلها، كما أشار (Maccoby, et al, 2004) أنه يمثل القدرة على تركيب العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تتم دراسة علاقة الأجزاء بالكل وتقييم النجاح في خدمة أهداف النظام، ويعد مدخل تفكير النظم منهجاً قديم أعيد اكتشافه حديثاً كأسلوب متطور للتكيف والتأقلم مع البيئة، حيث بدأ (لودفيك قون بيرتلا) العالم النمساوي الأصل وأبو نظرية النظم وتفكير النظم قبل 50 عاماً، حيث تم إيضاح أهمية هذا العنصر ودوره في الذكاء الاستراتيجي بوصفه إطار متقدم للتفكير الاستراتيجي والفكر النقدي، وكونه أسلوب معاصر للتكيف مع الحياة وتكيف المنظمات مع بيئتها في ظل التغيرات المتسارعة. كما أن له دور فعال ومهم كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ سمات القادة الناجحين كونه يتميز الآتي: (Walter, Humphrey, & Cole, 2012).

1. إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوب لمواجهة التحديات.
2. طريقة للتعلم واكتساب المعرفة لخلق تكامل استراتيجي للأفكار الجديدة في بيئة ديناميكية.
3. وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة ونظام متقدم للتفكير النقدي بين المدراء.
4. فرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات في المنظمة وتقليل الآثار السلبية.
5. طرق جديدة لابتكار استراتيجيات تساعد في حل المشكلات المعقدة وقادرة على التناغم مع التغيرات الاستراتيجية.

## ثالثاً: الرؤية المستقبلية (Visioning):

يأتي المعنى الاصطلاحي للرؤية وفق قاموس (Webster) أنها "القدرة على رؤية الأشياء التي لا يمكن رؤيتها إلا من خلال التصور الذهني والإدراك والمقارنة". ويؤكد كل من (Johnson & Schdes) على أن الرؤية هي الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في الأجل الطويل.

يمكن تسميتها بالرؤية الاستراتيجية حيث تعكس طموحات المنظمة ومصالحها ومعرفة إلى أين تذهب المنظمة حول مستقبل خطتها، كما تجسد هوية المنظمة وتحدد مركزها التنافسي.

(أمين، 2014)

ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين فيما يلي:

1 . كونها في كل من (إدارة التغيير، الثقافة، الهيكل) محاور تحدد نطاق عمل القادة، فضلاً عن أنها أحد محاور القيادة الاستراتيجية.

2 . مواجهة التحديات في إدارة (العمل المعرفي، ورأس المال الفكري) من قبل قيادة ذات خيال واسع، والتكيف مع التحديات المحيطة بالمنظمة.

3 . إن الرؤى الجديدة تعد مفتاحاً للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي.

4 . رصد تحركات الزبائن بين المنظمات المنافسة ومعرفة انطباعاتهم عن منتجاتهم.

نجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي يكون من خلال صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المنظمة (القيم، الأنظمة، العاملون، القيادة، الهيكل التنظيمي)، وأن تكون واقعية تخاطب جميع الفئات. (العبيدي، السالم، 2012)

وفي ذات السياق إنَّ تصميم المنظمة كمنظمة متعلمة والتي يمكن أن تبذل وتأخذ في الاعتبار المستقبل للمنظمة والاتجاهات المحددة من قبل الاستشراف والتي تشير إلى الفرص والتحديات للمنظمة. حيث أن هناك تساؤل ما هو التصميم المثالي للمنظمة كنظام اجتماعي للمستقبل من حيث الغرض والقيم العملية والعمليات والناس. (أمين، 2014)

#### رابعاً : الشراكة (Partnership):

تعكس قدرة القائد الذكي استراتيجياً في إقامة شراكات استراتيجية مثل (اندي جروف) القائد في شركة إنتل الذي أقام شراكة مع شركة ميكروسوفت، وأقام شراكة داخل الشركة مع المدير التنفيذي وهذا مكن من السيطرة على سوق المعالجات الدقيقة ويعد تحالف المنظمات هو الأقرب لمفهوم الشراكة من الاندماج وذلك لما فيه من المحافظة لكل منظمة على شخصيتها وكيانها في مقابل الاندماج الذي يعمل على صهر لشخصية إحدى المنظمات، ويبرز دور الشراكات في النهوض بقدرات القادة في منظماتهم من خلال: (العبيدي، السالم، 2012)، (صالح، أحمد، وآخرون، 2010)

1 . يعد أحد آليات التكيف مع التحديات البيئية، وفرص لتبادل الخبرات والتجارب.

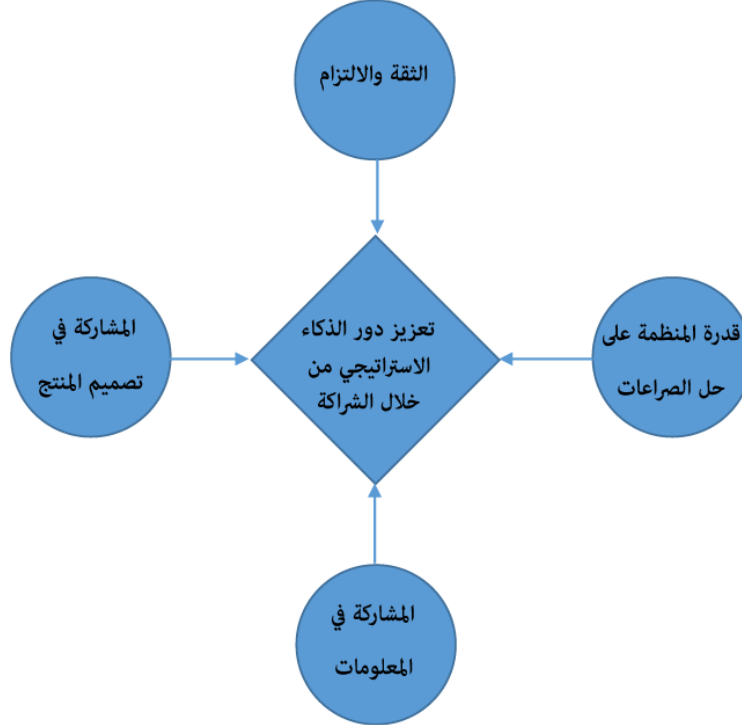
2 . توفير مجال العمل التعاوني والمشاركة في الموارد النادرة.

3 . اشباع حاجات المستفيدين والإبداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء.

4. تعد أحد الاتجاهات للتنظيم المعاصر وطريق لتحويل التنافس إلى تعاون.

تعتبر الشراكة من المقومات الرئيسية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي، ولنمو المنظمات التي تعمل تحت مبدأ الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة، كما هو موضَّح في الشكل (2-2).

الشكل رقم (2-2) دور الذكاء الاستراتيجي من خلال الشراكة\*



\*المصدر: (الحمودة، 2014)، (صالح، أحمد، وآخرون، 2010)

باختصار يمكن القول إنَّ الهدف من العمل تحت مبدأ الشراكة هو منع النزاعات، والحد من الصراعات، تحسين الأداء، حيث أن كل الأطراف تكون على نفس مبدأ المشاركة من خلال تعزيز التعاون بين الأطراف المتعاقدة مع اختلاف المصالح وتحسين الاتصالات بين الطرفين. تعتبر الشراكات الاستراتيجية أحد السمات والملامح العصرية في اقتصاد الأعمال وعولمتها، حيث هناك عدد من الحوافز التي تشكل الشراكات منها:

- 1 . دوافع دخول السوق.
- 2 . دوافع خاصة بالمنتج.
- 3 . دوافع خاصة بهيكلية السوق.

4 . دوافع خاصة بزيادة الموارد.

5 . دوافع خاصة بتحسين الأداء ورفع الكفاءة.

الشراكة هي إقامة علاقات مثمرة داخلياً وخارجياً، على أساس الثقة المتبادلة والفلسفة المشتركة وتقاسم المخاطر والمكافآت، تعرف الشراكة في إقامة الشراكات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى، ففي الوقت الذي يميل فيه الذكاء العاطفي إلى تكوين صداقات يميل أصحاب الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات للوصول إلى أهداف مشتركة. (صالح، أحمد، وآخرون، 2010)

### خامساً: الدافعية (Motivating):

القدرة على إشراك دوافع الناس وتحفيزهم من خلال توفير أسباب المساعدة للناس لتحقيق الرؤية، وتحديد العلاقات المحفزة، والمسؤوليات، المكافآت، وتقديراً للمساهمات المعلنة من قبل المنظمة، تعتبر الدافعية القدرة على دفع الأفراد وتحفيزهم لاعتناق وتبني الإيمان بهدف يجمعهم من منطلق الرؤى التي ينبغي أن تكون موضع تنفيذ، وهذا يتطلب معرفة كيفية تحريك دافعية الناس أو الأفراد. إن القدرة على تحفيز العاملين يعني الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة بإنجاز العمل المكلف به بشكل متقن (أمين، 2014).

للارتقاء بفاعلية هذا العنصر تبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين بوصفها مثيرات تدفع العاملين للعمل والاجتهاد من أجل هدف يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية وهنا يبرز الدور الذي يمارسه الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الدافعية في ترسيخ السمات القيادية والنهوض بالقيادة العليا من جهة، والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة من جهة ثانية (الكواز، وآخرون، 2012).

### سادساً: الحدس (Intuition):

جاء تفسير الحدس في المعجم الوسيط على أن الحدس هو الظن، التخمين والإدراك المباشر وتعتبر سمة من سمات الارتباطي اللاشعوري، والقدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها واستنباط أفكار جديدة (العبيدي، السالم، 2012).

يتمثل الحدس في إدراك عقلي سريع لظروف القرار وبالاعتماد على الخبرات المترابطة بدون العودة إلى التفكير المحسوس، إنَّ الحدس من أبرز مقومات القيادة وممن يتسمون بالذكاء الاستراتيجي وتقع على عاتقهم تكهّن وتوقع المشكلات قبل حدوثها. بالإضافة إلى ذلك الحصول على المعلومات وذلك من أجل الإلمام بالمخاطر المحيطة واقتناص الفرص (محمد، وآخرون، 2012).

كما ذكرت دراسة (قاسم، 2011) أن الحدس قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باعتماد الظن والتخمين المتكونة من الخبرات المترابطة.  
تحدث (Wheelen, T., & Hunger, J, 2013) عن الحدس وكيفية اكتشافه عند قيادة المنظمات في استراليا ومدى أهميته كونه قدرة تمكّن الفرد من الاستفادة من اللاوعي والقدرة المعرفية التي تعد بعيدة المنال في الكشف عن المخاطر قبل حدوثها.

### سابعاً: الإبداع (Innovation):

الإبداع هو قدرة الفرد على التفكير في مجال مفتوح، والقدرة على تغيير عناصر الخبرة في صورة جديدة (قاسم، 2011).

عرف على أنه قدرة المنظمة على الوصول إلى ما هو جديد ويضيف قيمة ويقدم منتج أفضل مقارنة بمنتجات المنافسين. وعرفه آخرون على أنه الميل والتوجه مع أفكار ونشاطات وتجارب متميزة. ويعتبر الإبداع قلب الريادة ويحرص الرياديون على إيجاد طرق إبداعية واستخدامها لتعزيز القدرة التنافسية. كما ظهر دور الإبداع في الارتقاء بقدرات القادة وبتحديده ما يوصف به المبدعين عموماً والقادة خصوصاً (محمد، وآخرون، 2012).

يبرز دور الإبداع في تفعيل عناصر الذكاء الاستراتيجي لدى أفراد المنظمات وتوصيف عقولهم المبدعة في مواجهة المشكلات بأسلوب مبتكر والحصول على أداء قيادي فعال، أي تقليل التكلفة والحصول على دليل واضح لصحة المنظمة وحيويتها (العبيدي، السالم، 2012).

ويرى (شمس الدين، 2014) أنّ بناء ثقافة الإبداع والابتكار تعتبر مهمة حيوية بالنسبة للقادة الاستراتيجيين لما لها من أثر كبير في تشجيع العاملين في المنظمات على الإبداع واتخاذ المخاطرة وتحديد الفرص الجديدة واستغلالها، حيث يؤكد على ضرورة اعتناق القادة للقيم الثقافية القائمة على الابتكار والتحديث، والعمل على إيصال تلك القيم إلى جميع العاملين.

هذا ويقع أيضاً دور كبير على القادة في توليد الأفكار الإبداعية وفي تشجيع المرؤوسين على النظر إلى الأشياء بطرق مختلفة، وأيضاً على علاج المشكلات من أوجه عديدة، وتقديم الأفكار الابتكارية دون الخوف من توجيه الانتقادات اللاذعة لهم أو ما يسمى بالطلقات الانتقادية، كما يمكن للقادة استخدام قوتهم وقيادتهم في دعم وتعزيز والتشجيع على الإبداع من خلال المكافآت التي تعطى للأفراد المبدعين بما يعزز من استقلاليتهم وثقتهم بأنفسهم، ويدعم قدرتهم على تحمل المخاطر وعلى توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية (جاد الرب، 2012).

## 2-1-9- مراحل الذكاء الاستراتيجي:

أكد (Qehaja, Albana Berisha; Kutlovci, 2017) أنّ مجموعة (Thomas)، وهي شركة استشارات للذكاء الاستراتيجي بالولايات المتحدة الأمريكية وضعت ست مراحل للذكاء الاستراتيجي: التخطيط والتوجيه، جمع البيانات، معالجة المعلومات وتخزينها، تحليلها وإنتاجها، النشر والتوزيع، واستخدام الذكاء واتخاذ القرار، وحددت هذه الشركة ميزتين رئيسيتين للذكاء الاستراتيجي، وهما :

1. الميزة الأولى في هذه العملية هي التركيز على الاحتياجات، ويقصد بالاحتياجات التعبيرات البديلة للأهداف التجارية.

2. أما الميزة الثانية فهي مرتبطة بمرحلة النشر حيث يتم التركيز على تفسير نتائج التحليل من حيث سياقات العمل، بحيث يمكن الكشف عن أفكار المعرفة. إنّ المعرفة المكتشفة يجب ترجمتها إلى سياسات عمل واضحة ومفهومة كما ينبغي توزيعها من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات ونشر على مجموعة واسعة من مستويات الإدارة وتوضع محل التنفيذ.

بينما شركة فنلندية دولية متخصصة في تقديم خدمات الذكاء وتقديم المعلومات عن المنافسة والمنتجات، فقامت باقتراح عملية الذكاء وتتم عبر ثماني مراحل: تحليل الاحتياجات، الرصد والمتابعة، جمع المعلومات، الهيكلة والحذف، التحليل، الاتصال، التخزين، والاستعمال والتغذية العكسية. (Esmaeili Mahmoud Reza, 2014)

وتؤكد هذه العملية على وجه الخصوص على أهمية مراقبة ورصد مصادر المعلومات الممكنة، بحيث يمكن تحديد مصادر البيانات الصحيحة للكشف عن المعرفة الحقيقية للحاجات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى، كما يتم التركيز على معالجة البيانات من بيانات خام إلى بيانات مهيكلة ويتم حذف والتخلص أو القضاء على المعلومات التي تهدد صحة وسلامة البيانات حتى يتم إجراء تحليل والوصول إلى نتائج بدون الاعتماد على الأساليب الإحصائية.

(Esmaeili Mahmoud Reza, 2014)

ونرى هنا من وجهة نظرنا أنه حتى وإن اختلف الباحثون في تحديد وتقسيم مراحل الذكاء الاستراتيجي فهم يتفقون في أنه عملية متواصلة لجمع وتحليل وتخزين ونشر المعلومات عن البيئة الاستراتيجية للمنظمة، والهدف الرئيسي من استخدام هذا الذكاء هو مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.



## 2-1-10- مناهج الذكاء الاستراتيجي:

منذ أكثر من خمسين عاماً تناولت الدراسات الأكاديمية الذكاء الذي يلعب حالياً دوراً محورياً في عملية صنع القرار في كل من القطاعين الخاص والعام على حد سواء (Coyne & Bell, 2011).

وسيتم توضيح الذكاء الاستراتيجي حسب عدة مناهج:

**المنهج الإبداعي:** أكد (Coyne and Bell , 2011) أنه يمكن استخدام منهج إبداعي خاص لوضع نظرية الذكاء الاستراتيجي وهذا المنهج ينطوي على مجموعة من المقترحات من خلال اكتشاف الذكاء الاستراتيجي مع التركيز على التحليل التاريخي بشكل خاص باستخدام دورة الذكاء كإطار تنظيمي. إن هذا المنهج يُستخدم في تطوير المقترحات وتحديد التناقضات لتعيين النطاق النظري الذي تكون به نظرية الذكاء ناجحة .

في المقابل يمكن القول أن المنهج التاريخي أصبح لا يتعامل بما فيه من الكفاية به بسبب التغيرات السريعة في البيئة، فالمنهج الناجح هو الذي يكتشف القضايا التي ممكن للنظرية مناقشتها وكذلك يتم التركيز الحالي على مخرجات عملية الذكاء. (Coyne and Bell , 2011)

**المنهج الإرشادي:** إن (Kuosa,2010) توصل إلى أن الذكاء الاستراتيجي يعتمد على نمط الإدارة. ويعتبر هذا المنهج الذي يستند إلى البيانات التجريبية والهيكل الرسمية أكثر استخداماً في مجال الذكاء الاستراتيجي، وفي الوقت نفسه يمكن أن يُنظر إليه على أنه منهج إرشادي . حسب هذا المنهج يمكن التمييز بين ثلاث فئات أساسية موجودة، الفئة الأولى هي الحسابات التجريبية وهي أمر شائع خاصة في مجال المنظمات الاستشارية، أما الثانية، النظرية تثبت عن طريق الملاحظات وهذا أكثر شيوعاً في بحوث العلوم الطبيعية، بينما الفئة الثالثة فتتمثل في الجمع الحقيقي، ويمكن اعتبارها بحوث مشتركة خاصة إذا كانت في البحوث النوعية والسرد، فالنمط يختلف حسب منهج التفكير وطرق استخدامها خصوصاً لفهم الواقع. (Kuosa,2010)

**المنهج المتعدد الجوانب:** 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 على هذه القضايا، فإنه على المنظمة ألا تعتمد على استراتيجية واحدة أو أسلوب واحد. إذ يجب أن تهدف إلى استخدام منهج متعدد الجوانب، والذي يتضمن استراتيجيات وأساليب مختلفة

لجوانب متعددة من هذه القضية، وينبغي فهم القضية على أنها أمر يتطور باستمرار، حيث تجدد نفسها وبشكل مستمر. (Kuosa,2010)

إنّ نمط الإدارة يساعد على الحصول على نظرة مادية للظواهر المعقدة، إذ ينبغي ملاحظة أن العمليات المعقدة حيوية تخضع أحيانا لفترات عشوائية وفوضوية تماماً، نتائجها لا يمكن التنبؤ بها بأي شكل من الأشكال (Kuosa, 2010).

مما سبق نستنتج أنّ المنهج المتعدد الجوانب ينظر إلى الذكاء الاستراتيجي نظرة أكثر واقعية، ويوضح الدور الحقيقي له في دراسة البيئة الاستراتيجية للمنظمة وهو أفضل منهج درس الذكاء الاستراتيجي.

### خلاصة المبحث الأول:

نستطيع القول بأنّ الذكاء الاستراتيجي يعتبر من أهم أنواع الذكاء بالنسبة للمنظمة، حيث يشكل هذا الذكاء أهم مصادر المعلومات لدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومصدر للمعلومات حول المنافسة، وغير ذلك من الآثار الإيجابية للمنظمة.

وتمت دراسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي وعناصره كمتغيّر مستقل وذلك كمدخل لدراسة التوجه الاستراتيجي للمنظمة، باعتبار هذا الأخير يمثّل المتغيّر التابع في دراستنا الحالية، فالمنظمات كما نعلم تهتم بالتوجهات الاستراتيجية لما لها من آثار بالغة الأهمية على المنظمة.

## المبحث الثاني:

### التوجه الاستراتيجي

#### تمهيد

سنناقش في هذا المبحث المتغير التابع في دراستنا وهو التوجه الاستراتيجي حيث سنستعرض مفهومه وأهميته وفوائده، وكذلك النتائج المترتبة على التوجه الاستراتيجي في المنظمات. كذلك سنبحث في التحديات التي يتعرض لها التوجه الاستراتيجي وما هي مناهجه المختلفة ونماذجه المتبعة في العديد من المنظمات. وفي نهاية هذا المبحث سنسلط الضوء على مفهوم التوجه الاستراتيجي في قطاع الطيران والنقل الجوي وسنقوم بعرض التوجهات الاستراتيجية لبعض شركات الطيران العالمية.

#### 2-2-1- مفهوم التوجه الاستراتيجي:

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

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

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

كما أكد (Hammouda, Randa, 2014) أن التوجه الاستراتيجي أو المحتوى الاستراتيجي يُعتبران عن نفس المفهوم والمقصود منهما التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة، والحاجة إلى تصميم مبادرات جديدة.

عرّف (Ali Al-Zu'bi, Hasan, 2016) التوجه الاستراتيجي بأنه توجيه الجماعة نحو الاتجاه الذي يقود المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، والتوجه الاستراتيجي يقتضي تقاسم المعلومات ونشرها بالمنظمة، إلى جانب تخصيص الموارد والتي تكون موجّهة نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي.

كما أن التوجهات الاستراتيجية يمكن اعتبارها مجموعة من القيم التي تسترشد بها المنظمة في مجالها الاستراتيجية والقرارات التي تخلق السلوكيات السليمة للتفاعل مع السوق، كما توفر للمنظمات القدرة على تحقيق المزايا التنافسية (Liu, Li, & Xue, 2011).

بالإضافة لما سبق فالتوجه الاستراتيجي للمنظمة يعكس الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها للسعي لتحقيق الأداء المتفوق والمستمر، كما يسهّل التوفيق بين الاستراتيجية والموارد المتوفرة والتي تساعد على التكيف مع ظروف السوق (محمد، ساعد عبد الله، الطيب، العبدلي، 2012).

وأكدت دراسة أبو طه (2012) أن التوجه الاستراتيجي يوفر وبدرجة مساوية جهوداً هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكتفوا توجههم مع البيئة، وتلبية احتياجاتها، كما أن التوجه الاستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، إذ أنّ التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية. أبو طه (2012)

يرى (ابراهيم، سمراء عبد الجبار، ديانه علي، 2018) أن التوجه الاستراتيجي باعتباره مجموعة من السلوكيات ويعمل على تحقيق استراتيجية المنظمة، ويعتبر أيضاً التوجه الاستراتيجي أنه المسألة الحاسمة التي يمكن أن تُحدّد نجاح أو فشل أي منظمة، كما يمكن أيضاً اعتبار التوجه الاستراتيجي متغيّر يمكن التحكم والسيطرة فيه، وبالتالي فإنّ المنظمات قد تسعى إلى تحسينه إذا كانت هناك بوادر لتحسين الأداء الكلي للمنظمة، وقد حددت الأعمال السابقة العديد من أشكال التوجه الاستراتيجي باستخدام مزيج الموارد لقياس القيمة والمواقف بالتركيز على المقاييس السلوكية حيث أنّ للتوجه الاستراتيجي تأثير مباشر وغير مباشر على أداء الأعمال. (ابراهيم، سمراء عبد الجبار، ديانه علي، 2018)

فالتوجه الاستراتيجي يُوصف على أنه التركيز الرئيسي على الأهداف الطويلة الأجل وأهداف المنظمة والإجراءات اللاحقة والسلوكيات المتعلقة بتحقيق هذه الأهداف، فعلى سبيل المثال تقديم خدمة ممتازة للعملاء، أو العودة القوية لتحقيق مكاسب مالية على المدى القصير، وهذه النظرة لا تختلف كثيراً عن وجهة نظر (Lau and Bruton, 2010) اللذان أكدوا أنه يمكن فهم التوجه الاستراتيجي على أنه الفهم المعرفي واستيعاب وتفسير البيئة الخارجية والموارد الداخلية، أي أنها تمثل أولوية تخصيص الموارد على المدى الطويل لنمو ثروة المساهمين باعتباره الهدف النهائي. أما الافتراض الأساسي في التوجه الاستراتيجي هو أن المعتقدات الاستراتيجية الموضوعية تدعم الإجراءات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة.

هذه المعتقدات تخص التفكير الأساسي للمنظمة في عدة ميادين، مثل مجال أنشطة المنظمة التي تتبعها، متى تقوم المنظمة بالعمل، وكيف تقوم بأداء العمل ضمن هذه الأسس الفلسفية، التوجه الاستراتيجي في المقابل يوجّه الخيارات الاستراتيجية للمنظمة في عدة نطاقات.

ومما سبق نرى أنّ التوجه الاستراتيجي للمنظمة يعبر عن المسار العام الذي اختارته المنظمة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتاحة أي التقيد بالإمكانيات المتوفرة لديها. (Lau and Bruton, 2010)

## 2-2-2- أهمية التوجه الاستراتيجي:

توجد عدة أمور زادت من أهمية التوجه الاستراتيجي ودفع الدراسات والبحوث الحديثة إلى دراسة ما هي التوجهات الاستراتيجية والعلاقات الاستراتيجية مع توجّهات التصميم التنظيمي والأداء، ومن بين هذه الأمور ما يلي: (Haksever, Cengiz & Barry Render, 2013)

1. التوجه الاستراتيجي يستند على فهم وإدراك وتفسير البيئة الخارجية والموارد الداخلية، إذ أنّه يمثل أولوية تخصيص الموارد لتنمية ثروة المساهمين في المنظمة على المدى الطويل وباعتباره الهدف النهائي.

2. تطور التوجه في الفكر الاستراتيجي إذ شمل الاستثمارات المختلفة، توزيع الموارد المالية وكذلك رأس المال الفكري.

3. كما أنّ التوجه الاستراتيجي يمثل كيف ترغب المنظمة وبقوة المنافسة في السوق، وبالتالي كيفية الاستعداد لاكتشاف وتطوير الكفاءات، المنتجات والأسواق.

4. التوجهات الاستراتيجية المختلفة تشمل الاستثمارات في الوقت المناسب، الموارد المالية ورأس المال البشري، وعلى أساس هذا التوجه فإن الإدارة العليا تنظّم وتفسّر المعلومات المتعلقة بالبيئة ومستوى الموارد الضرورية التي يجب أن تملكها المنظمة.

كما أن (Li, Yan. Chuan-hoo, Tan. Hock-Hai, Teo, 2012) أكد أن للتوجه الاستراتيجي أهمية للأسباب التالية:

1. لا يوجد خيار استراتيجي مفيد عالمياً، وتحتاج المنظمات دائماً لفحص ودراسة الشروط البيئية والتنظيمية لتطوير استراتيجيتها.

2. يتأثر صياغة التوجه الاستراتيجي بمجموعة من العوامل البيئية مثل عدم يقين السوق، الخصائص التنظيمية للمنظمة، مثل هيكلها التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والأنظمة.

وفي سياقات مختلفة تكون بعض العوامل أكثر بروزاً وبالتالي ينبغي النظر إليها وأخذها بعين الاعتبار. (Li, Yan. Chuan-hoo, Tan. Hock-Hai, Teo, 2012)

#### - التوجه الاستراتيجي من وجهات نظر مختلفة:

يمكن دراسة التوجه الاستراتيجي من وجهتين نظريتين: وجهة نظر المعرفة والإدراك الاجتماعي للمشاريع، ووجهة النظر القائمة على الموارد أي نظرة الإدارة الاستراتيجية. فوجهة نظر الإدراك الاجتماعي تؤكد على الطبيعة الشخصية لبيئات الأعمال والمواقف التنافسية لكنها فشلت في ربطها بالمزايا التنافسية للمنظمة. من ناحية أخرى فإن نظرية الموارد ترى وتركّز على أهمية الموارد التنظيمية بما في ذلك الإدراك الإداري في خلق الربح، لكن هذه النظرية لم تنتبه إلى أن من خلال إدراك العمليات الإدارية يمكن خلق مزايا تنافسية. إنّ الدمج بين النظريتين حول كيفية الإدراك الإداري والموارد المتاحة سوف يمكّن من الحفاظ على المزايا التنافسية للمنظمة.

(العامري، عبد الله سعدون عبد الله، 2011)

كما أكد (واضح فواز، 2012) أن منهج الإدراك الاجتماعي يوفّر إطاراً لفهم الكيفية التي تدرك بها الإدارة العليا البيئتين الداخلية والخارجية للمشاريع الجديدة، فالإدارة العليا تحتاج لنجاح المشاريع إلى الحصول على المعلومات وبناء المعرفة التجارية. في المقابل، فإنّ الاعتماد على الواقعية القائمة على المنطق مكلفة جداً.

فاستخدام الأساليب الإدارية البحثية والفهم المحدود لجزء من المعلومات معاً يكوّنان الطريق الوحيد للتقدم إلى الأمام في عملية اتخاذ القرار، لهذا فرجال الأعمال والمدراء يعتمدون على الاستخدام المكثّف للاستدلال الفردي والمعتقدات في عملية اتخاذ القرار. (واضح فواز، 2012)

لدراسة الإدراك الإداري أهمية خاصة في حالة الغموض وعدم التأكّد، مثلاً في الصناعات ذات التكنولوجيا المرتفعة يمكن وضع توجهات استراتيجية فعّالة إذا كانت الإدارة العليا قادرة على فهم وإدراك البيئة التنظيمية المتغيرة بشكل صحيح ويكون لديها فهم جيد لموارد المنظمة.

وهذا يعني، أن تلك المنظمات لها تطلعات أقوى نحو استغلال الفرص بشكل سريع في البيئة الخارجية وتطوير المنتجات، التكنولوجيات، والقدرات التنظيمية، وأكثر ميلاً للانخراط في الأنشطة الاستراتيجية. (واضح فواز، 2012)

ويرى (العلايمية، محمد، 2015) أنّه حسب نظرية تخصيص موارد المنظمة، فالمنظمات تملك موارد حيوية معينة من أجل استغلال الفرص المتاحة في السوق، وإنّ المنظمات التي لديها ضغوط كبيرة للنمو أو الحصول على موارد ضرورية لبناء وتحقيق مستمر لمزايا تنافسية، بالإضافة إلى أن التكوينات أو التركيبات المختلفة للموارد تسهّل على المنظمة تحقيق الاستراتيجيات التنافسية المختلفة، ولتسهيل تحقيق هذه الاستراتيجيات، فالآليات التنظيمية هي التي تيسّر الاقتناء الفعّال ونقل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة وتعتبر موارد رئيسية تساعد المنظمات في بناء المزايا التنافسية.

إنّ الجمع بين المنظورين، الإدراك الاجتماعي ونظرية تخصيص الموارد يقترح أن الإدارة العليا يجب أن يكون لديها تصوراً مناسباً لبيئة الأعمال، وبالتالي الرغبة في خلق المعرفة والقدرة اللازمة التي تقود المنظمة لامتلاك مزايا تنافسية وتحسين الأداء، كما أنّ المنظمة استناداً إلى مواردها تحسّن قدراتها في تطوير توجه استراتيجي قوي (صليحة فلاق، 2012).

مما سبق نستنتج أن البيئة فرضت على المنظمات تحديد توجهاتها الاستراتيجية ورسم الطريق المناسب لمواجهة عدم اليقين، ويتم تحديد هذه التوجهات بالأخذ في الاعتبار كل متغير ممكن أن يؤثر على المنظمة.

### 2-2-3- فوائد التوجه الاستراتيجي:

حسب وجهة النظر الإدارية فإن فائدة أو استخدام التوجه الاستراتيجي يبقى عرضة للتساؤل إذا لم تفهم إدارة المنظمة الحالات الطارئة التي تؤثر تأثيراً كبيراً على التنفيذ الفعّال للاستراتيجية، فالبيئة الداخلية والخارجية دوراً هاماً في تحديد نجاح التوجه الاستراتيجي للمنظمة، لذلك فالتوجه

الاستراتيجي يحتاج إلى الدعم التنظيمي والتزام الإدارة العليا في تحقيقه وتعريفه في جميع أنحاء التسلسل التنظيمي الهرمي للمنظمة، وقد أكد الدهدار (2006) أن للتوجه الاستراتيجي جملة من

الفوائد من أهمها ما يلي: (Paulrajan, Rajkumar, Harish, 2011)

1. يساعد التوجه الاستراتيجي على التركيز الواضح في الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً، كما يساهم في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمات.
2. يساعد المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى، وجعلهم أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغييراتها وبصفة دائمة.
3. تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمات.
4. إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنظمة.
5. التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
6. تحديد توجهات المستقبل، إلى أين تتوجه المنظمة، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
7. توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل، بالإضافة إلى توحيد ودمج جميع الجهود نحو أهداف وغايات واحدة.

#### 2-2-4- النتائج المترتبة على التوجه الاستراتيجي:

أكد (Pirttimaki, V.H, 2007) من بين التوجهات الاستراتيجية، التوجه نحو السوق ومن المعروف جيداً أنّ للاتجاه نحو السوق التأثير الإيجابي على الأداء التنظيمي. باتباع اتجاه السوق فإنّ المنظمة تتمكن من توليد ونشر معلومات عن السوق في جميع أقسامها وفروعها، هذه المعلومات تتمثل بالدرجة الأولى في احتياجات زبائنها الحاليين والمرتقبين، فضلاً عن المعلومات المتعلقة بمنافسيها وأنشطتهم. كما يتيح توجه المنظمة نحو السوق الفرصة لتركيز الجهود الفردية وإدارات المنظمة وتوحيدها مما يمكّن المنظمة من خلق وتقديم قيمة أفضل للعملاء وتحقيق أداء مرتفع ومتميز، كما أنّ التوجه نحو السوق يزيد من ثقة العاملين في أداء منظماتهم في المستقبل.

وأضاف (Sharma, P, 2010) أنّ التوجه نحو السوق قد يؤدي أيضاً إلى تحسين الأداء النفسي، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويُفسّر ذلك بأن الاتجاه نحو السوق يؤكد على التعاون بين جميع إدارات المنظمة وأفرادها لتحقيق الأهداف المنشودة، وحتى يكون هناك التعاون وتحقيق الأهداف يجب على العاملين أن يتشاركوا في شعورهم بالمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، بعبارة



أخرى أن يكتسب العاملون الشعور بالافتخار والاعتزاز بالانتماء للمنظمة ويشعرون أكثر بالارتياح في وظائفهم ويصبحون أكثر التزاماً وحماساً. (Sharma, P, 2010)

## 2-2-5- تحديات التوجه الاستراتيجي:

إن التحدي الذي يواجه التوجهات الاستراتيجية على أن آثارها تتوقف على ديناميكية البيئة التنافسية، إذ أن العديد من الدراسات أشارت إلى أن التوجهات نحو العملاء والمنافسين لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة، ودراسة أخرى توصلت إلى أن التوجه نحو العملاء يؤثر سلباً على أداء المنظمات في الصناعات الفنية أو عندما يكون التوجه نحو المنافسين يضر بأداء المنظمة، لكن هذه النتائج تتعارض مع النتائج التي تشير إلى أن التوجهات الاستراتيجية قد تكون قوية في البيئات أو السياقات المتجانسة نسبياً، لكن عندما يكون السياق أكثر ديناميكية فتحتاج المنظمة إلى اختيار المنظور الاحتمالي للتوجهات الاستراتيجية (Baei, Fahime, Malafeh, 2017).

يمكن القول أن التوجه الاستراتيجي أهم مرشد للمنظمة ونجاحها مقرون بمدى قدرتها على تحديد هذا التوجه بكفاءة، وحتى تستطيع المنظمة التحديد الدقيق والتطبيق الصحيح لتوجهها الاستراتيجي فهي تحتاج إلى تكامل جهود مواردها البشرية في مختلف المستويات الإدارية حتى تضمن نتائج إيجابية وتتفادى المشاكل التي قد تظهر جراء الخطأ في توجهها الاستراتيجي. (Sharma, P, 2010)

## 2-2-6- مناهج مختلفة لدراسة التوجه الاستراتيجي:

توجد مناهج مختلفة لدراسة التوجه الاستراتيجي، فهناك من ربط هذا التوجه بموارد المنظمة، وهناك من قام بربطها بالقدرات الديناميكية للمنظمة، وهناك من لديه نظرة مغايرة واعتبرها من مخرجات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفيما يلي سيتم شرح وجهات النظر هذه كل على حدا:

### 2-2-6-1 الموارد والتوجهات الاستراتيجية

نوقش موضوع التوجه الاستراتيجي في عدة دراسات على أنه اتجاه الأعمال وأنه الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويوضح الكيفية التي ترغب بها المنظمة العدوانية في المنافسة في السوق وكذا رغبتها في اكتشاف وتطوير قدراتها، منتجاتها، أو التوسع في الأسواق، وبحسب نظرية تخصيص الموارد، فإن الموارد تمنح المنظمة اعتبارات مهمة عند صياغة الاستراتيجيات، حيث أن إدراك الإدارة العليا لموارد المنظمة تؤثر على نظرة المنظمة إلى النمو على المدى الطويل وكذلك ثروة أصحاب المنظمة أي المساهمين، فمختلف التوجهات الاستراتيجية تحتاج إلى استثمارات

مختلفة، موارد مالية وبشرية، وأيضاً إلى الرأس مال السياسي أي إلى فكر قيادي يوضح المسار الذي تسير عليه المنظمة (أودية ناصر، 2012).

المديرين يقيّمون موارد المنظمة، ونقاط قوتها النسبية، والتي بدورها تحدد الأشياء التي يمكن أو يجب أن تقوم بها المنظمة مستقبلاً، لهذا فإن التوجهات الاستراتيجية تكون تحت تأثير كيف يدرك المدراء الموارد وقدرات المنظمة، فعندما يكون الاقتصاد في مرحلة انتقالية بعض المديرين يعجزون عن فهم وإدراك الفرص المتاحة في الأسواق الجديدة، في حين هناك بعض المدراء ينتهجون طرقاً وأساليباً أكثر خطورة لاستغلال الأسواق الجديدة، وبالتالي فإن الإدارة العليا لديها إدراك مختلف في ما يخص قيمة الموارد في المنظمة والاستراتيجيات الممكنة في السياق الذي يمر به الاقتصاد (ريهام، البوجي، 2018).

## 2-6-2-2 التوجهات الاستراتيجية والقدرات الديناميكية

وتنشأ التوجهات المختلفة من اختلاف وجهات النظر بشأن الاستراتيجية، مع أن مفهوم القدرات الديناميكية رُبّطت عادةً بوجهة نظر القائمة على تخصيص الموارد في المنظمة فهي تتشارك مع التوجه الاستراتيجي في مجموعة من الخصائص، إذ يرى بعض المؤلفين أن التوجهات الاستراتيجية عبارة عن قدرات ديناميكية. وقد تم تعريف القدرات الديناميكية على أنها قدرة المنظمة للاندماج، البناء، وتكوين القدرات الداخلية والخارجية للتصدي للتغيرات البيئية السريعة، بالتأكيد يمكن أن تستوعب فكرة التوجهات، نظرية تخصيص الموارد والتي ترى بأنّ الموارد التي تتميز في نفس الوقت بالقيمة العالية، الندرة، صعوبة التقليد، وكذلك عدم وجود بدائل لها هي مصدر للميزة التنافسية، والقدرات الديناميكية هي التي تغيّر في خصائص المنظمة، حزم المورد الفريد (القدرات) (Hakala, 2010)

كما أكد (Hakala, 2010) أنّ القدرات الديناميكية هي عبارة عن التوجهات السلوكية للمنظمة لدمج وإعادة تكوين وتجديد وإعادة خلق مواردها وقدراتها، والأهم من ذلك تطوير وإعادة بناء القدرات الأساسية للاستجابة إلى البيئة المتغيرة لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة. كما تُعرّف القدرات الديناميكية على أنها أعلى القدرات في المنظمة إذ تؤكد على السعي المستمر للمنظمة لإعادة تشكيل وتجديد وإعادة خلق موارد والقدرات الأساسية لمعالجة التغير البيئي. فالتوجهات عبارة عن قدرة ديناميكية، كما تعتبر من مقاييس هذا النوع القدرات التي يمكن ملاحظتها عبر المنظمات بدلاً من أن تكون فريدة من نوعها في المنظمات الفردية. (Hakala, 2010)

بالإضافة إلى أنّ (Hakala, 2010) يؤكد على أنه مع أن القدرات الديناميكية تتعلق بالتغيرات الداخلية في الموارد التي تعتمد عليها المنظمة فإن التوجه الاستراتيجي ورغم أنه يرتبط بالتغيرات الحاصلة في موارد المنظمة الداخلية إلا أنه أيضاً يعتمد على التغيرات الحادثة في جوانب أخرى، أو في القدرات الديناميكية في حد ذاتها، بعبارة أخرى فإنّ التوجهات المختلفة تتبع المفاهيم المختلفة للاستراتيجية، كما أنها أيضاً قد تتعلق بالتغيرات الحاصلة في السوق، المواقف من المبادرة، أو عمليات التعلّم، هذا يؤدي أو يقود إلى استنتاج أنه لا يمكن الاعتماد الكلي على نظرية تخصيص الموارد، بل يجب أن تكون هناك مرونة أكثر من حيث وجهة النظر الأساسية للاستراتيجية. وعلى الرغم من أن الباحثين لم يربطوا صراحةً بين القدرات الديناميكية والتوجهات، إلا أنّ التوجهات الاستراتيجية غير مستقلة عن وجهة النظر القائمة على الموارد أي نظرية تخصيص الموارد أو القدرات الديناميكية للمنظمة، كما أن التوجهات الاستراتيجية المنفّذة من قبل المنظمة تؤدي إلى خلق سلوكيات تساهم في التفوق في الأداء (Hakala, 2010).

### 2-2-6-3 التوجه الاستراتيجي نتيجة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية

استراتيجية الأعمال تميّزت على أنها الطريقة التي من خلالها المنظمة تقرر التنافس، وتشمل السعي نحو الإنجاز، تحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية في الصناعة، وبالنظر إلى مركزها فإن قضيتها المحورية في اتخاذ القرارات التنظيمية، فإنّه ليس من الغريب أن يكون مفهوم الاستراتيجية يربط بنتائج الأداء ففي الواقع، فإنّ عدداً كبيراً من الباحثين الإداريين يكرّسون انتباههم نحو التوجه الاستراتيجي، إذ أنه من دون شك أنّ فكرة الأداء المتفوق تحتاج أن يكتسب العمل مزايا أعلى من تلك التي يمتلكها المنافسون والتركيز على التفكير الاستراتيجي (Morgan & Strong, 2003). ويرى (Morgan & Strong, 2003) أنّ النظرية المعيارية في الإدارة الاستراتيجية تتجه إلى تبني العملية، المحتوى، أو وجهات نظر بيئية، حيث أنّ بحوث العمليات تقوم باختبار وفحص الأنشطة التنظيمية والإدارية الناتجة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما بحوث المحتوى تتضمن خصائص القرار الاستراتيجي واستراتيجية العمل في حد ذاتها، وتركز بحوث السياق على الشروط التي يمكن بموجبها أن الكل يأخذ مكانه.

كما أكد (Morgan & Strong, 2003) أنّ معظم الدراسات الاستراتيجية تركّز على حالات الظواهر الداخلية والخارجية التي يمكن التحكم بها والتي يمكن قياس أثرها الواضح على الأداء، ومع

ذلك فإن أدبيات الدراسات أسست من أجل فهم طبيعة العمليات الاستراتيجية وتقييم العلاقة بين هذه العمليات والأداء.

وتمت دراسة جوانب عديدة من العلاقات من قبل أفراد، مجموعة، من وجهة نظر تنظيمية، حيث توصلوا إلى نتائج غير واضحة أو غير ثابتة، إنَّ عدم الإجماع على النتائج في البحوث الاستراتيجية في الآونة الأخيرة لعب دوراً كبيراً في تفسير الاختلافات في أداء الأعمال على حد سواء عندما تأخذ في الاعتبار الربط في قضايا العملية الاستراتيجية فضلاً عن امتلاكها حق بناء القرارات، بالإضافة إلى أن محتوى الاستراتيجية يركّز أساساً على مخرجات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وطريقة محتوى الأعمال الاستراتيجية يظهر جلياً في المنظمة التي تصفها على أنها الاستراتيجية المناسبة، الاستعداد الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي وكذلك التوجه الاستراتيجي الأكثر شيوعاً. لقد دُرِس التوجه الاستراتيجي حسب ثلاث وجهات نظر مختلفة: منهج السرد، المنهج التصنيفي، والمنهج المقارن، فمنهج السرد يسعى إلى الوصف الشفهي للطابع الشمولي للاستراتيجية على أنها حدث فريد من نوعه، حالة، وتنظيم، حيث يعتمد هذا النوع من المناهج على الأساليب النوعية، وعلى الاختبار النظري بالتركيز على الوصف والسرد إلا أنه لا يقيس بشكل كاف المتغيرات التي يمكن تقييمها بدقة معايير وموازين، وتقتصر المقارنة عبر وحدات التحليل لأن استراتيجية المنظمة، البيئة، والظروف الزمانية وحيدة. (Morgan & Strong, 2003).

ظهر المنهج التصنيفي كمنهج بديل لمنهج السرد، ويقوم هذا المنهج على تصنيف المنظمات وفق حجج مسبقة أو حجج لاحقة. ويستند تصنف المنظمات إلى القيام بالمقارنة وليس التحليل بين المنظمات المصنفة، ومن أهم التصنيفات نجد المنقب، المدافع، المحلل والمتفاعل، وتجدر الإشارة إلى أن هذه التصنيفات لا تحدد الفروق الدقيقة التي تبنى عليها الاستراتيجيات، كما أنها لا تفسر تصرفات المنظمات وأعمالها بطريقة دقيقة (Morgan & Strong, 2003).

أما المنهج الثالث لتقييم استراتيجية الأعمال هو المقارنة وتسعى إلى التقييم الاستراتيجي عن طريق صفات متعددة أو أبعاد مشتركة لكل المنظمات. لذا، فالاستراتيجية لديها أهمية نسبية تقدمها للمنظمة على مدى كل بعد للتوجه الاستراتيجي. هذا المنهج، بالتالي ينظر إلى التغلب على القيود التجريبية للطريقة التصنيفية في هذا التوجه الاستراتيجي لا ينظر عبر التصنيفات الاستراتيجية الصارمة، ولكن بدلاً من ذلك، على طول أبعاد محددة. (Jantunen et al, 2008)

إنَّ التصورات بخصوص المقارنة الاستراتيجية محدودة لكن سنة 1989 اقترح Venkatraman ستة أبعاد للتوجه الاستراتيجي وهي: العدوانية، المحلل، المدافع، المنتفع مستقبلاً، المتفاعل، والمخاطر. (Morgan & Strong, 2003).

من خلال دراسة المناهج المختلفة التي درست التوجه الاستراتيجي، نرى أن هذا الأخير عبارة عن ناتج من نواتج عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وعلى المنظمات أن تبني توجهاتها الاستراتيجية استناداً إلى الموارد والقدرات المتاحة لديها وبما يتيح لها فرصة التميّز والتغلب على منافسيها.

## 2-2-7- نماذج مختلفة للتوجه الاستراتيجي:

قام عدة باحثين بإدراج نماذج مختلفة لدراسة التوجه الاستراتيجي ، وسنقوم في بحثنا هذا بذكر أهم هذه النماذج وسيتم دراسة أهم نموذج وهو نموذج حسب المدخل السلوكي حيث سيتم الاعتماد عليه في بحثنا هذا.

### 1- نموذج التوجه الاستراتيجي لـ Miles and Snow.

### 2- نموذج التوجه الاستراتيجي حسب السمات التنافسية.

### 3- نموذج التوجه الاستراتيجي حسب المدخل السلوكي:

التوجه الاستراتيجي يعكس التوجهات الاستراتيجية المنفذة من قبل المنظمة التي ترشد النشاطات الحقيقية والتي تؤدي إلى تحقيق أداء مستمر ومرتفع. فالتوجهات الاستراتيجية قابلة للتطبيق تشمل السوق، التكنولوجيا، والتوجهات نحو البيع، إذ أنّ التوجه نحو السوق حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين.

ويتشكل التوجه نحو السوق من ثلاث مكونات سلوكية: التوجه نحو المستهلك، التوجه نحو المنافس، والتنسيق بين الوظائف، فالدراسات الحالية أشارت إلى أن هذه العناصر الثلاثة سلوكياتها مختلفة كما أنه يمكن معالجة كل منها كبناء مختلف عن الآخر أو متميز عن الآخر (Gao et al., 2007).

كما أكد (Gao et al, 2007) أنّ التوجهات الاستراتيجية الأكثر أهمية هي: العملاء، المنافس، والتوجهات التكنولوجية.

فالتوجه نحو العملاء يركّز على الفهم الكافي لاستهداف العملاء وذلك لتقديم قيم متفوقة بالنسبة لهم، التوجه نحو المنافس ويقصد به التركيز على فهم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين الحاليين والمرقبين أو المحتملين، بينما التوجه نحو التكنولوجيا فمعناه أن المستهلكين يفضلون المنتجات

والخدمات المتميزة والمتفوقة تكنولوجياً. هذه الأنواع الثلاثة من التوجهات الاستراتيجية تمثل التركيز النسبي للمنظمة لفهم وإدارة القوى البيئية والتي لها تأثيرات مختلفة على أداء المنظمة. (Jantunen et al, 2008)

بينما يرى (Jantunen, Nummela, Puumalainen, 2008) أنّ التوجهات الاستراتيجية المهيكلية تشير إلى العمليات، الممارسات، المبادئ وأساليب اتخاذ القرار، ترشد أنشطة المنظمة ولاسيما في سياق البيئة الخارجية والتنمية التنظيمية. والتوجهات الاستراتيجية المهيكلية هي محل اهتمام الدراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية، تنظيم المشاريع، والتسويق. وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بهذا الموضوع إلا أنّه لا يوجد اتفاق في الآراء حول طبيعة بناء وتركيب هذا المتغير. بعض المفكرين ينظرون إليه على أنه انعكاس لفلسفة وثقافة إدارة المنظمة والتي توجه سلوك المنظمة، والبعض الآخر يرى ويؤكد على أنها الاستجابة لمؤشرات السوق والأنشطة التي تحتاجها المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية، ومن أمثلة التوجهات الاستراتيجية المهيكلية التي درست سابقاً التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو الأعمال الحرة، والتوجه نحو إدارة المعرفة.

وأضاف (Jantunen et al, 2008) أنّ دراسة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة من منظور القدرات الحيوية يُعتبر من المداخل المهمة لدراسة هذا الموضوع. فالأنواع الثلاثة للتوجهات الاستراتيجية تعكس خصائص سلوك المنظمة، وبالتالي تكون ذات صلة من حيث وجهة نظر القدرة الديناميكية، مع التركيز على القدرة على توقع اتجاهات السوق المستقبلية وتطوير قيمة توليفات جديدة للموارد لتتناسب مع الاحتياجات المتغيرة.

فالتوجهات الاستراتيجية تنمي مجموعة من قدرات المنظمة باعتبارها عناصر من القدرات الحيوية. لكن الملاحظ أنه يوجد اختلاف بين اهتمامات هذه التوجهات إذ يكون للتوجه نحو المشاريع والتوجه نحو التعلم أسس تنظيمية أوسع من التوجه نحو السوق. (Jantunen et al, 2008)

أما (Chou and Yang, 2011) أكدوا أنّ التوجه نحو الإبداع والتوجه نحو السوق عبارة عن توجهات استراتيجية أو فلسفة أعمال توجّه نشاط وأعمال المنظمة. ويركّز التوجه الإبداعي على أهمية حيازة التكنولوجيا المتطورة والتميز التكنولوجي، بينما التوجه نحو السوق فيركّز على احتياجات المستهلك وكيفية حيازة أو الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة. كلاً من التوجه الإبداعي والتوجه نحو السوق يساعدان المنظمة في زيادة أداءها وكذلك تحقيق الربحية وزيادة حجم المبيعات ونجاح المنتجات الجديدة. (Chou and Yang, 2011)

في الماضي كان الباحثون يرون أن هذين التوجهين لهما أهداف مختلفة وهذا يؤدي بالمنظمة إلى القيام بنشاطات مختلفة تؤدي إلى تخفيض أداءها، لكن في الوقت الراهن فقط أصبح التفكير ينصب على الطريقة التي يتمكّن من خلالها الإداري الربط الصحيح والفعال بين التوجهين من خلال تخصيص موارد المنظمة واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق التكامل بين هذين المتغيرين.

الجدير بالذكر أنّ للتوجه الإبداعي وللتوجه نحو السوق نفس القدر من الأهمية إذ يمكنهما خلق أثر تعاوني في أداء المنظمة وكذلك النجاح في تطوير منتجات جديدة، فالتكامل والتفاعل بين هذين التوجهين يشجع الحوار والتعاون بين عاملي المنظمة وهذا يزيد من فعالية المنظمة، بالإضافة إلى أنّ التوجه الإبداعي يزيد من العوائق والحواجز أمام منافسي المنظمة لامتلاكهم مزايا تنافسية وهذا من شأنه أن يزيد من فعالية التوجه نحو السوق (Chou & Yang, 2011).

أكدت عدة دراسات أنه عند دراسة التوجه نحو السوق كان يتم التركيز على الحاجات والرغبات للمستهلكين الحاليين، ولم يكن يؤخذ بعين الاعتبار التغير السريع للسوق، بعبارة أخرى لا يؤخذ بُعد الأسبقية (Proactive dimension) للتوجه نحو السوق وكذلك فهم وإشباع الحاجات الكامنة للمستهلك، كما أكدت الدراسات أن العلاقة التفاعلية بين التوجه نحو السوق والتوجه الإبداعي يؤدي إلى التوجه نحو المستهلك (Chou & Yong, 2011).

وأضاف (Chou & Yong, 2011) أنّ التوجه الإبداعي يُعبّر عن تبني المنظمة لثقافة اكتشاف الأفكار الجديدة كما تعتبره بعض الدراسات مرادفاً للإبداع، وزادت أهمية هذا المتغير شدة المنافسة وضرورة الحصول على ربح في بيئة مضطربة أو أين تواجه المنظمة منافسة شرسة. وينطوي التوجه نحو السوق على فكرتين أساسيتين:

الفكرة الأولى: يراعي بالدرجة الأولى كيفية خلق وتوفير مصالح ومنافع المستهلك والطريقة الكفيلة بخلق القيمة له أكثر من الاهتمام بالمنافع التي سيحصل عليها أصحاب المصالح الآخرين. الفكرة الثانية: يوفر بيانات معتبرة عن السلوك تساعد على التطور التنظيمي للمنظمة، وكيفية الاستجابة، بالإضافة إلى معلومات عن السوق.

ومن خلال ما سبق نرى أن نموذج التوجه الاستراتيجي حسب السمات التنافسية لا يختلف كثيراً عن نموذج Miles and Snow فهما متشابهان نوعاً ما، إذ كل منهما درس التوجه العدواني والتحليلي والدفاعي والمتفاعل، حتى، وإن اختلفت التسميات فهي تشمل نفس المضمون، أما الاختلاف بينهما فيتمثل في أن نموذج التوجه الاستراتيجي حسب السمات التنافسية أضاف التوجه نحو المنفعة

المستقبلية والتوجه حسب تجنب المخاطر وكذلك التوجه نحو الابتكار، بينما نموذج التوجه الاستراتيجي حسب المدخل السلوكي فقد ركز على أهم التوجهات التي توجه الأنشطة الحقيقية التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء، ويعتبر هذا النموذج من أحدث النماذج التي درست التوجه الاستراتيجي. (Nair, Palacios, & Tafur, 2011)

## 2-2-8- التوجهات الاستراتيجية بشركات الخطوط الجوية

يعتبر التوجه نحو العملاء من بين أهم التوجهات الاستراتيجية التي تحظى بالأهمية من قبل شركات النقل الجوي، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك لسعيها لتطوير العلاقة مع العملاء والحفاظ عليها لارتفاع تكلفة الخدمات التي تقدمها، فوجود أماكن شاعرة بالطائرة ينظر إليها بأنها تكلفة مرتفعة الثمن، لذا تستعين بعض الشركات إلى دعم توجهها الاستراتيجي نحو العملاء بالتركيز على الاستراتيجيات التسويقية لتلبية حاجات العملاء بطريقة أفضل من المنافسين.

(Javalgi, Whipple, Ghosh, & Young, 2005).

وأكد (Javalgi et, 2005) أنّ شركة الطيران جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية، احتلت مكانة رفيعة ورسخت في أذهان عملائها، فهي شركة تتمتع بالموثوقية وتقدم خدمات مريحة ما جعلها تحقق قيمة عالية، فعملاء هذه الشركة لديهم رضا وولاء مرتفعين، فهي تقوم بتأدية الخدمة في الوقت المحدد وبالمواصفات المطلوبة، كذلك تتعامل بأفضل الطرق مع الأمتعة، وتستخدم الشركة خدمات تسويقية تعزز من خلالها صورتها الذهنية الفريدة في أذهان العملاء.

وتعتبر شركة سنغافورة الدولية للطيران مثال آخر على الشركات التي تهتم بالتوجه نحو العملاء. فقد بنت هذه الشركة رسالتها والقيم الأساسية على تقديم الخدمة لعملائها بجودة عالية، وهذا هو الهدف الأساسي الذي تطمح لتحقيقه. فهذه الشركة تجعل كل قراراتها مبنية على الالتزام بتوفير خدمة ذات مستوى عالمي، وتعمل جاهدة للإبقاء على الاتصال مع العملاء خلال رحلتها الجوية، فتقوم من خلال استخدام المسوحات على متن طائراتها بالتعرف على رأي كل عميل اتجاه الخدمة المقدمة له، إلى جانب هذا فهي تركز على مجموعة من العملاء حتى تقوم بالرد السريع على مجاملاتهم أو انتقاداتهم أو الشكاوي التي يطرحونها. فهذا يحسن من طريقة أدائها للخدمة ويحسن من توجهها نحو العملاء (Nair, Palacios, & Tafur, 2011).

<https://www.intelligenceonline.com/>

<https://strategic-directions.com/>



الجدول رقم (2-3) التوجه الاستراتيجي لبعض شركات الطيران أو النقل الجوي\*

شركة سنغافورة	شركة دلتا (شركة أمريكية)	شركة الخطوط الجوية البريطانية	شركة الخطوط الجوية الفرنسية	التوجهات الاستراتيجية
التركيز القوي على التميز في الخدمة المقدمة، واستخدام التكنولوجيا لتحسين الخدمة وتحقيق رضا العملاء.	التركيز القوي على نوعية الخدمة المقدمة والعمل على إرضائهم عن طريق التمييز في الخدمة المزودة لهم.	إجراء حملات ترويجية كثيرة ومكثفة لتغيير الصورة عن الشركة والتركيز على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.	إقامة استثمارات كبرى لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، والتركيز على العملاء.	

\* (المصدر: إعداد الباحث)

من الجدول (2-3) نلاحظ أن شركة الخطوط الجوية الفرنسية، شركة الخطوط الجوية البريطانية، شركة دلتا (شركة أمريكية)، وشركة سنغافورة حتى وإن اختلفت في طريقة استجابتها للعملاء واختلفت في طريقة رقابتها على التكاليف إلا أنها تشترك في نفس التوجه الاستراتيجي، فهي تهتم بالتوجه نحو العملاء بهدف اكتساب ثقته وتحقيق الأرباح، حيث تركز شركات الخطوط الجوية على التوجه نحو العملاء فهذا دليل على أنها تؤمن بأن العميل هو ملك، وعلى الشركة توجيه جهودها لتصميم وتزويد خدمات بمواصفات تتماشى مع حاجات العملاء، وحتى تبني صورة ذهنية إيجابية في فكر عملائها، حتى تضمن ثقة وولاء عملائها. (Bootz, 2010)، (Laforet, 2008)

### خلاصة المبحث الثاني:

في هذا المبحث تمت دراسة التوجه الاستراتيجي كمفهوم ومناهج وفوائد، وما هي التحديات التي يواجهها في المنظمات، وكذلك تم التطرق إلى نماذجه ووضّحنا أنّ نموذج التوجه الاستراتيجي حسب المدخل السلوكي هو الذي سيتم اتخاذه في دراستنا الحالية، وتبيّن لدينا كذلك مدى أهمية رسم التوجه الاستراتيجي الصحيح والمناسب في أي منظمة بغض النظر عن القطاع الذي تعمل به باعتباره من مخرجات اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## المبحث الثالث:

### العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي

#### تمهيد

سنقوم في هذا المبحث بتوضيح العلاقة التكاملية بين مكونات الإدارة بشكل عام وكذلك سنشرح العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي التي سنقوم بدراستها في بحثنا هذا وهي (الاستشراف – الرؤية المستقبلية – التفكير بمنطق النظم – الشراكة – الدافعية – الحدس – الإبداع) وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي في المنظمات.

#### 2-3-1- العلاقة التكاملية بين مكونات الإدارة:

تعمل الإدارة بالذكاء الاستراتيجي كماشح بيئي لكل من العوامل الإستراتيجية والتنافسية التي تؤثر على نشاط المنظمة. فالذكاء الاستراتيجي بمكوناته المختلفة يصب في منحى واحد وهو توفير المعلومات عن البيئة وبالأخص الخارجية، فالاستشراف يعمل كمرشد وقارئ للمستقبل الغامض أي يساعد على التبصر بما سيكون عليه وضع البيئة، ويضع الاحتمالات أو السيناريوهات المحتملة مع افتراض هوامش للخطأ في حالة ظهور متغيرات عشوائية تؤثر على التنبؤ والتطلع بما سيكون عليه المستقبل. (Miller, Burke, 2011)

ويعتبر الاستشراف دعامة تُبنى عليها الرؤية المستقبلية للمنظمة لأنه يخفّض من تأثير عدم التأكد البيئي، أما الرؤية المستقبلية فهي بمثابة خط يرسمه قادة المنظمة تحدد نقطة بدايته عملية الاستشراف ونقطة الوصول هي غاية المنظمة بالمرور على الرؤية المستقبلية أي إدراج صورة لما تريد المنظمة أن تصبو إليه في المستقبل وهذا لن يأتي ثماره إن لم يتم تحديده مسبقاً ويجب أن يكون واقعياً قابلاً للتجسيد على أرض الواقع مع توافر كل الموارد لبلوغه. (Miller, Burke, 2011)

إلى جانب الاستشراف والرؤية المستقبلية يأتي متغير آخر له وزن هام على مستوى الذكاء الإستراتيجي وهو التفكير بمنطلق النظم أي الإقرار بوجود نظامين داخلي وهو المنظمة، ونظام خارجي وهو البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. كما أن هذين النظامين الداخلي والخارجي متصلان مع بعضهما البعض بتبادل المدخلات والمخرجات عن طريق عملية تبادل المدخلات والمخرجات

فيما بينهما، كما تجمعهما علاقة التأثير والتأثر بالتفكير بمنطلق النظم يسمح للمنظم بفهم واستيعاب المتغيرات البيئية ويساعد على عملية الاستشراف ويسهل من إدراج رؤية مستقبلية تتماشى مع الظروف البيئية. (Laforet, 2008)

إن عدم الإقرار بضرورة التفكير بمنطق النظم يجعل المنظمة معزولة عن البيئة الخارجية وهذا سيؤثر سلباً عليها في عدة جوانب ويسبب سوء استيعاب الحاجات الحقيقية للعملاء وعدم القدرة على التواصل مع موردين تتناسب عروضهم مع متطلبات المنظمة وكذا الصعوبة في الوصول إلى الأسواق، كما أن عدم التفكير بمنطق النظم سيضيع على المنظمة فهم السوق الصناعي الذي تنشط به والمنافسة السائدة فيه كما ستفوتها فرص الحصول على موارد بشرية كفؤة باعتبارها معزولة عن التغيرات الحاصلة في سوق العمالة. (Laforet, 2008)

إنَّ الشراكة عنصر حاسم في الذكاء الاستراتيجي يتم المتغيرات السالفة الذكر فإن امتلكت المنظمة قادة يعتمدون على الاستشراف ويخططون حسب رؤية مستقبلية لما ستكون عليه المنظمة ويؤمنون بالتفكير بمنطق النظم فهم حتماً سوف يستوعبون جيداً فوائد الشراكة وما تتيحه من فرص إستراتيجية على المنظمة اغتنامها، فإنَّ إنشاء شراكة مع منافس قوي مثلاً يسمح بتفادي الصدام مع هذا المنافس بالإضافة إلى الاستفادة من التكنولوجيا التي يملكها وإقامة تعاون في مجال البحث والتطوير إلى جانب ذلك يمكن استغلال الموارد المتاحة لهذا الشريك وعلاقاته مع الموردين والعمل على الحصول على مدخلات للمنظمة بأفضل الشروط، هذا وقد يظهر تعاون بين الموارد البشرية ويمكن خلق أفكار جديدة أو بناء فرق عمل تحسن من أداء المنظمة، علاوة على هذا فالشراكة تسهل على المنظمة الحصول على معلومات إستراتيجية عن البيئة الخارجية مصدرها هو الشريك، وهذا يؤدي إلى تقليص التكلفة والجهد والوقت للحصول على المعلومات. (Guy, 2008)

### 2-3-1-1 استخدام الذكاء عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

إنَّ سهر المنظمة على بناء الذكاء الاستراتيجي ليس غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة إذ تقوم باستخدام هذا الذكاء في أمور أهم من جمع المعلومات، معالجتها، تحليلها وتخزينها بل يتم استخدامها في اتخاذ قرارات تتحكم في مصير المنظمة ككل فتبني عليها قراراتها الإستراتيجية. فالذكاء الاستراتيجي مثلاً له عدة استخدامات عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فمثلاً قد تستعمله المنظمة في جمع بيانات ومعلومات عن المنظمات التي قد تكون مناسبة لبناء شراكة معها فهذه الشراكة ستترتب

عليها عدة نتائج منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي فتوفير المعلومات عن المنظمات التي تنشط في نفس القطاع سيتيح فرصاً أكبر لاختيار أفضل بديل وسيقلص من مجال ضياع الفرصة البديلة. كما أن القرارات الاستراتيجية تتخذ في الوقت الحاضر إلا أن نتائجها لا تظهر إلا بعد مرور وقت وهذا يحتاج إلى استقرار لما ستكون عليه البيئة مستقبلاً وتُبنى على عمليات التنبؤ العلمي، أي يجب الاستناد إلى الاستشراق فهو الكفيل بقراءة المستقبل مع الإقرار دوماً بوجود هامش للخطأ، إضافة لهذا فاتخاذ القرارات الإستراتيجية يجب ألا يتعارض مع غاية المنظمة أو الهدف من وجودها لذا فمتخذ القرار دوماً يرجع إلى الرؤية المستقبلية التي تصبو إليها المنظمة. (Guy, 2008)

علاوةً على ما سبق فاتخاذ القرارات الإستراتيجية يقتضي وجوب اختيار أفضل بديل وكذا الإقرار بديناميكية البيئة وتغيراتها أي ضرورة التفكير بمنطق النظم حتى لا تتفاجيء المنظمة بظهور متغيرات تحول دون تطبيق القرارات الإستراتيجية المتخذة والقيام بوضع سيناريوهات تغطي كل الاحتمالات الممكنة. (جلاّب، 2011)

### 2-1-3-2 ضرورة تبني توجهات إستراتيجية متناسقة:

إن هدف المنظمة بغض النظر عن الشعارات التي ترفعها هو تحقيق الأرباح ومواجهة المنافسة وضمان الاستمرار، لذا فهي تختار التوجهات الإستراتيجية التي تضمن لها كل ما سبق وتعتمد على توجهات إستراتيجية حديثة تتماشى مع متطلبات بيئتها انطلاقاً من نقطة البداية وهو التوجه نحو العملاء أو المستهلكين فالمنظمة تقوم بإنتاج منتجات وخلق خدمات تتماشى مع حاجات ورغبات المستهلكين حتى تضمن رضاهم وولاءهم كما تخفض من نسب الشكاوى وترفع عدد المتعاملين معها بكسب السمعة الطيبة باستغلال الآثار الإيجابية للكلمة المنقولة، فجعل العميل ملكاً بلغة التسويق سيتيح للمنظمة فرصاً كثيرة لذا فالتوجه نحو العملاء يزداد أهمية بتزايد حدة المنافسة وكسر القيود التسويقية بتحرير التجارة. (Zhou. K. Z & Li. C. B, 2010)

إن التوجه نحو العملاء بمفرده غير قادر على ضمان رضا وولاء العملاء إذا كان للمنظمة منافسين يقدمون للعملاء بدائل لمنتجات المنظمة (سلع أو خدمات) مما يؤدي بهذه الأخيرة إلى اللجوء إلى توجه إستراتيجي آخر وهو التوجه نحو المنافس الذي يتيح للمنظمة التعرف على مركزها التنافسي ودراسة المنافسين عن كثب وإعداد خطط إستراتيجية اعتماداً على مستوى المنافسة وتعزيز ذلك عن طريق التأثير في رغبات العملاء عن طريق محاولة التفوق على المنافسين عند إنتاج السلع أو خلق الخدمات. (Zhou. K. Z & Li. C. B, 2010)

إن كل من التوجه نحو العملاء والتوجه نحو المنافسين يحتاج إلى توجه آخر وهو التوجه نحو التعلم والذي يعتبر همزة وصل بين التوجهين السابقين إذ يمكن أن تستخدمه المنظمة كمصدر للمعرفة وكذلك مصدر للتشارك وتقاسم المعارف والخبرات بين أفراد المنظمة، وفي ظل غياب هذا التوجه يمكن حدوث تصادم بين التوجه نحو العملاء والتوجه نحو المنافس، بمعنى يمكن أن تقوم المنظمة بالاقتراب إلى العملاء بإنتاج منتجات حسب حاجاتهم دون التعرف على المنافسين في وقت قد يكون المنافس يعمل على تغيير رغبات العملاء، فقد يؤدي بالمنظمة إلى إنتاج منتجات أو خلق خدمات لا تحظى بالقبول لدى العملاء. (Zhou. K. Z & Li. C. B, 2010)

تحاول المنظمة إرضاء عملائها والتميز على منافسيها وتقوم بدعم قدراتها عن طريق تبني التوجه نحو الإبداع فهو يسمح للمنظمة بغرس أفكار جديدة وثقافة مفادها تطوير المنظمة عن طريق إدخال طرق حديثة تفوق ما يستخدمه المنافس وكذا دعم مقاومة التغيير والاستفادة من التوجه نحو التعلم وما يوفره من معلومات ومعرفة تُستثمر كمدخلات للتوجه نحو الإبداع، فعدم الإبداع يعني الجمود والتقدم وعدم مواكبة التطور أي أن تصبح مخرجات المنظمة متخلفة مقارنة بالتطور السريع والمستمر لحاجات ورغبات العملاء والنتائج عن تطور المجتمعات والأذواق. (جلاب، 2011)

## 2-3-2- علاقة الذكاء الاستراتيجي بالتوجه الاستراتيجي:

يتكون الذكاء الاستراتيجي من سبعة أبعاد هي: الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة، الدافعية، الحدس، والإبداع إذ سيتم شرح العلاقة النظرية التي تربط بين الذكاء الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي عن طريق توضيح العلاقة الموجودة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي.

### 2-3-2-1 علاقة الاستشراف بالتوجه الاستراتيجي

سيتم توضيح علاقة الاستشراف بالتوجه الاستراتيجي من خلال دراسة ممارسات الاستشراف في المنظمة، وكذلك توضيح الدور الذي يلعبه الاستشراف في تحسين القدرات الإبداعية في المنظمة. حيث أكد (Laforet, 2008) أن المنظمة تعتمد في تحديد توجهاتها الاستراتيجية على مهارات حل المشاكل وكذلك على عملية جمع الذكاء، إذ تقوم بإعادة النظر وكذلك وضع توقعات تترقب الاتجاهات المحتملة للبيئات التكنولوجية، الديموغرافية بالإضافة إلى القوانين وقواعد الصناعة التي تنشط بها والمجال التنافسي. (Laforet, 2008)

فالاستشراف يسمح للمنظمة بأخذ نظرة بعيدة المدى حول أنشطتها ومن جهة أخرى تضاربت أوجه النظر حول استفادة المنظمات من التوجه نحو العملاء وكذلك في مدى قدرتها على خلق عميل ذو ولاء، إذ أنه هناك تأثير سلبي لعدم اليقين على قدرة التكيف مع الطلب والتوجه نحو العملاء، فليس من المعقول أن يستفيد العملاء دائماً من الأنشطة التجارية بالنحو الذي يرضيهم، إذ يصعب التوجه نحو العملاء في بيئة سريعة التغيير، كما تختلف قدرة التوجه نحو العملاء حسب كفاءة المنظمة في تخصيص الموارد وإعادة تشكيلها، علاوةً على هذا فالعملاء قصيري النظر بطبعهم ويصعب التنبؤ باحتياجاتهم، لذلك فعند محاولة المنظمة تقديم خدمات تُشبع احتياجات عملائها قد تلجأ إلى استخدام الاستشراف حتى تستطيع التكيف بسرعة مع التهديدات أو الفرص وخاصةً عندما تتغير احتياجات العملاء بسرعة (Zhou. K. Z & Li. C. B, 2010).

من جهة أخرى يرى (Abuzaid, Ahmad Nasser, 2017) أن للاستشراف آثاراً غير مباشرة أو غير مقصودة إذ يؤدي إلى تعزيز التواصل والتعاون بين المنظمات فعلى سبيل المثال التعاون الذي قد ينشأ بين الجامعات، معاهد البحوث والمنظمات المقدمة للخدمات، فهذا النوع من التواصل يساهم في تحسين وإنجاح آفاق الإبداع، علاوةً على ذلك فقد يتم الحصول على معارف ومهارات من خلال مجموعة متنوعة من عمليات التعلم. فالاستشراف هنا عملية لها فوائد خفية وفي أغلب الأحيان يتم إهمالها على مستوى الأفراد والمنظمات وحتى على مستوى المجتمعات المحلية. يعتبر الاستشراف واحداً من الأساليب التي تتعامل مع عدم اليقين، والتي تتطلب وضع صيغ بديلة للمستقبل، مما يسهل تصميم عدة خطط للتعامل مع النتائج المترتبة عن السيناريوهات المختلفة التي قد تتحقق بغض النظر عن محاولة رصد المخاطر المحتملة في المستقبل، فالاستشراف يسهل أيضاً تحديد الآثار المتوقعة داخلياً وفيما بين مختلف السيناريوهات بالاعتماد على نهج شمولي.

(Abuzaid, Ahmad Nasser, 2017)

بالإضافة إلى أن الاستشراف يقرّ بأن المعرفة عملية اجتماعية أي تجمع بين جميع الأطراف المعنية لتسهل نشر المعرفة والإنتاج بين المجموعات التي لها خلفيات مختلفة، كما يشجع الاستشراف على ظهور أنواع جديدة من الانتماءات والشراكات الضرورية ضمن مجتمع المعرفة من خلال مشاركة فعالة بين مختلف الخلفيات، المهارات ووجهات النظر في أشكال جديدة من التفاعل والتواصل الاجتماعي، والعمل نحو تحقيق هدف مشترك، وبالتالي يتم تعزيز تنمية رأس المال الاجتماعي.

(Guy, 2008)

علاوةً على ذلك فيمكن أن يساعد الاستشراف على كسر بعض الحواجز بين العلم والمجتمع إذ يساعد على التعامل مع التطورات الحاصلة في المعرفة المجتمعية والتعامل مع التعقيدات الاجتماعية والبيئية والفكرية (Guy, 2008).

وضح (Bootz, 2010) أنَّ الاستشراف يستخدم السيناريوهات ويستهدف جماعات العمل وليس الأفراد، فالاستشراف ليس وسيلة لإرشاد المنظمة نحو التوجهات الاستراتيجية فقط، ولكنه أيضاً أداة تساعد على تنظيم الجماعة التي يحتمل أن يكون لها تأثيرات هامة على أداء المنظمة، أي أنه يعتبر نهجاً شاملاً يبدأ من دراسة وتحليل الوضع الحالي وصولاً إلى دمج ووضع استراتيجية جديدة. ويمكن استخدام الاستشراف في أربعة ممارسات مختلفة كما هو موضح في الشكل (2-3):

الشكل رقم (2-3) الممارسات الأربعة لاستخدام الاستشراف\*



\*المصدر: (Bootz, 2010)

### 2-2-3-2 علاقة الرؤية المستقبلية بالتوجه الاستراتيجي:

تعتبر الرؤية المستقبلية بيانات مهمة وأساسية للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الفعالة، كما تعتبر الرؤية المستقبلية أداة حكم قوية لمراجعة القرارات الاستراتيجية بالمنظمة، وتسمح باستيعاب وإدراك أهداف المنظمة بصورة حقيقية تتحدد من خلالها الاتجاهات الاستراتيجية الجديدة للمنظمة، فالمنظمة غير مؤهلة لأن تتطور ما لم تتحدد بها رؤية مستقبلية واضحة تعمل كموجه ومحفز لكل أفراد المنظمة للوصول لتوجهات استراتيجية أكثر فعالية (Logan, 2004).

من جهة أخرى فقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول محتوى الرؤية المستقبلية إذ لم يتوصلوا إلى اتفاق مشترك لمضمونها، مما أدى إلى خلق صعوبات للقادة عند تحديدهم لمحتوى الرؤية المستقبلية لمنظماتهم، إذ هناك من يركز على المنتجات والخدمات والأسواق وهناك من يرى أن الرؤية المستقبلية الناجحة هي التي تأخذ بعين الاعتبار الصناعة التي تنشط بها المنظمة، والعملاء وكذا البيئة التنافسية للمنظمة التي تتحدد من خلالها المواقف التنافسية للمنظمة، مع العمل على تمييز محتوى الرؤية عن باقي المنظمات بنوع من المثالية (Kantabutra & Avery, 2009).

وأكد (Vandebroek, 2012) أن الإدارة العليا للمنظمة ترى بأن رؤيتها المستقبلية هي التي تحدد توجهاتها الاستراتيجية نحو كل من المنتج، العملاء، السوق، وكذا التكنولوجيا. فالرؤية المستقبلية تحدد التطلعات التجارية للمنظمة أي تجيب عن تساؤل مهم "إلى أين نحن متجهون؟"، وهكذا فالرؤية المستقبلية تحدد اتجاه المنظمة في مسار معين وترسم مسارها الاستراتيجي، وتمنحها طرازاً معيناً يعطي للمنظمة هوية تنظيمية تنفرد بها عن باقي المنظمات، علاوة على هذا فإن الرؤية المستقبلية الواضحة تساعد على توجيه قدرات ومهارات العاملين في اتجاه هدف مشترك فالرؤية المستقبلية والشعارات (العبارات) الاستراتيجية لا تترجم بسهولة إلى عمل على أرض الواقع، وهذا ينطبق أيضاً على توجه المنظمة نحو العملاء، إذ على المنظمة أن تكون قادرة على بناء رؤية مستقبلية واضحة قابلة للترجمة إلى أهداف وقابلة للقياس، كما يجب إبلاغ جميع المسؤولين التنفيذيين بها، إذ أن الغموض في الرؤية سيكون له تأثيرات سلبية على المنظمة وعليه فإن مواصفات الرؤية الجيدة هي: (Blom & Josefsson, 2013).

1. وضوح ودقة الرؤية المستقبلية، أي بعدها عن الغموض.
2. يجب أن تكون الرؤية المستقبلية قابلة للتطبيق على أرض الواقع، فلا تكون مجرد حبر على ورق.
3. يجب أن تكون الرؤية المستقبلية قابلة للقياس.

### 2-3-2-3 علاقة التفكير بمنطق النظم بالتوجه الاستراتيجي:

يركز التفكير بمنطق النظم على جوانب متعددة كالعلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة كنظام والنتائج المترتبة عنه، وكذا شموليته وحدوده، بالإضافة إلى البيئة المحيطة به وكذا التغذية العكسية. فالتفكير بمنطق النظم مبني على أسس علمية وهو طريقة للتفكير، وتطبيقاته ومجالات استخدامه عديدة إذ يستعمل في التخطيط الاستراتيجي وتحديد الاتجاه العام للمنظمة أو توجهاتها الاستراتيجية، كما يساهم هذا النوع من التفكير في حل المشاكل وكذلك إدارة المشاريع. فالتفكير بمنطق النظم وسيلة



واسعة النطاق أي تشمل كل فروع وأجزاء المنظمة ويؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة، بالإضافة إلى ذلك فهو يوفر معلومات أكثر منهجية عن البيئة تساهم في تحديد المنحى العام للمنظمة أو توجهاتها الاستراتيجية (Haines, 2006).

يرى (Bronn. P,2011) أنّ المنظمات تحتاج إلى توجيه أنظراها واهتمامها إلى القضايا الإدارية المتعلقة بها وكذلك توفير الأسس اللازمة لتحديد توجهاتها الاستراتيجية وذلك من خلال:

1. تفكير واهتمام أفراد المنظمة بالقضايا الاستراتيجية وليس فقط دراسة مثل هذه القضايا من طرف الإدارة العليا للمنظمة.

2. توفير الإطار اللازم لجعل القضايا الإدارية المدروسة أكثر فعالية.

3. وجوب التفكير بمنطق النظم والذي يوفّر للمنظمة الأساس لإعادة التفكير في كل القضايا المرتبطة بالمنظمة، فهذا يساعد المنظمة على الوصول إلى التوجهات الاستراتيجية المرغوبة.

ولقد أكد (Mathews, 2007) أن من مزايا التفكير بمنطق النظم أنه يحسّن التوجه نحو التعلم المستمر، فباعتبار المنظمة نظام ديناميكي وعليها التعرّف على أجزاءها وفهمها بطريقة جيدة، فهذا يدفعها إلى بذل الجهد الإضافي لفهم النظام، مما يؤدي بدوره إلى زيادة اهتمام المنظمة بالتوجه نحو التعلم، فالتفكير بمنطق النظم يدفع أفراد المنظمة للتشارك في المعرفة ونشرها فيما بينهم بما يساهم في التعرف وتعلم واكتساب خبرات جديدة. (Mathews, 2007)

#### 2-3-4 علاقة الشراكة بالتوجه الاستراتيجي:

تعمل المنظمات جاهدة لبناء شراكات وعلاقات عمل فعّالة تسمح لها بخلق تآزر بينها وبين شركائها، وذلك لتعزيز قدراتها على تحسين جودة المنتج والإبداع والوصول إلى الأسواق بسهولة (Wong, Tjosvold & Zhang, 2005).

وقد أكد (Hernández-Espallardo and Arcas-Lario, 2003) أنه في سياق الشراكة فإنّ المنظمة القائدة هي تلك التي تمتلك المواصفات التالية:

1. تملك المنظمة القائدة المعرفة المتفوقة والتي تعتبر نفسها منبع المعلومات لشريكتها من المنظمات.
2. لدى المنظمة القائدة التخصص في تسويق المنتجات وتزويد الخدمات ولديها المعرفة الأفضل لمتطلبات السوق وتكشف عن التغيرات في الظروف المحيطة به بشكل أسرع وأكثر دقة عن شركائها.

3. تملك المنظمة القائمة منظور أوسع على جميع العمليات والأنشطة التسويقية التي يقوم بها منافسوها.

4. تكوين الشراكات يوسع من محفظة منتجات المنظمة القائمة وعلاقتها بالأسواق التي تنشط بها والذي يسمح بتراكم المعارف والخبرات التي يمكن ترجمتها إلى استثمار إذ تسمح الشراكة باكتساب المزيد من الموارد المالية والإدارية باكتساب المعرفة اللازمة لتحسين الأنشطة وتحسين التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. (Hernández-Espallardo and Arcas-Lario, 2003)

لقد ازدادت أهمية التعاون الاستراتيجي بين المنظمات مما أدى إلى توجيه أنظار الباحثين إلى مسألة كيفية بناء الشراكات والقدرات الديناميكية من أجل تحقيق الأداء الفعال وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة وكيفية تمكين المنظمات من الوصول إلى الموارد عن طريق التعاون الاستراتيجي والذي له آثاراً إيجابية على التوجهات العامة للمنظمات، علاوةً على ذلك فإن تراكم القدرات من خلال التعاون الاستراتيجي يتطلب التفكير في بناء ميزة استراتيجية تفوق ما يمتلكه المنافسون، بالإضافة إلى العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بإحداث نوع من التوازن بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومخزوناتا الحالية من الموارد والقدرات (Chen-Shiun, Paulraj, 2004).

إن المنظمات التي تحاول استغلال التعاون الاستراتيجي الموجود بينها وبين شركائها تبني توجهاً طويل الأجل أي توجهاً استراتيجياً استناداً إلى التعزيز المقدم من قبل شركائها، فقد يوفر لها أحد الشركاء موارد فريدة في النوعية والقيمة لا يمكنها الحصول عليها خارج حدود الشراكة كما يمكنها الاستفادة من سمعة الشريك أو وضعه المالي وبالتالي فإن بناء توجه استراتيجي استناداً إلى التعاون الاستراتيجي سيعزز إلى حد كبير الوضع التنافسي للمنظمة (Chen-Shiun, Paulraj, 2004).

فقد تستخدم الشراكة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل وللوصول إلى التعاون الاستراتيجي الذي يعزز المركز التنافسي للمنظمات الأعضاء في الشراكة والعمل على تعزيز قيم تبادل المنافع والمصالح وتصميم السياسات التي تخلق خطوطاً واضحة للشراكة، بالإضافة إلى أنها تركز على المكاسب الطويلة المدى مستخدمة المكاسب على المدى القصير وسيلة للوصول إليها.

(Lengnick-Hall. M. L, Lengnick Hall. C. A, & Rigsbee, 2012)

إنّ المنظمات التي تعتمد على الشراكة تكون أكثر توجهاً نحو السوق بالاهتمام أكثر بالتوجه نحو العملاء وتكون أكثر التزاماً بالتعلم من عملائها وشركائها مقارنة بالمنافسين، علاوة على ذلك فإن

قطاع الخدمات هو الأكثر عرضة لاستخدام الأنشطة التسويقية والتوجه نحو العملاء من المنظمات الصناعية (Liu, Luo & Shi, 2002).

حسب (Lee and Trim, 2012) فإنّ اتباع التسويق الاستراتيجي من قبل المنظمات يؤدي إلى تقديم خدمات متميزة للعملاء مما يجعل هذه المنظمات بحاجة إلى إبداء الاهتمام الخاص بالوضع المالي وكيفية إتمام الوفاء بتوقعات العملاء، إذ تقوم المنظمة بتحديد قدراتها الذاتية ومقارنتها بما تحتاجه لاغتنام الفرص المتاحة في البيئة وعلى هذا الأساس تقوم بتحديد نوع الشراكة التي تحتاجها. كما أكد هذان الباحثان أنه من الفوائد المترتبة عن الشراكة متمثلة فيما يلي:

1. تقاسم المخاطر وهذا ما أكدته الشراكة بين شركات الإلكترونيك اليابانية والكورية فهي تحد من المخاطر عن طريق الشراكة والاندماج العمودي مع سلسلة التوريد.
2. الشراكة تسهّل من تبادل الأفكار.
3. العمل الجاد في إدارة العلاقة مع العملاء والحرص على تلبية احتياجاتهم وإرضاءهم.
4. تسلط الشراكة الضوء على أهمية الثقة بين المنظمات في التقاسم والتشارك في المعرفة.
5. الشراكة عنصر مهم في نقل المعرفة وتعتبر جانباً أساسياً في التعلم التنظيمي، إذ أن الشراكة تؤدي إلى تنمية العلاقات التجارية الطويلة الأمد.
6. تعتبر خطوة مهمة للأمام لإيجاد علاقات مع العملاء عن طريق استخدام المعرفة المتعلقة بالعملاء والتي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على المدى البعيد أي على التوجهات نحو العملاء.

(Hernández-Espallardo and Arcas-Lario, 2003)

### 2-3-2-5 علاقة الدافعية بالتوجه الاستراتيجي

إنّ العلاقة بين الدافعية والتوجه الاستراتيجي تتمثل بالتأثير في السلوك من حيث توجيهه، واستمرارية، وقوة التوجه نحو الهدف، وتمثل الدافعية أداة فعّالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين (جلاب، 2011)، ويُعبّر عن دافعية العاملين بأنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع حاجات هذا الفرد، وتعتبر الدافعية محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية، وعوامل خارجية، والتي تحدّد اتجاه السلوك لمدى زمني معيّن، وتعني كذلك قدرة القائد الذكي استراتيجياً على تحفيز العاملين لتنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها (Maccoby et al, 2004).

تتوقّف فاعليّة نظام الحوافز وقدرتها على إثارة أنواع السلوك المطلوب لرفع الأداء وبالتالي دفع عجلة تطبيق التوجه الاستراتيجي الفعّال على عدّة عوامل مترابطة فيما بينها، وهي:

**الاتّجاه:** أي أن يكون اتّجاه الحافز إيجابياً أو سلبياً التأثير.

**القوة:** أي أن يكون الحافز قوياً أو ضعيفاً.

**الاستمراريّة:** أي قد يستمر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة.

ويبدو أنّ العلاقة بين الدافعيّة والتوجّه الاستراتيجي تميل إلى أن تكون علاقة منحنية؛ أي أنّه كلّما ارتفعت دافعيّة الفرد، ارتفع أدائه، إلى أن يصل الأداء إلى أقصى مستوى له، وهذا ما سيؤثر على مدى فعالية تطبيق التوجه الاستراتيجي في المنظمة، بعدها فإنّ أيّ زيادة في الدافعيّة ستؤثر سلباً على الأداء، فأحياناً يرتكب العامل المحفّز جداً للعمل أخطاء بسبب تردّده، أو أنّ سرعة أدائه تنخفض نتيجة تشتتته الذهني وإهماله لتفاصيل عمله. (صالح وآخرون، 2010)

ويعتبر الحافز من المحرّكات الرئيسة التي تقوم بتحريك العاملين ليقدموا أفضل ما عندهم، وليبدلوا طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة و النّظر لأهداف المؤسسة على أنّها أهدافهم هم أيضاً؛ فالتّحفيز هو العصا السحرية التي يمسك بها المدير لتحريك العاملين نحو الأفضل، فالشّعور الرائع الذي يحصل عليه العامل نتيجة التّحفيز هو ما يدفعه لأداء أفضل ما عنده، وعلى المدير أن يراعي القدرات لدى عامله فمن الممكن أن يبذل أحد العاملين مجهوداً كبيراً برأيه ولكن بالمقارنة مع زملائه قد لا يلاحظ هذا المجهود، فعلى المدير أن يقوم بتحفيزه، وأن يحرص على تحسين أدائه حتّى يصل لمستوى الكفاءة المطلوب (صالح وآخرون، 2010).

لقد وفر التحفيز وسيلة لأصحاب العمل لزيادة أداء عمل العاملين والالتزام بالمنظمة دون إنفاق الكثير من الموارد على عاملهم. الدافع الجوهري داخلي ويتضمن الشّعور بأن العمل مهم وبالتالي يحفّز الشخص على الأداء. من ناحية أخرى، ينتج الدافع الخارجي عن عوامل خارجية تشمل المديح والترقية والأجر والعقاب (Chepkilot, 2005).

صرّح (Armstrong, 2000) أنّ المنظمات مهتمة بما يجب القيام به لتحقيق مستويات مستدامة من الأداء من خلال الأفراد ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمات توفير بيئة للعاملين ليكون لديهم دوافع ذاتية. ويؤكد أن العاملين الذين لديهم الدافع يعملون بجد للغاية وبالتالي هناك حاجة للمديرين لدعم بيئة العمل للتأثير على السلوك البشري ومواءمة الأهداف الفردية مع أهداف المنظمة.

العاملين هم مستودع المنظمة للمعرفة والمهارات التي تجعل المنظمة قادرة على المنافسة وتؤدي إلى تحسين الأداء. ويُعدّ توفير الأشخاص المدربين جيداً والمتحمسون للغاية أمراً بالغ الأهمية لتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات، وخاصةً التوجه الاستراتيجي، لا سيما في عالم اليوم الذي يتسم بخطى أسرع وأكثر تشويشاً، حيث لم تعد الإدارة العليا وحدها قادرة على ضمان القدرة التنافسية للمنظمة. فإذا كان مستوى التحفيز بين العاملين مرتفعاً، فستكون جودة الخدمة المقدمة لأصحاب المصلحة عالية، وإذا كان دافع العامل منخفضاً جداً، فسيكون مستوى تقديم الخدمة منخفضاً (Diriba,2012).

وبالتالي مما سبق نجد أنه يجب على المنظمات تطوير استراتيجيات تنمية القوى العاملة الفعّالة التي يمكن أن توجّه العاملين وتشجعهم على تطوير حياتهم المهنية، وأيضاً ضرورة أن تخلق المنظمات مناخاً ملائماً لصنع القرار التشاركي من أجل خلق الملكية. هذا مهم لأنه سيمكن العاملين من رؤية أنفسهم كجزء من نظام المنظمة. (Diriba,2012)

ولكي تحقق المنظمات عملية صنع القرار الفعّالة ورضا العملاء وجودة الخدمة وكذلك تحقيق التوجه الاستراتيجي المطلوب، يجب عليهم إعادة تقييم الاستراتيجيات التحفيزية الحالية واختيار العناصر التي تعمل بشكل جيد وإعادة تصميم العناصر التي لا تعمل بشكل جيد وفي النهاية تنفيذ الاستراتيجيات التحفيزية الكاملة لتحقيق التوجه الاستراتيجي في المنظمة. (Diriba,2012)

### 2-3-2-6 علاقة الحدس بالتوجه الاستراتيجي

يعتقد العديد من قادة المنظمات خطأً أنّ رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة عملية قائمة على التفكير المنطقي البحت فقط وبعيد كل البعد عن الحدس، لكن ذلك ليس صحيحاً، فالقرارات التي تُجمع في أثناء اتخاذها بين القدرات الفكرية والحدس والخبرة، هي في الحقيقة لها فاعلية ملموسة، حيث يمكننا الوصول إلى قرارات أفضل ومدروسة حين تُدعم طريقة التفكير التي تستند إلى البيانات والأرقام البحتة بمتغيرات مثل المشاعر والتجارب الأخرى والأحكام.

وإنّ العوامل المؤثرة في استخدام الحدس في دعم التوجه الاستراتيجي في المنظمة يمكن تلخيصها في العناصر التالية: (Miller, Burke, 2011).

عوامل متعلقة بمتخذ قرار التوجه الاستراتيجي والإدارة العليا: (المتغيرات الشخصية كالعمر والجنس ومستوى التكوين والمستوى الإداري ودرجة المخاطرة والخبرة).

وكذلك عوامل متعلقة بالتوجه الاستراتيجي وعوامل متعلقة بسياق القرار الاستراتيجي: (حجم المنظمة، ونوعية القطاع والهيكل التنظيمي والبيئة الاجتماعية والثقافية).

## 2-3-2-7 علاقة الإبداع بالتوجه الاستراتيجي

يعتبر الإبداع داخل المنظمات الحديثة أحد أوجه التغيير الفعالة، فهو في الأساس إستراتيجية جديدة في التفكير و التعامل مع التحديات والمشاكل الكثيرة التي يطرحها المحيط الخارجي، و قد يكون هذا الإبداع في صورة استراتيجية تسويقية جديدة أو طرح منتج جديد في السوق، كما قد يكون ثورة على كل ما هو تقليدي وثابت بما يواكب المنظمة مع التغيرات الحاصلة في العالم، ويؤثر الإبداع على التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال ما يلي: (Lau and Bruton, 2010)

- استعمال التقنيات الجديدة المبتكرة تؤدي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية، تقليص التكاليف، وتحقيق الجودة العالية، وكذلك الانخفاض الكبير في تكلفة النقل والاتصالات.
- يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى القدرة على التسويق ودخول أسواق جديدة من خلال التصدير.
- الإبداع هو محرك التطور والتقدم، فهو سلاح أساسي للمؤسسات الرائدة في كافة المجالات.
- الإبداع يعكس مستوى أداء الموارد البشرية ودورها في اكتساب مزايا تنافسية.

إذاً نلاحظ أن الإبداع عندما يدخل كمتغير جديد، فإن ذلك سيدعم التوجه الاستراتيجي للمنظمة وسوف تغير المنظمة استراتيجياتها في التعامل مع الأسواق الجديدة، أي أنها سوف تغير من بنيتها التنظيمية، وقد تنشئ أقساماً جديدة و تحدد مهام أخرى أو تلغي بعضها بهدف دعم اتخاذ القرارات والوصول إلى مزايا تنافسية كبيرة.

## خلاصة البحث الثالث:

تبين لدينا من خلال هذا البحث مدى أهمية تكامل مكونات الإدارة ودرجة الارتباط بين كل مكون من مكونات وأبعاد الذكاء الاستراتيجي مع التوجه الاستراتيجي ككل ومع عناصره من جهة أخرى في المنظمة.

حيث تم معرفة الدور الذي يلعبه كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة، الدافعية، الحدس، والإبداع) في تحسين القدرات والمميزات داخل منظمة، وبالتالي انعكاس ذلك على تحديد التوجه الاستراتيجي المناسب لهذه المنظمة.

## الفصل الثالث

### الإطار العملي للبحث

#### "الحالة المدروسة والتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات"

##### مقدمة:

بعد دراسة الإطار النظري والجانب المنهجي لهذه الدراسة تم تخصيص هذا الفصل لعرض بعض المعلومات عن الشركة محل الدراسة (شركة أجنحة الشام للطيران) وكذلك من أجل نتائج هذه الدراسة بكامل تفاصيلها، إذ سيتم توضيح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، كما سيتم دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي للمتغيرات، وكذلك توضيح طبيعة توزيع متغيرات الدراسة ومدى ملائمة البيانات لإجراء اختبار الفرضيات، ودراسة الفروق في المتغيرات التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، كما سيتم اختبار صحة مختلف فرضيات الدراسة، وفي الأخير سيتم تفسير النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى طرح مجموعة توصيات لشركة أجنحة الشام للطيران حتى تستفيد منها، علاوة على هذا سيتم إدراج توجيهات مستقبلية للدراسات.

## المبَحَثُ الأوَّل:

### لمحة عن شركة أجنحة الشام للطيران

#### تَمهيد

منذ تأسيسها نهاية عام 2007 وحصولها على شهادة مشغل جوي، وشركة أجنحة الشام للطيران هي الشركة الرائدة في مجال النقل الجوي في سورية، حيث استطاعت بناء السمعة الجيدة من خلال أنشطتها ومشاركاتها الاجتماعية وكسب رضا وولاء عملائها. ملاحظة: إنَّ كافة المعلومات المذكورة في هذا المبحث هي من موقع الشركة الإلكتروني الرّسمي.

#### 3-1-1- لمحة عامّة عن الشركة

أجنحة الشام للطيران، أول شركة طيران سورية خاصة، تأسست في نهاية عام 2007 برأسمال وطني، كإحدى شركات مجموعة شموط التجارية، جاء تأسيسها نتيجة الانفتاح الاقتصادي وصدرت القوانين الجديدة في ذلك الوقت من قبل الحكومة السورية لتشجيع القطاع الخاص على الدخول في مجال النقل الجوي لتلبية احتياجات سوق السفر المتنامية.

في 23 أيلول 2007، حصلت الشركة على شهادة مشغل جوي من هيئة الطيران المدني السورية، مما مكنها من البدء في تطبيق استراتيجيتها وتحقيق هدفها الأول المتمثل في إضافة قيمة إلى مجال النقل الجوي في سوريا. (<https://chamwings.com/>)

يقع مقر شركة أجنحة الشام للطيران ومركز أنشطتها في دمشق، ولديها العديد من المكاتب للتعامل مع أمور الحجز والشحن في المناطق والبلدان التالية:  
اللاذقية - حلب - القامشلي - حمص.  
الإمارات - لبنان - العراق - الكويت - عمان - إيران - قطر - السودان - أرمينيا - روسيا - تركيا - باكستان.

وقد أقلعت أول رحلة لها من مطار دمشق الدولي إلى مطار بغداد في 20 تشرين الثاني من العام 2007.

بعد ذلك بدأت الشركة في التوسع تدريجياً لتتمكن من تغطية العديد من المحطات العربية والدولية، وأصبحت بعد ذلك ثاني شركة طيران وطنية تربط سوريا ببقية العالم. (<https://chamwings.com/>)



في فترة وجيزة، تمكنت أجنحة الشام للطيران من تطوير أسطولها والترويج لخدماتها، وحققت سمعة طيبة بين عملائها. وقد تحقق ذلك من خلال الاهتمام بأدق التفاصيل وتلبية كافة المستلزمات. تنظم أجنحة الشام للطيران رحلات منتظمة إلى العديد من الوجهات التي تلبي احتياجات عملائها، وخاصة الأماكن التي تنزايد فيها الجاليات السورية، مثل بيروت وإسطنبول والكويت ودبي والدوحة وبغداد وغيرها من الدول العربية والدولية.

من خلال السفر جواً من دمشق وإليها، سهّلت الشركة العديد من المصاعب التي يواجهها المسافرون، سواء في الخارج أو العودة إلى وطنهم. (<https://chamwings.com/>)

وعلى الرغم من أن الشركة واجهت العديد من التحديات الكبيرة، إلا أنها تمكّنت من إثبات نفسها في سوق النقل الجوي، على الصعيدين المحلي والأجنبي على حد سواء. وقد تحقق ذلك من خلال العناية والاهتمام الذي توليه الشركة لتدابير السلامة التي كانت ولا تزال على رأس أولوياتها، بالإضافة إلى أن لدى الشركة كادرها الخاص من عاملين أكفاء ومهنيين، يهتمون بأدق التفاصيل، بحيث يكون السفر تجربة رائعة لجميع العملاء. (<https://chamwings.com/>)

حازت أجنحة الشام للطيران على العديد من الجوائز المحلية والعربية لتميزها في الخدمات التي تقدّمها، وبالتالي يمكن أن تحتل الشركة مكانة متميزة بين جميع شركات النقل الجوي في المنطقة. تتطلع أجنحة الشام للطيران إلى العمل على تنمية المجتمع السوري، لذلك تسعى الشركة باستراتيجية ثابتة لدعمه بكل الطرق الممكنة، حيث توفّر أجنحة الشام فرص عمل مباشرة لأكثر من 420 شخص من خلال عملياتها في دمشق، وبشكل غير مباشر أوجدت مئات الوظائف الأخرى في سوريا من خلال التعامل مع العديد من الشركات المحلية، بالإضافة إلى شبكتها من الموردين والشركاء حول العالم.

تلعب أجنحة الشام للطيران دوراً مهماً في تعزيز المشاركة السورية في الفعاليات المحلية والدولية من خلال رعاية مختلف الأنشطة الاجتماعية والفنية والثقافية والتي تنبع من إيمانها بأهمية دعم المجتمع السوري وتنميته على أفضل وجه ممكن.

تضمّ الشركة طائرات حديثة من طراز إيرباص 320 وهي طائرات تتمتع بأحدث التقنيات والتجهيزات لكي يكون المسافرون على يقين بأن كل رحلة ستكون وفق أعلى المعايير الدولية للسلامة العامة.

ولدى الشركة خطط مستقبلية لشراء وضم مجموعة طائرات أخرى تتناسب مع خطط التشغيل لمحطات إقليمية وعالمية مختلفة، وتسعى أجنحة الشام لترتقي دوماً بأسطولها الجوي لاسيما في

الرحلات الطويلة، مما يعني إدراج وجهات جديدة إضافةً إلى شبكة محطاتها الحالية ومنح المسافرين على متنها خيارات أوسع وأكبر للسفر على متنها. (<https://chamwings.com/>)

### \* الخدمات: (خدمات النقل الجوي)

يمكننا تلخيص خدمات الشركة على النحو الآتي:

1- تقوم أجنحة الشام للطيران بتشغيل رحلاتها إلى العديد من الوجهات الإقليمية والدولية التي يكثر الطلب عليها في العالم.

2- شحن البضائع: من الخدمات المهمة شحن البضائع بتكلفة معقولة حسب حجم ووزن الطرد.

3- نظام نقاطي: " نقاطي" هو برنامج المسافر الدائم إلى أي من الوجهات الدولية المباشرة لشركة أجنحة الشام للطيران، حيث يمكنه كسب:

- 100 نقطة لكل تذكرة ذهاب فقط (الدرجة الاقتصادية).

- 200 نقطة عن كل تذكرة ذهاب وعودة (الدرجة الاقتصادية).

- 200 نقطة لكل تذكرة ذهاب فقط (درجة رجال الأعمال).

- 400 نقطة لكل تذكرة ذهاب وعودة (درجة رجال الأعمال).

4- خدمة سفر الأطفال غير المصحوبين بذويهم: تقدّم أجنحة الشام للطيران خدمة للمسافرين الصغار (الذين تتراوح أعمارهم بين 5-12 سنة) الذين يسافرون بمفردهم.

يلتقي عاملو أجنحة الشام بالأطفال غير المصحوبين بذويهم عند مكتب تسجيل الوصول ويرافقونهم حتى يصلوا إلى البوابة ويتأكدوا من صعودهم إلى الطائرة بأمان.

وعند الوصول، سيقوم الشخص المتواجد في مكتب الاستقبال بمطابقة الطفل مع أحد الوالدين أو الوصي.

5- خدمة الحافلات: (محطة الإمارات العربية المتحدة): خدمة حافلات يومية جديدة لنقل ركابنا إلى مطار الشارقة من أبو ظبي ، العين ، دبي.

6- خدمة الحجز عبر الإنترنت.

(<https://chamwings.com/>)

### 3-1-2- قيم الشركة

✚ السلامة تأتي أولاً.

✚ كفاءة.

✚ احترافية.

✚ العمل بروح الفريق الواحد.

✚ دعم المجتمع السوري / دعم الاقتصاد / دعم السياحة.

(<https://chamwings.com/>)

### 3-1-3- مهمة الشركة

1. العمل على أن تكون أجنحة الشام للطيران هي الخيار الأول للمسافرين بفضل تركيتهم لخدماتنا.
2. ربط المواطنين السوريين بوطنهم الأم عبر تزويدهم بجدول رحلات مرنة تتلاءم مع احتياجاتهم وتطلعاتهم.
3. التجاوب مع كافة متطلبات المسافرين والسعي فُدماً لتحقيق طموحاته وتجاوز توقعاته.
4. تقديم أعلى مستويات جودة الخدمة والعناية الفائقة والراحة للمسافرين.
5. الالتزام بدقة المواعيد.
6. تضمّ أجنحة الشام فريق عمل مبدع وخالق وشغوف بتقديم أفضل الأداء في العمل.

(<https://chamwings.com/>)

### 3-1-4- رؤية الشركة

الطيران إلى ما وراء الحدود.

(<https://chamwings.com/>)

### خلاصة المبحث الأول

إنّ شركة أجنحة الشام للطيران (محل الدراسة) هي الشركة الرائدة في مجال النقل الجوي في سورية، ومركز أنشطتها في دمشق، ولديها العديد من المكاتب للتعامل مع أمور الحجز والشحن في العديد من المناطق والبلدان، بالإضافة إلى وجود كادر بشري وهيكل تنظيمي متكامل لديها. وبدأت الشركة في التوسع تدريجياً لتتمكن من تغطية العديد من المحطات العربية والدولية، وفي فترة وجيزة، تمكنت الشركة من تطوير أسطولها والترويج لخدماتها، وحققت سمعة طيبة بين عملائها.

## المبحث الثاني:

### التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

#### تمهيد

يتناول هذا الفصل الهدف الأساسي من هذا البحث وهو توضيح " أثر الذكاء الاستراتيجي على التوجّه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران" حيث أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده متغير مستقل، والتوجّه الاستراتيجي متغير تابع، ويستعرض هذا الفصل المنهجية المتبعة وإجراءات البحث والتي تُعدّ أساساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي للبحث، ومن خلال التحليل الإحصائي الذي يقود إلى استخلاص النتائج التي من شأنها تحقيق أهداف هذا البحث. حيث أن المنهجية هي نسق من الإجراءات التي يعتمد عليها البحث العلمي، لما تتمتع به من مرونة، رغم ظهور بعض الأخطاء. المنهج العلمي يلزم الباحث بالدقة، وحياده النسبي الموضوعي بعيداً عن رأيه الشخصي وهذا يجعل الرأي قابل للنقد والنقاش مهما كانت درجة الثقة فيه وقد اعتمد الباحث في استعراض الإجراءات المنهجية على عدد من الخطوات أهمها: منهج البحث، ومجتمع البحث، وأدوات البحث، ومحاور البحث، وصدق أداة البحث وصلاحيتها وثباتها، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث.

#### 3-2-1- منهجية الدراسة

تم الاعتماد كما ذكرنا سابقاً على الفلسفة الوضعية مع تبني المنهج الاستنباطي كأسلوب للدراسة، بحيث تُحوّل النظرية التي تربط بين عناصر الذكاء الاستراتيجي المحددة بهذا البحث والتوجّه الاستراتيجي إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار.

وهذه المنهجية تتوافق مع الافتراضات الأساسية للنظرية القائمة على الموارد ونظرية النظم كما ذكرنا سابقاً.

وقد أستخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

## أولاً- المصادر الثانوية:

حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدارسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

## ثانياً- المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث اعتمد الباحث على توزيع استبانة خصيصاً لهذا الغرض وتم تطوير هذه الاستبانة بالاعتماد على محددات الذكاء العاطفي ، وتم صياغة فقرات الاستبانة بما يلائم تساؤلات الدراسة، وتم الاستفادة من المراجع والدراسة السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبانة.

### 3-2-2- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع البَحْث من العاملين في شركة أجنحة الشام للطيران في الإدارة العليا والوسطى من مديري (الإدارات والمحطات الداخلية والمحطات الخارجية ومكاتب الحجز) ورؤساء ومشرفي الأقسام، بالإضافة إلى العاملين في قسم التّخطيط الاستراتيجي وقسم التسويق وقسم الجودة في شركة أجنحة الشام للطيران، وتم الاعتماد بالدراسة على الاستبانة التي ورّعت كذلك على عدد من العاملين، لأنه من الصعب الحصول على عينة كافية من المديرين لإعداد الجانب التطبيقي للدراسة.

حيث تمتلك شركة أجنحة الشام للطيران عدة مكاتب وكلاء بمختلف المحافظات السورية، بالإضافة إلى مكاتب تمثيل الشركة في العديد من المحطات الخارجية دولياً.

وهنا لن يتم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة لتحديد حجم العينة الذي يُمثّل مجتمع الدراسة، بل كان هناك مبحثين مستهدفين تم تحديدهم مسبقاً تبعاً لطبيعة ومستوى عملهم في الشركة محل الدراسة.

وتوجد عدة طرق لتحديد حجم العينة المطلوبة ( $n$ ) لحجم مجتمع الدراسة الأصلي ( $N$ ) حيث أن  $N$  بالنسبة للحالة المدروسة (شركة أجنحة الشام للطيران) تمثّل 440 عامل.

وبالتالي تم اختيار عينة غرضية (قصديّة) من المجتمع المدروس بحيث بلغ حجم عينة البحث **112** مبحث، وذلك بما يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة الأصلي ومُدّة البحث وكانت هذه العينة مقسمة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1) تقسيم العينة (المجتمع المدروس)\*

الرقم	الدرجة الوظيفية	العدد
1	مدراء إدارات	15
2	مدراء محطات ومكاتب حجز (داخلية)	25
3	مدراء محطات ومكاتب حجز (خارجية)	19
4	رؤساء أقسام	11
5	مشرفي أقسام	5
6	العاملين في قسم التخطيط	8
7	العاملين في قسم الجودة	9
8	العاملين في قسم التسويق	20
	<b>العدد الإجمالي</b>	<b>112</b>

\* (المصدر: إعداد الباحث)

### 3-2-3- تطوير أداة البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، تمّ تطوير استبانة خاصة (مُلحق رقم (1)) بالاستناد إلى المراجع والدراسات السابقة، التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبانة حول "أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجّه الاستراتيجي للمنظمات" واعتماده بشكلٍ أساسي في جمع البيانات الأولية. تتضمن الاستبانة 64 عبارة متعلّقة بأسئلة البحث ومقسّمة على ثلاثة محاور: محاور البحث الرئيسية (مجالات الدراسة)، بالإضافة إلى عبارات تتناول الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

تتمثّل محاور البحث الرئيسية في الذكاء الاستراتيجي والتوجّه الاستراتيجي. وتناولت الاستبانة الذكاء الاستراتيجي من خلال عبارات تبحث في عملية الذكاء الاستراتيجي والوقوف على مفهومها المطبّق في الشركة محل الدراسة، بالإضافة إلى عناصر هذا الذكاء المتمثلة في: الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس، الإبداع، وكذلك تم تناول العبارات التي تخص أبعاد وعناصر المتغيّر التابع (التوجّه الاستراتيجي) وذلك بحسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3) محاور الاستبانة وعدد العبارات ومراجعتها\*

المراجع	عدد العبارات	المحور	
لا يوجد	5	البيانات الديمغرافية	
راضي، النفار، 2020 أبو أصبع، 2019 زايدي، خذيري، 2016 مسلم، 2015	6	الاستشراف	الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل)
النجار، الحرايزة، 2020 Kirilov, 2019 البوجي، 2018	5	التفكير بمنطق النظم	
Al hamadi, 2020 أبو أصبع، 2019 Esmaeili, 2014	6	الرؤية المستقبلية	
راضي، النفار، 2020 الابرهيمي، 2018 كنوش، 2015	6	الدافعية	
Al hamadi, 2020 آل شافي، أبو قاعود، 2018 عمران، 2015	6	الشراكة	
أبو أصبع، 2019 أبو الغنم، 2015 مسلم، 2015	5	الحدس	
راضي، النفار، 2020 أبو محفوظ، 2011	5	الإبداع	
Rayat, 2017 Jantunen, 2008 الدوري، 2005	5	التوجّه نحو العملاء	
أبو طه، 2012 وصّاف، 2005	5	التوجّه نحو المنافسين	
زايدي، 2016 Kruger, 2011	5	التوجّه نحو التكنولوجيا	
Kirilov, 2019 الخطيب، 2009	5	التوجّه نحو الإبداع	
	64 عبارة	مجموع العبارات في الاستبانة	

(المصدر: إعداد الباحث)

وقد تمّ استخدام مقياس لايكرت الخماسي لقياس الاستجابات لمحاور الاستبانة، حيث يُعتبر مقياس لايكرت من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات وآراء الأفراد، وتمّ مقابلة كلّ إجابة برقم كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3) الاستجابة والدرجة في مقياس لايكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة\*

الاستجابة الدرجة	موافق بشدّة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
	5	4	3	2	1

(المصدر: إعداد الباحث)

وَزَعَت الاستبانة على العينة الغرضية (القصدية) المؤلفة من 112 مبحوث من الإدارة العليا والمتوسطة من مديري الإدارات ومدراء المحطات الداخلية ومدراء المحطات الخارجية ومدراء مكاتب الحجز ورؤساء ومشرفي الأقسام ، بالإضافة إلى العاملين في أقسام الجودة والتخطيط الاستراتيجي والتسويق في أجنحة الشام للطيران، الشركة محل الدراسة.

تم استعادة 104 استبانة منها، وتم استبعاد ثلاث استبانات لعدم صلاحيتها للتّحليل الإحصائي. فيكون عدد الاستبانات الصالحة للتّحليل 101 استبانة، وبالتالي بلغت نسبة الاستجابة 90.1% دخلت جميعها في التّحليل الإحصائي على برنامج SPSS لتكون ممثلة للمجتمع المدروس.

### 3-2-4- ثبات وصدق أداة الدراسة:

#### 1- صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1) صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على المشرف وتم تزويد الباحث بالملاحظات والتغيرات على الاستبانة، وقد استجاب الباحث وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورته النهائية ويوجد استمارات مرفقة لما كانت عليه الاستثمارات قبل عملية التحكيم.

#### 2) الثبات / معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 – 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3-4).



الجدول رقم (3-4) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة\*

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الاستشراف	6	0.63
التفكير بمنطق النظم	6	0.62
الرؤية المستقبلية	6	0.62
الدافعية	6	0.66
الشراكة	6	0.65
الحدس	5	0.62
الإبداع	5	0.69
التوجه نحو العملاء	5	0.66
التوجه نحو المنافسين	5	0.63
التوجه نحو التكنولوجيا	5	0.69
التوجه نحو الإبداع	5	0.67

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول (3-4) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوحت 0.62-0.69 وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## 2- الاتساق الداخلي internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، أي ما يهمنا هنا هو تبيان فيما إذا كان الارتباط معنوياً أم لا.

حيث قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه، حيث وجدنا ارتباطاً معنوياً بين كل فقرة من فقرات المتغيرين (المستقل والتابع) والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له الفقرة.

وبيّن الجدول (3-5) معاملات الارتباط المبيّنة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% بين كل فقرة من فقرات محاور (أبعاد) الذكاء الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور، وكذلك بين كل فقرة من فقرات محاور (أبعاد) التوجه الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور.

وسنقوم بإدراج جميع جداول النتائج التفصيلية لمعاملات الارتباط لكافة المحاور في الملحق (2).

الجدول رقم (3-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور\*

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

**ملاحظة:** إنَّ معاملات الارتباط المذكورة في الجدول (3-5) هي معاملات معنوية.

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

من الجدول (3-5) نجد أنَّ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاستشراف والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين 0.36 و 0.52، وبالنسبة لمحور التفكير بمنطق النظم فتراوحت بين 0.35 و 0.54، ولمحور الرؤية المستقبلية بين 0.38 و 0.51، ومحور الدافعية بين 0.29 و 0.51، ومحور الشراكة بين 0.29 و 0.49، ومحور الحدس بين 0.27 و 0.57، ومحور الإبداع تراوحت بين 0.33 و 0.65، وبذلك يعتبر كل محور من هذه المحاور بما يخص المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) هو صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

أما بالنسبة للمتغير التابع (التوجّه الاستراتيجي) فإننا نجد أنَّ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التوجّه نحو العملاء والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين 0.24 و 0.55، ولمحور التوجّه نحو المنافسين فتراوحت بين 0.32 و 0.55، ومحور التوجّه نحو التكنولوجيا تراوحت بين 0.34 و 0.55، أما بالنسبة للمحور الأخير محور التوجّه نحو الابداع فقد تراوحت بين 0.32 و 0.47 وبذلك يعتبر كل محور من هذه المحاور بما يخص المتغير التابع (التوجّه الاستراتيجي) هو صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

### 3-2-5- المعالجة الإحصائية للبيانات:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات حيث قام الباحث بتفريغ البيانات (استجابات العينة) حسب كل سؤال من الأسئلة وتم إعطاء العديد من الإجابات درجات استجابة بمقياس ليكرت الخماسي وتم القيام بحساب تجميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة وتم الحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارة المحاور وإجراء التحليل عليها حيث تضمن التحليل ما يلي:

أ- النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية) والوزن النسبي.

ب- اختبار العينة الاحادية T TEST.

ت- اختبار One way anova لمقارنة الفروق تبعا للبيانات التعريفية.

ث- الانحدار الخطي البسيط.

وتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $4/5=0.8$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية)، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم (3-6) طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي و الوزن النسبي و مدى الاعتماد والتقييم\*

مدى الاعتماد والتقييم	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
متدنية جداً	من 20 % - 36 %	من 1-1.80
متدنية	أكبر من 36 %- 52 %	أكبر من 1.80 – 2.60
متوسطة	أكبر من 52 % - 68 %	أكبر من 2.60 - 3.40
عالية	أكبر من 68 % - 84 %	أكبر من 3.40 – 4.20
عالية جداً	أكبر من 84 - 100 %	أكبر من 4.20 - 5

\* (المصدر: إعداد الباحث)

حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.

### 3-2-5-1 خصائص عينة البحث

تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية للمبحوثين كالتالي:

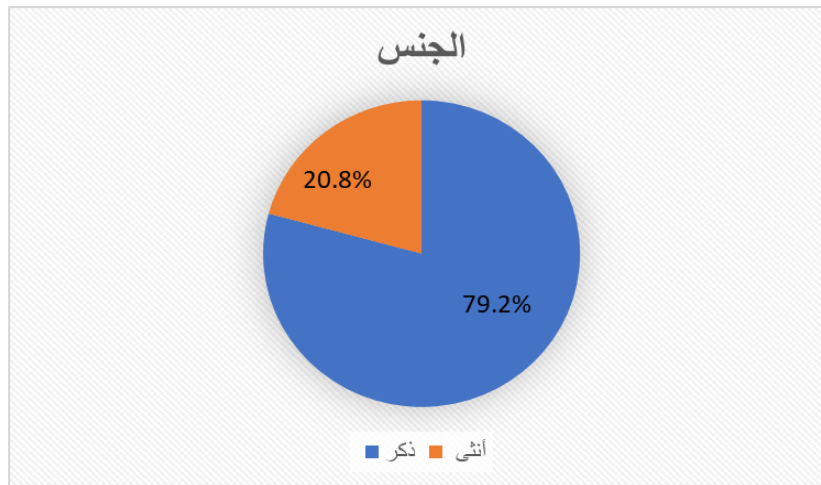
#### 1- التوزيع النسبي للعينة في الشركة محل الدراسة بحسب الجنس:

الجدول رقم (3-7) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب الجنس\*

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أنثى	21	20.8	20.8	20.8
	ذكر	80	79.2	79.2	100.0
Total		101	100.0	100.0	

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

الشكل رقم (3-1) التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب الجنس\*



\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يُبيّن الجدول رقم (3-7) والشكل رقم (3-1) أنّ عدد الذكور في عينة البحث هو 80 مبحوث بنسبة 79.2%، وعدد الإناث 21 مبحوث بنسبة 20.8%، ونلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث في الإدارة المتوسطة والعليا نظراً لسعي الشركة للحفاظ على أكبر نسبة من الذكور في ظل الظروف القائمة وتوفير ظروف عمل مناسبة للحفاظ على الخبرات القائمة.

وبشكلٍ عام نستطيع القول بأنَّ مجتمع الدراسة هو مجتمع ذكوري ويمكن استغلال ذلك في الشركة (محل الدراسة) في جمع المعلومات خصوصاً فيما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي، باعتبار أنَّه وبحسب طبيعة العمل الموجودة في هذه الشركة وفي بعض الظروف سيكون الذكور أكثر قدرةً على جمع المعلومات.

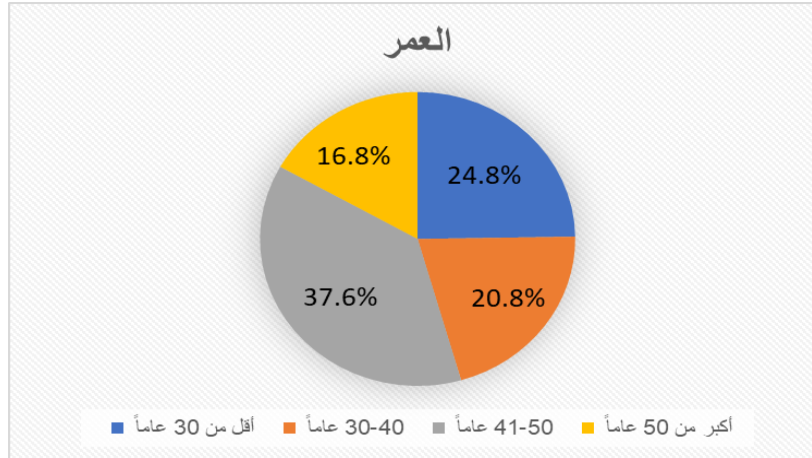
## 2- التوزيع النسبي للعينة في الشركة محل الدراسة بحسب العمر:

الجدول رقم (3-8) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب العمر\*

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	25	24.8	24.8	24.8
	30 – 40	21	20.8	20.8	45.6
	41 – 50	38	37.6	37.6	83.2
	أكبر من 50	17	16.8	16.8	100.0
Total		101	100.0	100.0	

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

الشكل رقم (3-2) التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب العمر\*



\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يُبين الجدول رقم (3-8) والشكل رقم (3-2) أن النسب العمرية موزعة حيث أنَّ 37.6% من العاملين في عينة البحث تنتمي أعمارهم للفئة العمرية 41-50 عاماً، و 24.8% كانت أعمارهم أقل من 30 عاماً، و أنَّ 20.8% من العينة كانت أعمارهم تنتمي للفئة العمرية 30-40 عاماً، بالإضافة إلى وجود عدد من العاملين قد تجاوزت أعمارهم الـ 50 عاماً، حيث بلغت نسبتهم 16.8%.

بالنظر إلى الفئات العمرية التي تنتمي إليها العينة، يتضح لنا مدى محافظة الشركة على العاملين ذوي الخبرات في مستوى الإدارة المتوسطة والعليا، بالإضافة إلى أنه من الملاحظ أنّ شركة أجنحة الشام للطيران تملك موارد بشرية فتيّة يمكن استثمارها بطريقة جيدة باعتبار لديها القابلية للتعلّم واكتساب المهارة اللازمة للتصدّي للمنافسة، وكذلك قدرة على الإبداع في العمل وخلق كفاءات جديدة وأفكار جديدة في الشركة باعتبار أنّ الموارد البشرية في مثل هذا السن قادرة على تحسين الخدمة المقدّمة باستخدام التكنولوجيا.

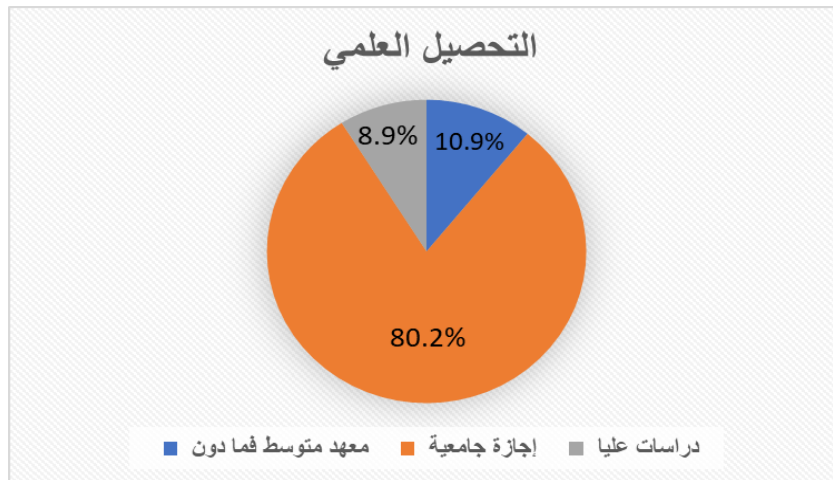
### 3- التوزيع النسبي للعينة في الشركة محل الدراسة بحسب التحصيل العلمي:

الجدول رقم (3-9) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب التحصيل العلمي\*

		التحصيل العلمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معهد متوسط فما دون	11	10.9	10.9	%10.9
	إجازة جامعية	81	80.2	80.2	%91.1
	دراسات عليا	9	8.9	8.9	100.0
Total		101	100.0	100.0	

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

الشكل رقم (3-3) التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب التحصيل العلمي\*



\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يُبين الجدول رقم (3-9) والشكل رقم (3-3) أن معظم أفراد العينة بنسبة 80.2% هم من حاملي الإجازة الجامعية، و8.9% دراسات عليا و 10.9% من حاملي شهادة المعهد المتوسط فمادون.

نستنتج أنه بشركة أجنحة الشام للطيران يوجد موارد بشرية تتمتع بمستوى علمي مرتفع يمكن استثماره وجعله مورداً متميزاً تستغله الشركة في بناء توجهاتها الاستراتيجية وتحقيق مزايا تنافسية حتى تتفوق على منافسيها، ويسهم أيضاً في اتخاذ القرارات بفاعلية وكفاءة، والقيادة بجدارة وبناءً على خلفية علمية صحيحة.

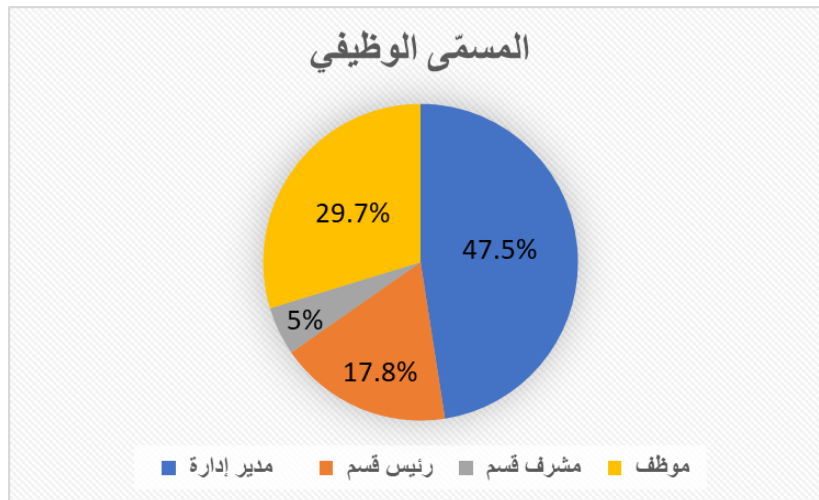
#### 4- التوزيع النسبي للعينة في الشركة محل الدراسة بحسب المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (3-10) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب المسمى الوظيفي\*

		المسمى الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير إدارة	48	47.5	47.5	47.5
	رئيس قسم	18	17.8	17.8	65.3
	مشرف قسم	5	5	5	70.3
	عامل	30	29.7	29.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

الشكل رقم (3-4) التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب المسمى الوظيفي\*



\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يُبين الجدول رقم (3-10) والشكل رقم (3-4) أن 5% من العينة هم من مشرفي الأقسام، وكذلك 17.8% هم من رؤساء الأقسام، أي بنسبة 22.8% من الإدارة المتوسطة، و 47.5% هم من مدارء الإدارات في الشركة ومدراء المحطات الداخلية والخارجية العائدة للشركة بالإضافة إلى 29.7% هم عاملين من أقسام التخطيط والتسويق والجودة في الشركة.

يمكن القول بأنّ العينة المدروسة أظهرت وجود مستوى جيد من الخبرة العمليّة يمكن استغلاله في تطوير الأعمال أو عند ظهور أي طارئ، كما ويوضّح لنا ذلك تركيز الشركة على توزيع المسؤوليات في كافة المستويات الإدارية وذلك من أجل متابعة وإدارة العمليات التشغيلية بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى وجود قسم مختص بعمليات التخطيط مما يؤكّد على ضخامة أعمال الشركة، باعتبارها شركة تعمل في مجال النقل الجوي (الطيران) وتتضمن عمليات تشغيلية ضخمة.

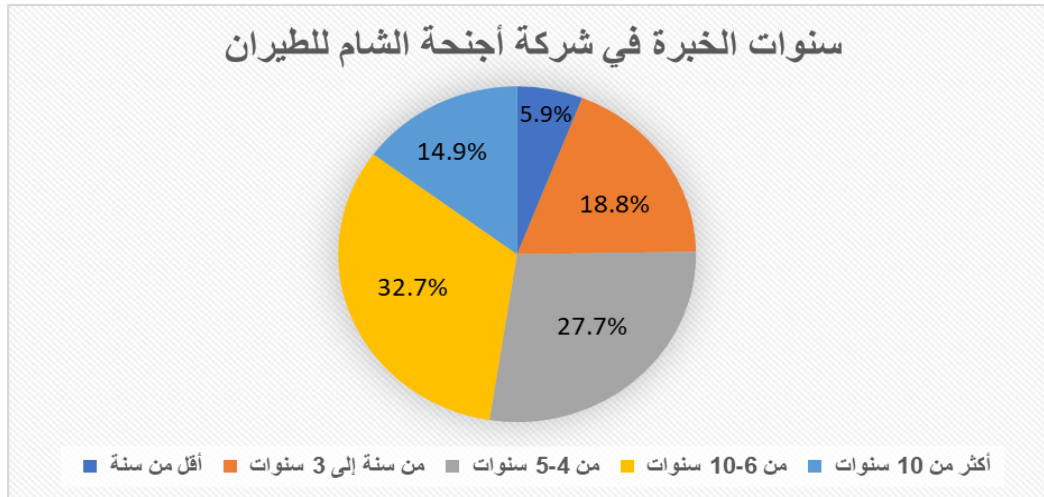
#### 5- التوزيع النسبي للعينة في الشركة محل الدراسة بحسب سنوات الخبرة فيها:

الجدول رقم (3-11) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب سنوات الخبرة في الشركة\*

		سنوات الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من سنة	6	5.9	5.9	5.9
	سنة إلى 3 سنوات	19	18.8	18.8	24.7
	4 - 5 سنوات	28	27.7	27.7	52.4
	6 - 10 سنوات	33	32.7	32.7	85.1
	أكثر من 10 سنوات	15	14.9	14.9	100.0
Total		101	100.0	100.0	

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

الشكل رقم (3-5) التوزيع النسبي لعينة البحث بحسب سنوات الخبرة في الشركة\*



\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبيّن الجدول رقم (3-11) والشكل رقم (3-5) أن النسب الأكبر كانت لذوي سنوات الخبرة، فقد توزعت النسب بين 32.7% لمن هم في الشركة بين 6 - 10 سنوات، و 14.9% لمن تجاوزوا 10



سنوات في الشركة، و 27.7% بين 4 – 5 سنوات، و 18.8% لمن عمرهم الوظيفي في الشركة بين السنة إلى 3 سنوات، وتبقى نسبة 5.9% لمن هم في الشركة منذ أقل من سنة.

تؤكد النسب السابقة النتائج التي توصلنا إليها في التوزيعات السابقة، من سعي الشركة للحفاظ على ذوي الخبرات في الإدارات المتوسطة والعليا لتحسين عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق ورقابة التنفيذ بين المستويات المختلفة. وهذا مؤشر على توافر عنصر الخبرة والمهارات اللازمة للعمل. بالإضافة إلى عمل الشركة على بناء كفاءات جديدة في المستويات الإدارية من خلال الترقية الوظيفية لأصحاب الأداء الفعال ولمن هم لم يتجاوزوا 3 سنوات في عملهم في الشركة.

### 3-2-5-2 تحليل فقرات ومحاور الدراسة

يُستخدم اختبار T للعينه الواحدة للكشف عن وجود فرق (اختلاف) جوهري (معنوي) للوسط الحسابي لمتغير ما لعينة واحدة عن قيمة محددة ثابتة، وعادةً ما يُستخدم لاختبار الدلالة الإحصائية للفرق بين الوسط الحسابي المحسوب على مستوى العينة  $\bar{X}$  والوسط الحسابي المفترض للمجتمع.

إذاً تم استخدام اختبار T لمعرفة ما اذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة الوسطى وهي 3، أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً، و نوضحها كمايلي: إذا كانت  $sig > 0,05$ ، أي أن ( قيمة Sig أكبر من مستوى الدلالة 0,05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 3، اما اذا كانت  $Sig < 0,05$  أي أن ( قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة 0,05) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة.

وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة تزيد أو تنقص بصورة جوهريه عن القيمة المتوسطة، و ذلك من خلال قيمة إشارة قيمة متوسط الاختبار فإذا كانت موجبة فإن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

### - التساؤل الأول: عناصر (أبعاد) الذكاء الاستراتيجي.

- ما هو مستوى الذكاء الاستراتيجي المتوفر لدى العاملين في شركة أجنحة الشام للطيران.  
لمعرفة مستوى اعتماد أبعاد الذكاء الاستراتيجي، فقد تم قياس أبعاد هذا المفهوم من حيث (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس) من خلال عبارات

تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاهمية، كما يلي:

### \* مستوى الاستشراف

الجدول رقم (3-12) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الاستشراف\*

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
يساعدني استقراء المستقبل في اكتشاف الفرص المستقبلية للشركة	101	4.22	0.41	29.50	84	0.000
الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية ومتابعة حدوث التغييرات في البيئة الخارجية	101	4.28	0.45	28.53	86	0.000
تمتلك الإدارة العليا الإرادة والقدرة على المبادرة في ظل التصورات الجديدة	101	4.29	0.48	27.17	86	0.000
تستشعر الشركة بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبلها	101	4.19	0.48	24.67	84	0.000
تعيد الشركة التفكير في إجراءات العمل في ضوء التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة لها	101	4.21	0.41	29.76	84	0.000
الإدارة العليا للشركة تُحدّد صورة الشركة بوعي، أي ما تصبو إليه في المستقبل	101	4.13	0.52	21.70	83	0.000
الاستشراف	101	4.22	0.41	29.50	84	0.000

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس الاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي قد بلغ (4.22) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (84%) والذي يقابل مستوى تقييم الاستشراف بمستوى **عالي**، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.41) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي والشركة تتبنى بمستوى **عالي** خصائص الاستشراف.

احتلت المرتبة الأولى في اعتماد الشركة على عبارات الاستشراف العبارة (تمتلك الإدارة العليا الإرادة والقدرة على المبادرة في ظل التصورات الجديدة) بمتوسط الإجابات عليها (4.29) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (86%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة

المفترض 0.05 يدل على وجود فرق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات الاستشراف في الشركة بمستوى (عالي) دال احصائياً، يليها العبارة (الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية ومتابعة حدوث التغييرات في البيئة الخارجية) بمتوسط 4.28 وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) وفي المرتبة الثالثة (تعيد الشركة التفكير في إجراءات العمل في ضوء التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة لها) بوزن نسبي للتقييم 84 % عالي أيضاً، فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (الإدارة العليا للشركة تُحدّد صورة الشركة بوعي، أي ما تصبو إليه في المستقبل) بمتوسط حسابي 4.13 ووزن نسبي للتقييم (83%) عالي وهو تقييم دال احصائياً.

### \* مستوى التفكير بمنطق النظم

الجدول رقم (3-13) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التفكير بمنطق النظم\*

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
أتصوّر المنظمة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء	101	3.94	0.61	15.41	79	0.000
تمتلك الشركة القدرة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة	101	4.13	0.50	22.54	83	0.000
أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة	101	4.37	0.48	28.36	87	0.000
التفكير بالنظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالشركة بصورة أكثر وضوحاً	101	4.28	0.47	27.22	86	0.000
تستثمر الشركة طاقات أقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها	101	3.95	0.43	22.06	79	0.000
<b>التفكير بمنطق النظم</b>	101	4.13	0.23	49.07	83	0.000

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس التفكير بمنطق النظم كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي قد بلغ (4.13) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (83%) والذي يقابل مستوى تقييم التفكير بمنطق النظم بمستوى عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.23) فقط مما يدل على تقارب الإجابات

وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي والشركة تتبنى بمستوى عالي خصائص التفكير بمنطق النظم.

احتلت المرتبة الأولى في اعتماد الشركة على عبارات التفكير بمنطق النظم العبارة (أحل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة) بمتوسط الإجابات عليها (4.37) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (87 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات التفكير بمنطق النظم في الشركة بمستوى (عالي) دال احصائياً، يليها العبارة (التفكير بالنظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالشركة بصورة أكثر وضوحاً) بمتوسط 4.28 وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) وفي المرتبة الثالثة (تمتلك الشركة القدرة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة) بوزن نسبي للتقييم 83 % عالي أيضاً، فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (أصوّر المنظمة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء) بمتوسط حسابي 3.94 ووزن نسبي للتقييم (79 %) عالي وهو تقييم دال احصائياً.

#### \* مستوى الرؤية المستقبلية

الجدول رقم (3-14) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الرؤية المستقبلية\*

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
لدى الشركة القدرة على تصوّر واضح لمستقبل الشركة والقدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول	101	4.22	0.44	27.93	84	0.000
تستند رؤية الشركة على النمو المستمر على المدى البعيد	101	4.29	0.45	28.45	86	0.000
تستخدم الشركة الرؤية كأساس للتوجه الاستراتيجي للعمل وموجّهاً لكافة القرارات التي يتم اتخاذها	101	4.21	0.45	26.72	84	0.000
تعمل الشركة على تحويل الرؤية المستقبلية إلى أهداف وأنشطة قابلة للتحقيق والقياس ضمن رسالتها	101	4.18	0.41	28.90	84	0.000
تقوم الشركة بتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق رؤيتها المستقبلية	101	4.21	0.43	28.12	84	0.000
تمتلك الإدارة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها تطلعاتها المستقبلية	101	4.10	0.46	24.10	82	0.000
الرؤية المستقبلية	101	4.22	0.44	27.93	84	0.000

\* (المصدر: إعداد الباحث، وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إنَّ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس الرّؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي قد بلغ (4.22) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (84%) والذي يقابل مستوى تقييم الرّؤية المستقبلية بمستوى **عالي**، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.44) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي والشركة تتبنى بمستوى **عالي** خصائص الرّؤية المستقبلية.

احتلت المرتبة الأولى في اعتماد الشركة على عبارات الرّؤية المستقبلية العبارة (تستند رؤية الشركة على النمو المستمر على المدى البعيد) بمتوسط الإجابات عليها (4.29) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (86%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فرق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات الرّؤية المستقبلية في الشركة بمستوى (عالي) دال احصائياً، يليها العبارة (لدى الشركة القدرة على تصوّر واضح لمستقبل الشركة والقدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول) بمتوسط 4.22 وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) وفي المرتبة الثالثة (تستخدم الشركة الرؤية كأساس للتوجّه الاستراتيجي للعمل وموجّهاً لكافة القرارات التي يتم اتخاذها) بوزن نسبي للتقييم 84% عالي أيضاً، فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (تمتلك الإدارة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها تطلعاتها المستقبلية) بمتوسط حسابي 4.10 ووزن نسبي للتقييم (79%) عالي وهو تقييم دال احصائياً.

## \* مستوى الدافعية

الجدول رقم (3-15) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الدافعية\*

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
تمتلك الشركة القدرة على دفع وتحفيز العاملين	101	3.93	0.51	18.16	79	0.000
تكافئ الشركة العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لإنجازاتهم	101	4.04	0.47	22.36	81	0.000
تحت الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات	101	3.71	0.74	9.69	74	0.000
تعمل الإدارة العليا للشركة على خلق شعور الملكية العامة للشركة من قبل العاملين داخل الشركة	101	3.93	0.47	19.71	79	0.000
تثير الشركة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الأعمال بفعالية عالية	101	4.04	0.45	23.46	81	0.000
تعمل الإدارة العليا للشركة على خلق بيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي والسعادة لكوادرها الوظيفية	101	4.09	0.35	31.34	82	0.000
<b>الدافعية</b>	101	3.96	0.19	51.15	79	0.000

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي قد بلغ (3.96) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (79%) والذي يقابل مستوى تقييم الدافعية بمستوى **عالي**، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.19) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم **عالي** والشركة تتبنى بمستوى **عالي** خصائص الدافعية.

احتلت المرتبة الأولى في اعتماد الشركة على عبارات الدافعية العبارة (تعمل الإدارة العليا للشركة على خلق بيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي والسعادة لكوادرها الوظيفية) بمتوسط الإجابات عليها (4.09) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (82%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات الدافعية في الشركة

بمستوى (عالي) دال احصائياً، يليها العبارة (تثير الشركة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الأعمال بفعالية عالية) بمتوسط 4.04 وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) وفي المرتبة الثالثة (تكافئ الشركة العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لإنجازاتهم) بوزن نسبي للتقييم 81 % عالي أيضاً، فيما احتلت العبارة الاخيرة في التقييم عبارة (تحت الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي 3.71 ووزن نسبي للتقييم (74%) عالي وهو تقييم دال احصائياً.

### \* مستوى الشراكة

الجدول رقم (3-16) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الشراكة\*

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
تسعى الشركة لإقامة شراكات استراتيجية مع شركات أخرى مناظرة لها محلياً وإقليمياً	101	4.12	0.33	34.58	82	0.000
أرى في الشراكة أسلوباً يفيد الشركة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها وتؤثر إيجابياً على استراتيجيتها	101	3.95	0.43	22.06	79	0.000
تؤدي الشراكة إلى زيادة المعرفة بالشركة	101	4.18	0.38	30.79	84	0.000
تُعزز الشراكة رضا العميل عن خدمات الشركة	101	4.15	0.36	32.30	83	0.000
تزداد قوة القرار عندما ينتج من شركات متحالفة	101	4.20	0.42	28.35	84	0.000
تساهم الشراكة في تطوير أداء العاملين	101	4.21	0.41	29.76	84	0.000
الشراكة	101	4.13	0.16	71.25	83	0.000

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي قد بلغ (4.13) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (83%) والذي يقابل مستوى تقييم الشراكة بمستوى عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.16) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي والشركة تتبنى بمستوى عالي خصائص الشراكة.

احتلت المرتبة الأولى في اعتماد الشركة على عبارات الشراكة العبارة (تساهم الشراكة في تطوير أداء العاملين) بمتوسط الإجابات عليها (4.21) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (84 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فرق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات الشراكة في الشركة بمستوى (عالي) دال احصائياً، يليها العبارة (تزداد قوة القرار عندما ينتج من شركات متحالفة) بمتوسط 4.20 وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) وفي المرتبة الثالثة (تؤدي الشراكة إلى زيادة المعرفة بالشركة) بوزن نسبي للتقييم 84 % عالي أيضاً، فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (أرى في الشراكة أسلوباً يفيد الشركة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها وتؤثر إيجابياً على استراتيجيتها) بمتوسط حسابي 3.95 ووزن نسبي للتقييم (79%) عالي وهو تقييم دال احصائياً.

#### \* مستوى الحدس

الجدول رقم (3-17) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الحدس\*

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
تمتلك إدارة الشركة القدرة على ربط الأفكار ومزجها واستنباط أفكاراً جديدة	101	3.98	0.45	22.05	80	0.000
تعتمد إدارة الشركة في صناعة القرارات على الخبرات المتراكمة إلى جانب التحليل الدقيق للمعلومات المتاحة	101	4.17	0.43	27.57	83	0.000
تتوقع لدى إدارة الشركة القدرة على توقع مشكلات العمل وتحاول مواجهتها	101	4.00	0.40	25.12	80	0.000
تسعى إدارة الشركة إلى تدريب وصقل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحدس والاكتشاف	101	3.83	0.60	13.90	77	0.000
تتقبل إدارة الشركة الأفكار والمقترحات الجديدة والمبتكرة حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة في الشركة	101	3.84	0.54	15.58	77	0.000
الحدس	101	3.96	0.21	45.63	79	0.000

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)



إنَّ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس الحدس كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي قد بلغ (3.96) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (83%) والذي يقابل مستوى تقييم الشراكة بمستوى **عالي**، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.21) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم **عالي** والشركة تتبنى بمستوى **عالي** خصائص الحدس.

احتلت المرتبة الأولى في اعتماد الشركة على عبارات الحدس العبارة (تعتمد إدارة الشركة في صناعة القرارات على الخبرات المتراكمة إلى جانب التحليل الدقيق للمعلومات المتاحة) بمتوسط الإجابات عليها (4.17) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (83%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فرق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات الحدس في الشركة بمستوى **عالي** (دال احصائياً، يليها العبارة (تتوفّر لدى إدارة الشركة القدرة على توقع مشكلات العمل وتحاول مواجهتها) بمتوسط 4.0 وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) وفي المرتبة الثالثة (تمتلك إدارة الشركة القدرة على ربط الأفكار ومزجها واستنباط أفكاراً جديدة) بوزن نسبي للتقييم 80% **عالي** أيضاً، فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (تسعى إدارة الشركة إلى تدريب وصقل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحدس والاكتشاف) بمتوسط حسابي 3.83 ووزن نسبي للتقييم (77%) **عالي** وهو تقييم دال احصائياً.

## \* مستوى الابداع

الجدول رقم (3-18) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الابداع\*

الدالة الإحصائية	الوزن النسبي %	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبرة
0.000	77	18.13	0.48	3.87	101	تقوم إدارة الشركة بتبني الأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من العاملين حتى لو كانت مكلفة مالياً
0.000	79	20.97	0.46	3.95	101	تعمل إدارة الشركة على مكافأة أصحاب الأفكار والمقترحات الإبداعية
0.000	79	20.97	0.46	3.95	101	تقبل إدارة الشركة الانتقادات الموجهة من الآخرين بصدر رحب
0.000	82	29.45	0.38	4.12	101	تعمل إدارة الشركة على معالجة المشكلات التي يعاني منها العاملون
0.000	81	31.20	0.34	4.06	101	تحرص الإدارة العليا في الشركة على الاستغلال الأمثل للجهد والوقت
0.000	80	42.86	0.23	3.99	101	الإبداع

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس الابداع كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي قد بلغ (3.99) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (80%) والذي يقابل مستوى تقييم الابداع بمستوى عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.23) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي والشركة تتبنى بمستوى عالي خصائص الابداع.

احتلت المرتبة الأولى في اعتماد الشركة على عبارات الابداع العبرة (تعمل إدارة الشركة على معالجة المشكلات التي يعاني منها العاملون) بمتوسط الإجابات عليها (4.12) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (82%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فرق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبرة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبرة كأحد عبارات الابداع في الشركة بمستوى (عالي) دال احصائياً، يليها العبرة (تحرص الإدارة العليا في الشركة على الاستغلال الأمثل للجهد والوقت) بمتوسط 4.09 وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) وفي المرتبة الثالثة (تقبل إدارة الشركة

الانتقادات الموجهة من الآخرين بصدري رحب) بوزن نسبي للتقييم 79 % عالي أيضا، فيما احتلت العبارة الاخيرة في التقييم عبارة (تقوم إدارة الشركة بتبني الأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من العاملين حتى لو كانت مكلفة مالياً) بمتوسط حسابي 3.87 ووزن نسبي للتقييم (77%) عالي وهو تقييم دال احصائياً.

- التساؤل الثاني: عناصر (أبعاد) التوجّه الاستراتيجي.

- ما هو مستوى التوجّه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران.

لمعرفة مستوى اعتماد أبعاد التوجّه الاستراتيجي، فقد تم قياس أبعاد هذا المفهوم من حيث (مستوى التوجّه نحو العملاء، مستوى التوجّه نحو المنافسين، مستوى التوجّه نحو التكنولوجيا، مستوى التوجّه نحو الإبداع) من خلال عبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاهمية، كما يلي:

#### \*مستوى التوجّه نحو العملاء

الجدول رقم (3-19) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التوجّه نحو العملاء\*

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
تقوم الشركة بدراسة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وتعمل على تلبيتها	101	4.22	0.41	29.50	84	0.000
يوجد نظام واضح لتلقي شكاوي العملاء وتعمل الشركة على تلبيتها	101	4.28	0.45	28.53	86	0.000
تهتم الشركة بالحفاظ على سرية بيانات العملاء	101	4.18	0.38	30.79	84	0.000
خدمات الشركة تتناسب مع جميع فئات العملاء	101	4.25	0.46	27.48	85	0.000
تتواصل الشركة مع المجتمع من خلال المشاركة في النشاطات الاجتماعية والثقافية	101	4.19	0.42	28.60	84	0.000
التوجّه نحو العملاء	101	4.22	0.19	65.52	84	0.000

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إنّ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس التوجّه نحو العملاء كأحد أبعاد التوجّه الاستراتيجي قد بلغ (4.22) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (84%) والذي يقابل مستوى تقييم التوجّه نحو العملاء بمستوى عالي، وهي

أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.19) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي والشركة تتبنى بمستوى **عالي** خصائص التوجّه نحو العملاء.

احتلت المرتبة الأولى في اعتماد الشركة على عبارات التوجّه نحو العملاء العبارة (يوجد نظام واضح لتلقّي شكاوي العملاء وتعمل الشركة على تلبيتها) بمتوسط الإجابات عليها (4.28) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (86%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات التوجّه نحو العملاء في الشركة بمستوى (عالي) دال احصائياً، يليها العبارة (خدمات الشركة تتناسب مع جميع فئات العملاء) بمتوسط 4.25 وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) وفي المرتبة الثالثة (تتواصل الشركة مع المجتمع من خلال المشاركة في النشاطات الاجتماعية والثقافية) بوزن نسبي للتقييم 84% عالي أيضاً، فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (تهتم الشركة بالحفاظ على سرية بيانات العملاء) بمتوسط حسابي 4.18 ووزن نسبي للتقييم (84%) عالي وهو تقييم دال احصائياً.

### \* مستوى التوجّه نحو المنافسين

الجدول رقم (3-20) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التوجّه نحو المنافسين\*

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
تقوم الشركة بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند الشركات المنافسة	101	3.90	0.56	16.26	78	0.000
تقوم الشركة بمرح دوري للخدمات التي تقدّمها الشركات المنافسة	101	4.05	0.43	24.36	81	0.000
تقدّم الشركة عروضاً على الخدمات بحيث تُميّزها عن الشركات المنافسة	101	4.23	0.42	29.28	85	0.000
تقدّم الشركة خدمات ذات جودة عالية وبوقت أسرع مقارنةً بالشركات المنافسة	101	4.29	0.45	28.45	86	0.000
لدى الشركة استجابة سريعة لتهديدات المنافسين	101	4.10	0.36	30.62	82	0.000
<b>التوجّه نحو المنافسين</b>	101	4.11	0.20	56.25	82	0.000

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إنَّ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس التوجّه نحو المنافسين كأحد أبعاد التوجّه الاستراتيجي قد بلغ (4.11) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (82%) والذي يقابل مستوى تقييم التوجّه نحو المنافسين بمستوى **عالي**، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.20) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم **عالي** والشركة تتبنى بمستوى **عالي** خصائص التوجّه نحو المنافسين.

احتلت المرتبة الأولى في اعتماد الشركة على عبارات التوجّه نحو المنافسين العبارة (تُقدّم الشركة خدمات ذات جودة عالية وبوقت أسرع مقارنةً بالشركات المنافسة) بمتوسط الإجابات عليها (4.29) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (86%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات التوجّه نحو المنافسين في الشركة بمستوى (عالي) دال احصائياً، يليها العبارة (تقدّم الشركة عروضاً على الخدمات بحيث تُميّزها عن الشركات المنافسة) بمتوسط 4.23 وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) وفي المرتبة الثالثة (لدى الشركة استجابة سريعة لتهديدات المنافسين) بوزن نسبي للتقييم 84% عالي أيضاً، فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (تقوم الشركة بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند الشركات المنافسة) بمتوسط حسابي 3.90 ووزن نسبي للتقييم (78%) عالي وهو تقييم دال احصائياً.

## \* مستوى التوجّه نحو التكنولوجيا

الجدول رقم (3-21) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التوجّه نحو التكنولوجيا\*

الدلالة الإحصائية	الوزن النسبي %	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبرة
0.000	82	29.45	0.38	4.12	101	يتوفّر لدى الشركة نظام معلومات إدارية
0.000	84	27.93	0.44	4.22	101	تقوم الشركة بتحديث الأجهزة الإلكترونية المستخدمة
0.000	86	28.45	0.45	4.29	101	تُوظّف الشركة التقنيات الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة للعملاء
0.000	76	12.74	0.63	3.80	101	يتوفّر لدى العاملين في الشركة المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التقنيات الإلكترونية الحديثة
0.000	87	28.29	0.47	4.34	101	يتوفّر لدى الشركة شبكة اتصالات داخلية
0.000	83	61.63	0.19	4.15	101	التوجّه نحو التكنولوجيا

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس التوجّه نحو التكنولوجيا كأحد أبعاد التوجّه الاستراتيجي قد بلغ (4.15) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (83%) والذي يقابل مستوى تقييم التوجّه نحو التكنولوجيا بمستوى عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60%) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.19) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي والشركة تتبنى بمستوى عالي خصائص التوجّه نحو التكنولوجيا.

احتلت المرتبة الأولى في اعتماد الشركة على عبارات التوجّه نحو التكنولوجيا العبرة (يتوفّر لدى الشركة شبكة اتصالات داخلية) بمتوسط الإجابات عليها (4.34) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (87%) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبرة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبرة كأحد عبارات التوجّه نحو التكنولوجيا في الشركة بمستوى (عالي) دال احصائياً، يليها العبرة (تُوظّف الشركة التقنيات الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة للعملاء) بمتوسط

4.29 وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) وفي المرتبة الثالثة (تقوم الشركة بتحديث الأجهزة الالكترونية المستخدمة) بوزن نسبي للتقييم 84 % عالي أيضاً، فيما احتلت العبارة الاخيرة في التقييم عبارة (يتوفّر لدى العاملين في الشركة المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التقنيات الإلكترونية الحديثة) بمتوسط حسابي 3.80 ووزن نسبي للتقييم (76%) عالي وهو تقييم دال احصائياً.

### \* مستوى التوجّه نحو الابداع

الجدول رقم (3-22) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى التوجّه نحو الابداع\*

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الوزن النسبي %	الدلالة الاحصائية
تشجّع الشركة العاملين على الابتكار من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية	101	4.11	0.34	32.44	82	0.000
تُخصّص الشركة ميزانية لتشجيع الإبداع والابتكار	101	4.06	0.34	31.20	81	0.000
تتبنّى الشركة الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملين من أجل تطوير العمل	101	3.87	0.48	18.13	77	0.000
يتوفّر لدى العاملين في الشركة القدرة على الإبداع وتطوير العمل	101	3.95	0.46	20.97	79	0.000
تستفيد الشركة من الخبرات الأجنبية في تقديم خدمات متميزة	101	4.00	0.47	21.43	80	0.000
التوجّه نحو الإبداع	101	4.00	0.18	55.05	80	0.000

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إنّ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس التوجّه نحو الابداع كأحد أبعاد التوجّه الاستراتيجي قد بلغ (4.00) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (80%) والذي يقابل مستوى تقييم التوجّه نحو الابداع بمستوى عالي، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60 %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.18) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي والشركة تتبنى بمستوى عالي خصائص التوجّه نحو الابداع.

احتلت المرتبة الأولى في اعتماد الشركة على عبارات التوجّه نحو الابداع العبارة (تشجّع الشركة العاملين على الابتكار من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية) بمتوسط الإجابات عليها (4.11)

وإن الوزن النسبي للإجابات هو (82 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فرق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات التوجّه نحو الإبداع في الشركة بمستوى (عالي) دال احصائياً، يليها العبارة (تُخصّص الشركة ميزانية لتشجيع الإبداع والابتكار) بمتوسط 4.06 وبمستوى تقييم لاعتمادها بدرجة (عالية) وفي المرتبة الثالثة (تستفيد الشركة من الخبرات الأجنبية في تقديم خدمات متميزة) بوزن نسبي للتقييم 80 % عالي أيضاً، فيما احتلت العبارة الأخيرة في التقييم عبارة (تتبنّى الشركة الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون من أجل تطوير العمل) بمتوسط حسابي 3.87 ووزن نسبي للتقييم (77%) عالي وهو تقييم دال احصائياً.

### 3-2-3 اختبار فرضيات البحث

في إطار تحقيق أهداف البحث ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ونتائجها، وبعد تحديد مشكلة البحث ونموذجه، صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات بالصيغة العدمية كالتالي:

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

تم اجراء اختبار **one sample t test** لمقارنة الفروق في التقييم بين المتوسط الحسابي والمتوسط المعياري في القياس وهو /3/ وحصلنا على مايلي:

الجدول رقم (3-23) الدالات الاحصائية لاختبار مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي وأبعاده في الشركة\*

الدالة الاحصائية	درجة الحرية	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	100	66.62	0.41	4.22	الاستشراف
0.000	100	49.07	0.23	4.13	التفكير بمنطق النظم
0.000	100	61.57	0.44	4.22	الرؤية المستقبلية
0.000	100	51.15	0.19	3.96	الدافعية
0.000	100	71.25	0.16	4.13	الشراكة
0.000	100	45.63	0.21	3.96	الحدس
0.000	100	42.86	0.23	3.99	الإبداع
<b>0.000</b>	<b>100</b>	<b>124.18</b>	<b>0.09</b>	<b>4.09</b>	<b>الذكاء الاستراتيجي</b>

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)



من حيث الاستشراف نجد أن المتوسط 4.22 والدلالة الاحصائية Sig=0.000 أصغر من 0.05 وبالتالي (يوجد تطبيق للذكاء الاستراتيجي من حيث (الاستشراف) في شركة أجنحة الشام للطيران بدرجة مرتفعة).

من حيث التفكير بمنطق النظم نجد أن المتوسط 4.13 والدلالة الاحصائية Sig=0.000 أصغر من 0.05 وبالتالي (يوجد تطبيق للذكاء الاستراتيجي من حيث (التفكير بمنطق النظم) في شركة أجنحة الشام للطيران بدرجة مرتفعة).

من حيث الرؤية المستقبلية نجد أن المتوسط 4.22 والدلالة الاحصائية Sig=0.000 أصغر من 0.05 وبالتالي (يوجد تطبيق للذكاء الاستراتيجي من حيث (الرؤية المستقبلية) في شركة أجنحة الشام للطيران بدرجة مرتفعة).

من حيث الدافعية نجد أن المتوسط 3.96 والدلالة الاحصائية Sig=0.000 أصغر من 0.05 وبالتالي (يوجد تطبيق للذكاء الاستراتيجي من حيث (الدافعية) في شركة أجنحة الشام للطيران بدرجة مرتفعة).

من حيث الشراكة نجد أن المتوسط 4.13 والدلالة الاحصائية Sig=0.000 أصغر من 0.05 وبالتالي (يوجد تطبيق للذكاء الاستراتيجي من حيث (الشراكة) في شركة أجنحة الشام للطيران بدرجة مرتفعة).

من حيث الحدس نجد أن المتوسط 3.96 والدلالة الاحصائية Sig=0.000 أصغر من 0.05 وبالتالي (يوجد تطبيق للذكاء الاستراتيجي من حيث (الحدس) في شركة أجنحة الشام للطيران بدرجة مرتفعة).

من حيث الابداع نجد أن المتوسط 3.99 والدلالة الاحصائية Sig=0.000 أصغر من 0.05 وبالتالي (يوجد تطبيق للذكاء الاستراتيجي من حيث (الابداع) في شركة أجنحة الشام للطيران بدرجة مرتفعة).

من حيث الذكاء الاستراتيجي الكلي نجد أن المتوسط 4.09 والدلالة الاحصائية Sig=0.000 أصغر من 0.05 وبالتالي (يوجد تطبيق للذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران بدرجة مرتفعة).

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

ويتفرّع عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى H2-1:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجّه الاستراتيجي للشركة.  
تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (3-24) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الاستشراف) والتابع (التوجّه الاستراتيجي)\*

### Model Summary

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.017 <sup>b</sup>	5.858	0.046	0.056	.236 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), الاستشراف

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 23.6% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 5.6% أي أن المتغير المستقل **الاستشراف** استطاع أن يفسّر 5.6% من التغيرات الحاصلة في التابع (التوجّه الاستراتيجي) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويُظهر الجدول (3-24) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F=5.8 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.017) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول رقم (3-25) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الاستشراف) والتابع (التوجّه الاستراتيجي)\*

### Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.000	17.597		0.206	3.623	(Constant)
0.017	2.420	0.236	0.049	0.118	الاستشراف

a. Dependent Variable: التوجّه الاستراتيجي

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

ومن خلال الجدول (25-3) نجد أن بعد المتغير المستقل (الاستشراف) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $sig < 0.05$  حيث قيمتها  $sig = 0.000$ .

وعليه يوجد تأثير معنوي لوجود الاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجّه الاستراتيجي للشركة.

**الفرضية الفرعية الثانية H2-2:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود التفكير بمنطق النظم كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجّه الاستراتيجي للشركة. تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لايجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (26-3) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التفكير بمنطق النظم) والتابع (التوجّه الاستراتيجي)\*

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.015 <sup>b</sup>	6.150	0.049	0.058	.242 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), التفكير بمنطق النظم,

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 24.2% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 5.8% أي أن المتغير المستقل التفكير بمنطق النظم استطاع أن يفسّر 5.6% من التغيرات الحاصلة في التابع (التوجّه الاستراتيجي) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (26-3) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F = 6.1$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig = 0.015$ ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig = 0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول رقم (27-3) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التفكير بمنطق النظم) والتابع (التوجه الاستراتيجي)\*

#### Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.000	23.342		0.160	3.726	(Constant)
0.015	2.480	0.242	0.039	0.096	التفكير بمنطق النظم

a. Dependent Variable: التوجه الاستراتيجي

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

ومن خلال الجدول (27-3) نجد أن بعد المتغير المستقل (التفكير بمنطق النظم) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $sig < 0.05$  حيث قيمتها  $sig = 0.000$ .

وعليه يوجد تأثير معنوي لوجود التفكير بمنطق النظم كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

**الفرضية الفرعية الثالثة H2-3:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.  
تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لايجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (28-3) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية) والتابع (التوجه

الاستراتيجي)\*

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.021 <sup>b</sup>	5.506	0.043	0.053	.230 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), الرؤية المستقبلية

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 23.0% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 5.3% أي أن المتغير المستقل الرؤية المستقبلية استطاع أن يفسر 5.3% من التغيرات الحاصلة في التابع (التوجه الاستراتيجي) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (28-3) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية

F=5.5 ومعنوية الدلالة الحسائية (Sig=0.015) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول رقم (29-3) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الرؤية المستقبلية) والتابع (التوجه الاستراتيجي)\*

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.000	19.045		0.193	3.670	(Constant)
0.021	2.347	0.230	0.046	0.108	الرؤية المستقبلية

a. Dependent Variable: التوجه الاستراتيجي

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

ومن خلال الجدول (29-3) نجد أن بعد المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية sig<0.05 حيث قيمتها sig=0.000. وعليه يوجد تأثير معنوي لوجود الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

**الفرضية الفرعية الرابعة H2-4:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة. تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لايجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (30-3) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الدافعية) والتابع (التوجه الاستراتيجي)\*

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.101 <sup>b</sup>	2.732	0.017	0.027	.164 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), الدافعية

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 16.4% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 2.7% أي أن المتغير المستقل الدافعية استطاع أن يفسر 2.7% من التغيرات الحاصلة في

التابع (التوجه الاستراتيجي) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (3-30) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=2.7$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig=0.10$ ) وهي أكبر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$ . مما يؤكد عدم وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل غير دال احصائياً.

وعليه لا يوجد تأثير معنوي لوجود الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

**الفرضية الفرعية الخامسة H2-5:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة. تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لايجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (3-31) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الشراكة) والتابع (التوجه الاستراتيجي)\*

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.032 <sup>b</sup>	4.710	0.036	0.045	.213 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), الشراكة

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 21.3% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 4.7% أي أن المتغير المستقل الشراكة استطاع أن يفسر 5.3% من التغيرات الحاصلة في التابع (التوجه الاستراتيجي) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (3-31) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=5.5$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig=0.032$ ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول رقم (3-32) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الشراكة) والتابع (التوجه الاستراتيجي)\*

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.000	15.514		0.233	3.616	(Constant) 1
0.032	2.170	0.213	0.056	0.122	الشراكة

a. Dependent Variable: التوجه الاستراتيجي

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

ومن خلال الجدول (32-3) نجد أن بعد المتغير المستقل (الشراكة) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $sig < 0.05$  حيث قيمتها  $sig = 0.000$ .

وعليه يوجد تأثير معنوي لوجود الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

**الفرضية الفرعية السادسة H2-6:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الحدس كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.  
تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لايجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (33-3) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الحدس) والتابع (التوجه الاستراتيجي)\*

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.213 <sup>b</sup>	1.568	0.006	0.016	.125 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), الحدس

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 12.5% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 1.6% أي أن المتغير المستقل الحدس استطاع أن يفسر 1.5% من التغيرات الحاصلة في التابع (التوجه الاستراتيجي) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (33-3) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F = 2.7$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig = 0.21$ ) وهي أكبر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig = 0.05$ . مما يؤكد

عدم وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل غير دال احصائياً.

وعليه لا يوجد تأثير معنوي لوجود الحدس كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجّه الاستراتيجي للشركة.

**الفرضية الفرعية السابعة H2-7:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الإبداع كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجّه الاستراتيجي للشركة.

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لايجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (34-3) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإبداع) والتابع (التوجّه الاستراتيجي)\*

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.047 <sup>b</sup>	4.030	0.029	0.039	.198 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), الإبداع

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 19.8% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 3.9% أي أن المتغير المستقل الإبداع استطاع أن يفسّر 3.9% من التغيرات الحاصلة في التابع (التوجّه الاستراتيجي) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (34-3) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=5.5$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig=0.047$ ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول رقم (35-3) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الإبداع) والتابع (التوجّه الاستراتيجي)\*

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients Beta	Std. Error	B	
0.000	24.482		0.156	3.809	(Constant)
0.047	2.008	0.198	0.039	0.078	الإبداع

a. Dependent Variable: التوجّه الاستراتيجي

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)



ومن خلال الجدول (3-35) نجد أن بعد المتغير المستقل (الإبداع) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $sig < 0.05$  حيث قيمتها  $sig = 0.000$ .

وعليه يوجد تأثير معنوي لوجود الإبداع كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجّه الاستراتيجي للشركة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة H3:** لا يوجد تأثير معنوي حول مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي يُعزى للمتغيرات الديمغرافية (التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الشركة) في شركة أجنحة الشام للطيران.

ويتفرّع عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى H3-1:** لا يوجد تأثير معنوي حول مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للتحصيل العلمي.

تم اجراء اختبار التباين الاحادي للفروق **One way anova** لدراسة الفروق بين مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي تبعا للتحصيل العلمي.

الجدول رقم (3-36) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للتحصيل العلمي للمبحوث\*

#### ANOVA

الذكاء الاستراتيجي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.002	6.683	0.046	2	0.093	Between Groups
		0.007	98	0.679	Within Groups
			100	0.771	Total

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (3-36) أن قيمة دالة التباين  $F = 6.68$  والدلالة الاحصائية  $Sig = 0.002$  أصغر من 0.05 ونقبل الفرض البديل (يوجد تأثير معنوي حول مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للتحصيل العملي) وهو لصالح دراسات عليا.

**الفرضية الفرعية الثانية H3-2:** لا يوجد تأثير معنوي حول مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للمسمى الوظيفي.

تم اجراء اختبار التباين الاحادي للفروق **One way anova** لدراسة الفروق بين مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي تبعا للمسمى الوظيفي.

الجدول رقم (37-3) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للمسمى الوظيفي للمبحوث\*

#### ANOVA

الذكاء الاستراتيجي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.003	4.972	0.034	3	0.103	Between Groups
		0.007	97	0.668	Within Groups
			100	0.771	Total

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (37-3) أن قيمة دالة التباين  $F=4.97$  والدلالة الاحصائية  $Sig=0.003$  أصغر من 0.05 و نقبل الفرض البديل (يوجد تأثير معنوي حول مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للمسمى الوظيفي) وهو لصالح رئيس قسم.

**الفرضية الفرعية الثالثة H3-3:** لا يوجد تأثير معنوي حول مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى لسنوات الخبرة في الشركة.

تم اجراء اختبار التباين الاحادي للفروق **One way anova** لدراسة الفروق بين مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي تبعا لسنوات الخبرة.

الجدول رقم (38-3) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا لسنوات الخبرة للمبحوث\*

#### ANOVA

الذكاء الاستراتيجي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.000	6.509	0.041	4	0.165	Between Groups
		0.006	96	0.607	Within Groups
			100	0.771	Total

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (3-38) أن قيمة دالة التباين  $F=6.50$  والدلالة الاحصائية  $Sig=0.000$  أصغر من 0.05 و نقبل الفرض البديل (يوجد تأثير معنوي حول مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى لسنوات الخبرة) وهو لصالح ذوي الخبرة 1-3 سنوات.

**الفرضية الرئيسية الرابعة H4:** لا يوجد تأثير معنوي في التوجّه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للمتغيرات الديمغرافية (التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الشركة) في شركة أجنحة الشام للطيران. ويتفرّع عن الفرضية الرئيسية الرابعة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى H4-1:** لا يوجد تأثير معنوي في تحقيق التوجّه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للتحصيل العلمي. تم اجراء اختبار التباين الاحادي للفروق **One way anova** لدراسة الفروق بين تحقيق التوجّه الاستراتيجي تبعا للتحصيل العلمي.

الجدول رقم (3-39) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للتحصيل العلمي للمبحوث\*

#### ANOVA

التوجّه الاستراتيجي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.001	7.422	0.055	2	0.111	Between Groups
		0.007	98	0.731	Within Groups
			100	0.842	Total

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (3-39) أن قيمة دالة التباين  $F=7.4$  والدلالة الاحصائية  $Sig=0.001$  أصغر من 0.05 و نقبل الفرض البديل (يوجد تأثير معنوي حول تحقيق التوجّه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للتحصيل العلمي) وهو لصالح دراسات عليا ومعهد متوسط.

**الفرضية الفرعية الثانية H4-2:** لا يوجد تأثير معنوي في تحقيق التوجّه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للمسمى الوظيفي. تم اجراء اختبار التباين الاحادي للفروق **One way anova** لدراسة الفروق بين تحقيق التوجّه الاستراتيجي تبعا للمسمى الوظيفي.

الجدول رقم (3-40) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للمُسَمَّى الوظيفي للمبحوث\*

#### ANOVA

التوجّه الاستراتيجي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.055	2.627	0.021	3	0.063	Between Groups
		0.008	97	0.778	Within Groups
			100	0.842	Total

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (3-40) أن قيمة دالة التباين  $F=7.4$  والدلالة الاحصائية  $Sig=0.055$  أكبر من 0.05 و نقبل الفرض العدم (لا يوجد تأثير معنوي حول تحقيق التوجّه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للمُسَمَّى الوظيفي).

**الفرضية الفرعية الثالثة H4-3:** لا يوجد تأثير معنوي في تحقيق التوجّه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى لسنوات الخبرة في الشركة.  
تم اجراء اختبار التباين الاحادي للفروق **One way anova** لدراسة الفروق بين تحقيق التوجّه الاستراتيجي تبعا لسنوات الخبرة.

الجدول رقم (3-41) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا لسنوات الخبرة للمبحوث\*

#### ANOVA

التوجّه الاستراتيجي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.190	1.566	0.013	4	0.052	Between Groups
		0.008	96	0.790	Within Groups
			100	0.842	Total

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (3-41) أن قيمة دالة التباين  $F=7.4$  والدلالة الاحصائية  $Sig=0.190$  أكبر من 0.05 و نقبل الفرض العدم (لا يوجد تأثير معنوي حول تحقيق التوجّه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى لسنوات الخبرة).

## خلاصة المبحث الثاني:

توصلنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أنّ الذكاء الاستراتيجي مطبّق بوضوح في الإدارة الوسطى والعليا ويؤثر إيجاباً على التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران، وأنّ لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الإبداع) تأثير معنوي وعلاقة ارتباط موجبة مع التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران من خلال تلك الأبعاد، ومن جهة أخرى وجدنا أنّه لا تأثير معنوي لوجود الدافعية والحدس على التوجه الاستراتيجي للشركة.

كما وتوصلنا أيضاً إلى وجود تأثير معنوي في تطبيق هذا الذكاء الاستراتيجي باختلاف المتغيرات الديمغرافية للعاملين، وكذلك وجود تأثير معنوي في تطبيق التوجه الاستراتيجي بالتحصيل العلمي فقط كمُتغير ديمغرافي للعاملين.

## المبحث الثالث:

### الاستنتاجات والمقترحات

#### أولاً - الاستنتاجات:

لقد توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات وهي كما يلي:

1- إنَّ الذكاء الاستراتيجي مطبَّق بوضوح في الإدارة الوسطى والعليا ويؤثر إيجاباً على التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Coyne, William, J, 2014)، (McDowell, Don, 2009)، (Jean – pierre, 2010).

2- إنَّ لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الإبداع) تأثير معنوي وعلاقة ارتباط موجبة مع التوجّه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران من خلال تلك الأبعاد حيث توافقت مع الدراسات السابقة (Kirilov 2019)، (كنوش، محمد 2015)، (Castillo, Jaime et al. 2006)، (Kruger, Jean 2010).

حيث كان للشراكة الأثر الأكبر في التوجّه الاستراتيجي من خلال سعي الشركة الدائم لإقامة شركات استراتيجية مع شركات أخرى مناظرة لها محلياً وإقليمياً مما يفيد الشركة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها وتؤثر إيجابياً على استراتيجيتها حيث توافقت مع الدراسات السابقة (Aremu, 2014)، (Oyinloy 2014)، (الظالمي، محمد جبار 2016)، وقد خالفت الدراسات (Kelidbari, Rayat 2017)، (Reigle, Jack., 2008)، يلي الشراكة، الاستشراف والتفكير بمنطق النظم في المرتبة الثانية معاً من خلال امتلاك الإدارة العليا الإرادة والقدرة على المبادرة في ظل التصورات الجديدة وإعادة التفكير في إجراءات العمل في ضوء التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة لها، القدرة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة واستثمار طاقات أقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها وذلك يتوافق مع دراسة (Kirilov 2019)، ومخالفاً للدراسة (أبو محفوظ، شذى 2011)، وتأتي الرؤية المستقبلية في المرتبة الثالثة من حيث كونها محدّدة ومكتوبة يؤمن بها العاملون ومبنية على أسسٍ منهجية قابلةٍ للتحقيق تنسجم مع نشاط الشركة وتمثل تصوّراً مستقبلياً لها، مخالفة بذلك دراسة (Coyne, William, J. 2014)، أما الإبداع في المرتبة الرابعة وذلك من خلال تبني الشركة لأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من العاملين والعمل على مكافأتهم، وحرص الإدارة العليا على الاستغلال الأمثل للجهد والوقت وهي تتوافق مع دراسات (Kuosa, Tuomo 2010)، (زايد)

2016)، ومن جهة أخرى وجدنا أنه لا تأثير معنوي لوجود الدافعية والحدس على التوجّه الاستراتيجي للشركة، وهذا مخالف للدراسات (ديوب، زهرة أحمد 2018)، (القيسي 2013)، ويتطابق مع الدراسة (Kruger, Jean 2010).

3- إنّ أهمّ أبعاد التوجّه الاستراتيجي في الشركة تتمثل في التوجّه نحو العملاء حيث تتوافق مع دراسة (Lehane, James, 2011)، (Pauker, 2000)، من خلال دراسة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وتقديم خدمات تتناسب مع جميع فئات العملاء، تلاها بُعد التوجّه نحو التكنولوجيا من خلال توفر التقنيات الحديثة من أجل تقديم خدمات مميّزة ووجود نظام معلومات إدارية، وتوفر المهارة لدى العاملين في التعامل مع التقنيات الحديثة وتوافقت مع دراسة (عبد اللطيف، 2002)، تلاها التوجّه نحو المنافسين من خلال قيام الشركة بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند الشركات المنافسة والمسح الدوري للخدمات المقدمة من قبلهم، وكذلك سعي الشركة لتقديم خدمات تميّزها عن الشركات المنافسة حيث توافقت مع دراسات (النعمي، 2008)، (الناصر، 2015)، وأخيراً نجد بُعد التوجّه نحو الابداع من خلال قيام الشركة بتشجيع العاملين على الابتكار والابداع وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم وتبني أفكارهم الابتكارية وتوافقت مع الدراسات (Johnson, 2000)، (مسلم، تامر 2015).

4- إنّ الذكاء الاستراتيجي المطبّق في الشركة هو نتيجة التزام من قبل الإدارة وكذلك العاملين في الشركة بهذا النهج، وثقتهم بالتوجّه الاستراتيجي الموضوع من قبل الإدارة العليا بما يحقق أهداف الشركة، رسالتها ورؤيتها، وتجلّى ذلك بوجود تأثير معنوي في تطبيق هذا الذكاء الاستراتيجي باختلاف المتغيرات الديمغرافية للعاملين (التّحصيل العلمي، المُسمّى الوظيفي، سنوات الخبرة في الشركة)، وهد النتيجة تتوافق مع دراسة (Jean – pierre, 2010)، وتتناقض مع دراسة (الناصر، 2015).

5- إنّ التوجّه الاستراتيجي للشركة، ناجم من انسجام وترابط عدة عناصر وأبعاد متعلقة بهذا التوجّه، قبل أن يكون تطبيقاً متعلقاً بخصائصهم الشخصية، وأظهرت النتائج بوجود تأثير معنوي في تطبيق هذا التوجّه بالتحصيل العلمي كمتغير ديمغرافي للعاملين، ولكن أظهرت هذه النتائج أيضاً عدم تأثير التوجّه الاستراتيجي بالمُسمّى الوظيفي وسنوات الخبرة في الشركة حيث أن التوجّه الاستراتيجي سيحرّك مختلف المستويات الوظيفية للعاملين وبغض النظر عن سنوات خبرتهم في الشركة وهذا ما يتطابق مع الدراسات (Clar, G. et al. 2008)، (القيسي 2013).

## ثانياً - المقترحات:

من خلال نتائج البحث الواردة سابقاً، يُمكن للباحث تقديم مجموعة من المقترحات التي تهدف إلى تعزيز دور الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران بما يُساهم في صياغة ودعم التوجّه الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

1- العمل على تحقيق تكامل أبعاد الذكاء الاستراتيجي في عملية واحدة متكاملة مع بعضها، مستفيدةً من المعلومات التاريخية، وبمشاركة كافة العاملين وذلك من خلال ربط عناصر الذكاء الاستراتيجي المختلفة بإجراء واحدٍ متفرّع على مراحلٍ عمليّة وزمنية مختلفة في مستوياتٍ إداريّة مختلفة.

2- التّركيز على عنصر الدافعية وإيلائه الأهمية لما له من أهمية في إثارة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الأعمال بفعالية عالية، وبالتالي دفعهم وتحفيزهم ويتم ذلك من خلال العديد من الإجراءات من قبل الشركة ومنها حثّهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك العمل باستمرار على خلق بيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي والسعادة لكوادرها الوظيفية.

3- التّركيز على عنصر الحدس وإيلائه الأهمية لما له من أهمية في استنباط الأفكار الجديدة وإكساب الشركة القدرة على توقّع مشكلات العمل وتحاول مواجهتها ويتم ذلك من خلال سعي إدارة الشركة إلى تدريب وصقل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحدس والاكتشاف وتقبّلها الأفكار والمقترحات الجديدة والمبتكرة حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة في الشركة.

4- التّركيز بدرجة أكبر على بُعد التوجّه نحو الإبداع في التوجّه الاستراتيجي وتعزيزه في الشركة، وذلك من خلال تُلخيص الشركة ميزانية لتشجيع الإبداع والابتكار، وكذلك من الممكن أن تستفيد الشركة من الخبرات الأجنبية في تقديم خدمات متميزة لها.

5- العمل على تعليم العاملين كيفية الاستفادة من الذكاء الاستراتيجي، وذلك من خلال توفير كافة الأدوات والطرق اللازمة حتى تتغلب على نقاط الضعف الموجودة ببيئتها الداخلية، وتتفوق على التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية.

6- يحتاج استخدام الذكاء الاستراتيجي بيئة مناسبة لذلك أو ثقافة تنظيمية ملائمة، أي تغيير وجهة نظر العاملين وعدم اعتبار هذا الذكاء عنصر دخيل على الشركة، بل يجب اعتباره من أهم مواردها ومن خلاله يمكن تحقيق عدة مزايا تنافسية.



## الخاتمة

أكدت هذه الدراسة على أهمية الذكاء الاستراتيجي، فهذا الذكاء يتخصص في جمع ومعالجة وتحليل وتوزيع نوع معين من المعلومات على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو عن كليهما معاً، فعملية اتخاذ القرارات الصائبة لن تتأثر إذا لم تتوفر معلومات بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت الملائم، أي أصبح الذكاء الاستراتيجي من متطلبات الإدارة المعاصرة، فهو الكفيل بتوفير المعلومات عن العملاء، المنافسين، التكنولوجيا السائدة في البيئة التي تنشط بها المنظمة، الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فهذه كلها محددات لنجاح أو فشل المنظمة.

لقد أوضحت هذه الدراسة عدة حقائق، وأبرزت نقاط القوة التي تتمتع بها شركة أجنحة الشام للطيران، والتي يجب المحافظة عليها، كما وأظهرت بعض نقاط الضعف التي تعاني منها الشركة والتي يجب العمل على إزالتها والحد من تطورها، حيث ما تعاني به شركة أجنحة الشام للطيران يعتبر مثلاً عمّا تعانيه بقية المنظمات السورية.

وركزت هذه الدراسة على جوانب عديدة هامة تبلورت من خلال النتائج التي حصلنا عليها، حيث قام الباحث باختبار نموذج متكامل متغيراته فيما بينها، فتم اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على التوجه الاستراتيجي، مع العلم أن القليل من الدراسات أوضحت طريقة الاستفادة من الذكاء الاستراتيجي على المستوى الاستراتيجي للمنظمة.

وكانت أهم النتائج تتمحور حول أنّ الذكاء الاستراتيجي مطبّق بوضوح ويؤثر إيجاباً على التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران، وذلك نتيجة وجود التزام من قبل الإدارة وكذلك العاملين في الشركة بهذا النهج، وثقتهم بالتوجه الاستراتيجي الموضوع من قبل الإدارة العليا بما يحقق أهداف الشركة، رسالتها ورؤيتها، ووجدنا أنه للأبعاد (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الإبداع) تأثير معنوي وعلاقة ارتباط موجبة مع التوجه الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة، في حين أنه لم يكن هناك تأثير معنوي لوجود الدافعية والحدس على التوجه الاستراتيجي للشركة.

ومن جهة مقابلة يجب على شركة أجنحة الشام للطيران التّركيز على عنصري الدافعية والحدس وإيلائهما أهمية إضافية، وأيضاً التّركيز بدرجة أكبر على بُعد التوجه نحو الابداع في التوجه الاستراتيجي وتعزيزه في الشركة.

## ثالثاً - آفاق مستقبلية للدراسة

- 1- إنَّ هذا البَحث لم يُغطِّ كافةً عناصر الذكاء الاستراتيجي، فقد أبقينا البَحث مفتوحاً لدراساتٍ مُستقبليةٍ أخرى تدرس عناصرَ جديدةَ كإدارة المعرفة والمقارنة المرجعية.
- 2- كما أنَّ هذا البَحث لم يُغطِّ كافةً أبعاد التوجَّه الاستراتيجي، وأبقينا البَحث مفتوحاً لدراساتٍ مُستقبليةٍ أخرى تدرس عناصرَ جديدةَ كالتوجَّه التحليلي والتوجَّه الهجومى والتوجَّه الدفاعي والتوجَّه الاستباقي.
- 3- تمت الدراسة الميدانية على شركة أجنحة الشام للطيران، أي تمت دراسة شركة واحدة فقط، ويمكن للبحوث المستقبلية القيام بدراسة مقارنة بين شركتين أو أكثر مع الإبقاء على نفس نموذج الدراسة الحالية.
- 4- تمت هذه الدراسة على شركة ذات طابع ربحي، ويمكن للدراسات المستقبلية دراسة منظمات غير ربحية (الجامعات مثلاً)، باعتبار لكل منظمة توجهات استراتيجية وكذلك بيئة تنافسية حتى لو لم تكن تسعى لتحقيق الربح.

## قائمة المراجع

### المراجع العربيّة

#### أولاً- الكتب:

1. الخفاجي، عباس خضير. (2004)، "الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات"، الطبعة الأولى، عمّان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
2. الطائي، محمد عبد حسين، الخفاجي، نعمة عباس صغير. (2009)، "نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
3. الناصر. (2015)، "إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008)، "المدير – القائد والمفكر الاستراتيجي – فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، عمان، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
5. الياسري، الشمري. (2015)، "مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (الرصد البيئي، الذكاء التنافسي، المقدرات الجوهرية)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. جاد الرب، سيد محمد. (2012)، "القيادة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، مطابع الدار الهندسية، القاهرة.
7. صالح، أحمد. (2010)، "الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي للمنظمات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

## ثانياً – الأبحاث المنشورة في المجلات:

1. أبو الغنم، خالد عبد العزيز. (2015)، " أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد الخامس. ص 139-172.
2. ابراهيم، سمراء عبد الجبار، ديانة علي. (2018)، "الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز الثقة التنظيمية السياحية: دراسة تطبيقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 116، ص 348-361.
3. الظالمي، محمد جبار. (2016)، "الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة)"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 1.
4. العابدي، علي رزاق جواد، الموسوي، هاشم مهدي هاشم. (2014)، "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 8، عدد 31.
5. آل شافي، أبو قاعد. (2018) بعنوان: "دور ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية"، جامعة مؤتة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد 20، العدد 2.
6. المصري، فرح. (2019) بعنوان: "دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة الملك فيصل، الرياض، السعودية، مجلد 28، العدد 3.
7. النجار، الحرايزة. (2020) بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال – دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى"، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال.
8. أمين، هنار ابراهيم. (2014)، "دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، عدد 77.
9. جثير، سعدون حمود، العبادي، القيسي. (2013)، "صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 5، العدد 10.
10. ديوب، محمد عباس، زهرة أحمد. (2018)، "دور الذكاء الاستراتيجي في صياغة استراتيجية فعالة للمنظمات دراسة مسحية لآراء عينة من مدراء المنظمات العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة البعث، مجلد 40، العدد 20.
11. راضي، النّفار. (2020) بعنوان: " أثر الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة: الجامعات الفلسطينية"، فلسطين، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، مجلد 2، العدد 2.
12. عمران، نضال عبد الهادي. (2015)، "أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي"، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية، المجلد 23، العدد 3.
13. كنوش، محمد. (2015)، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 13، الجزائر.

### ثالثاً – الرسائل والأطروحات:

1. أبو محفوظ، شذى. (2011)، "أثر الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
2. أبو إصبع. (2019) بعنوان: "الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية – دراسة تحليلية"، كلية التربية، جامعة إب، اليمن، بحث منشور في الجامعة الوطنية.
3. الابراهيمى. (2018)، "تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية – دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الأشرف"، كلية علوم الحاسوب والرياضيات، جامعة الكوفة، العراق.
4. العامري، عبد الله سعدون عبد الله. (2011)، "أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
5. العبيدي، محمد عبد العزيز، سالم. (2012)، "الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
6. العزاوي، بشرى هاشم محمد. (2008)، "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي دراسة اختيارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من الكليات في جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.
7. العلامية، محمد. (2015)، "أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية لمؤسسة فريثال Ferial عُنابة"، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
8. الكواز، سعد، عبد السلام. (2012)، "إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، المنعقد بتاريخ 23-26/4/2012م، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
9. أودية ناصر. (2012)، "الذكاء الاستراتيجي: من اليقظة الاستراتيجية إلى التخطيط الاستراتيجي، الملحق الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة"، جامعة الشلف، الجزائر.
10. حمودة، رند. (2014)، " أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
11. ريهام، البوجي. (2018)، "دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية"، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
12. زايدي، سانية، وخديري. (2016)، " دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستديم: دراسة حالة شركة المساهمة القطرية للاتصالات Oredo"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، الجزائر.

13. صليحة فلاق. (2012)، "الذكاء الاستراتيجي كأداة فعّالة لاتخاذ القرار داخل منظمات الأعمال"، جامعة الشلف، الجزائر.
14. قاسم، سعاد حرب. (2011)، "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
15. محمد، ساعيد عبد الله، الطيب، العبدلي. (2012)، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان.
16. مسلم، تامر. (2015)، " أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، فلسطين.
17. واضح فواز. (2012)، "الذكاء الاستراتيجي والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، جامعة الشلف، الجزائر.

**First - the books:**

1. Castillo, Jaime et al. (2006), **“Strategic intelligence and innovation clusters, a regional policy blueprint highlighting the uses of strategic intelligence in cluster policy”**, European regions, StratinC project, Interreg III C.
2. Clar, G. et al. (2008), **“Strategic policy intelligence tools, Enabling better RTDI policy-Making Europe’s regions”**, steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin.
3. Degenaro, B. Fahey, L. Fuld, L. Klavans, D. (2000), **“Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decision”**, Available from: <http://www.csb.executiveboard.com>.
4. Dowell, McDowell. (2009), **“Strategic intelligence A hand book for Practitioners, and Users”**, Rev.ed, Scarecrow press, USA.
5. Haksever, Cengiz & Barry Render. (2013), **“service management: an integrated approach to supply chain management and operation”**, p3
6. Johnson, Gerry; Whittington, Richard. (2011), **“Exploring strategy: text & cases”**, Pearson, 11th Edition.
7. Lehane, James. (2011), **“Integrating Strategic Intelligence with organizational risks management”**, Australasian environmental Law Enforcement and Regulators.
8. Liebowitz, Jay. (2006), **“Strategic Intelligence Business Intelligence, Competitive Intelligence and Knowledge Management”**, Auerbach Publications, Network.
9. McDowell, Don. (2009), **“Strategic Intelligent: a handbook For Practitioners, manager, and user”**, United State of America, Scarecrow Press, Inc.
10. McGonagle, John. Vella. Carolyn.M. (1999), **“The Internt Age of Competitive Intelligence”**, Westport,1st ed, Quorum Books.
11. Pauker, Benjamin. (2000), **“Strategic Intelligence, Providing Critical Information for Strategic Decisions”**, Corporate Executive Board, Executive Inquiry.
12. Reigle, Jack. (2008), **“Strategic Intelligences For better design firm Management”**, United states of America, Bascom Hill Published Group.
13. Tham, Donald. Kim, Henry. (2002), **“Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS”**, Available from: <http://www.yodal.lab.york.ca/publications>.
14. Waters, Thomas. (2004), **“Introduction to Strategic Intelligence”**, Gia white Paper, Global Intelligence Alliance, Finland.
15. Wheelen, T., & Hunger, J. (2013), **“Strategic Management and Business Policy”**, New Jersey, Person Education
16. Xu, Mark. (2007), **“Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies”**, United States of America & United Kingdom, IGI.Global.

## **Second - Research published in journals:**

1. Aremu, Oyinloy. (2014), **“Relationship between strategic Management and firm’s performance in Nigerian banking industry”**, International Journal of Humanities and Social Science, No 3.
2. Ali Al-Zu’bi, Hasan. (2016), **“Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility”**, An Empirical Investigation, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April 2016, Vol. 6, No. 4 ISSN: 2222-6990.
3. Esmaeili Mahmoud Reza. (2014), **“An Effect of the strategic intelligence on decision making and strategic planning”**, International Journal of Asian Social Science, 2014, 4(10): 1045-1061.
4. Kelidbari, Rayat. (2017), **“The Effects of Business Intelligence on the Effectiveness of the Organization (Case Study: Airline Companies in Iran)”**, Canadian Center of Science and Education, Vol 9, No 3
5. Kuosa, Tuomo. (2010), **“Different approaches of pattern management and strategic intelligence”**, Nanyang Technological University, S, Rajarantnam School of International Studies, Elsevier, ScienceDirect, Singapore.
6. Li, Yan. Chuan-hoo, Tan. Hock-Hai, Teo. (2012), **”Leadership characteristics and developers’ motivation in open-source software development”**, Information & Management, vol 49.
7. Maccoby, M. (2013), **“Successful Leaders Employ Strategic Intelligence”**, Research Technology Management, Vol. 44, No. 3.
8. Maccoby, Michael. (2011), **“Strategic Intelligence a Conceptual System of Leadership For change”**, International Society for Performance Improvement, Vol50, No3.
9. Morgan, R, E, and Strong, C, A. (2003), **“Business performance and dimensions of strategic orientation”**, Journal of Business Research.
10. Paulrajan, Rajkumar, Harish. (2011), **“Service Quality and Customers Preference of Cellular Mobile Service Providers”**, Journal of Technology Management & Innovation, Vol.6, no.1, India, p. 38.
11. Pellissier, Rene & 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, Vol. 23, No.: 6: 609 – 631.
12. Pirttimaki, V.H. (2007), **“Conceptual analysis of business intelligence”**, University of Johannesburg, South Africa Journal of information management, Vol 9, No 2.
13. Qehaja, Albana Berisha; Kutllovci, Enver; Pula, Justina Shiroka. (2017), **“Strategic Management Tools and Techniques (SMTTs) Usage: A Qualitative Review”**. ACTA University of Agriculture and Forests BRUNENSIS, Vol. 65, p. 585.
14. Service, Robert. W. (2006), **“The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective”**, International Journal of Management, Vol 23, No 1.
15. Sharma, P. (2010), **“Strategic entrepreneurial behaviours in family businesses”**, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 13-1, 4-11.
16. Waiganjo, E, Nganga, L. (2017), **“Influence of Strategic Direction on Organizational Performance in Tourism Government Agencies in Kenya”**, International Journal of Business and Commerce, Vol 6, No 4.



### **Third - Theses:**

1. Abuzaid, Ahmad Nasser. (2017), “**Exploring the impact of Strategic Intelligent on entrepreneurial orientation: a practical study on the Jordanian diversified financial service companies**”, International Management Review.
2. Alhamadi. (2020), “**Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar**”, Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, Vol 20, Issue 2, Mutah University, Jordan.
3. Baei, Fahime, Malafeh. (2017), “**The relationship between manager’s strategic intelligent and organization development in governmental agencies in Iran (case study: office of cooperatives labor and social welfare)**”, International Review of Management and Marketing.
4. Coyne, William, J. (2014), “**Strategic Intelligence in Law Enforcement: Anticipating Transnational Organized Crime**”, Doctorate of Philosophy, School of Justice, Faculty of Law, Queensland University of Technology.
5. Hammouda, Randa. (2014), “**The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Total Quality Practices: An Applied Study in Jordanian Private Hospitals in Amman City**”, Baghdad University College Journal.
6. Jean – pierre. (2010), “**strategic intelligence as strategic management tool in the long – term insurance industry in south Africa**”, master of commerce, business management, UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA.
7. Kirilov. (2019), “**Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector**”, Walden Dissertations and Doctoral Studies, Walden University, United States.
8. Kruger, Jean. (2010), “**A Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management Tool in the long-Term Insurance Industry in south Africa**”, Master Thesis, University of South Africa, South Africa.
9. Kuhlmann, S. (2005), “**Strategic Intelligence for Research Policy**”, Firs Prime Network of Excellence Annual Conferece, Manchester Businesses School.
10. Seitovirta, Laura Camilla. (2011), “**The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making**”, Master's thesis, Aalto University School of Economics.
11. Sharfman, Peter. (2004), “**Information Sharing in Support of Strategic Intelligence**”, Prepared for an international conference on countering modern terrorism, current issues and future threats, Berlin.

## المواقع الالكترونية

1. <http://confidence.com/en/areas/strategic-intelligence> تم استرجاعه بتاريخ 2021/4/13
2. <https://www.scip.org/> 2021/4/20 تم استرجاعه بتاريخ
3. <https://www.intelligenceonline.com/> 2021/4/22 تم استرجاعه بتاريخ
4. <https://chamwings.com/> 2021/5/5 تم استرجاعه بتاريخ
5. <https://www.strategyassociation.org/> 2021/5/21 تم استرجاعه بتاريخ
6. <https://strategicmanagement.net/> 2021/5/30 تم استرجاعه بتاريخ
7. <https://strategic-directions.com/> 2021/6/2 تم استرجاعه بتاريخ
8. <https://intelligence.weforum.org/> 2021/6/5 تم استرجاعه بتاريخ

# الملاحق

## ملحق (1)



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة الافتراضية السورية  
ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

### أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الاستراتيجي للمنظمات

" دراسة ميدانية في قطاع النقل الجوي - شركة أجنحة الشام للطيران "

تحية طيبة،

استكمالاً لمتطلبات نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA في الجامعة الافتراضية السورية، قسم الإدارة الاستراتيجية، يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الاستراتيجي للمنظمات".

وانطلاقاً من ثقة تعاونكم معنا في إنجاز هذا الجهد العلمي من خلال مساهمتكم في ملء الاستبانة التالية ووضع علامة في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو ماهو قائم بالفعل وفق تدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) حيث أن نجاح الدراسة مرهون بدقة استجابتكم، لذا يرجى اعتماد الدقة والموضوعية في تأشير الاستجابة المعبرة فعلاً عن قناعتكم.

علماً أن المعلومات المستحصلة من معالجة إجاباتكم، ستستخدم لأغراض الدراسة فقط مع المحافظة على سرّيتها.

نتقدّم لكم بفائق الاحترام والتقدير، شاكرين تعاونكم البناء والمثمر لتدعيم البحث العلمي من أجل خدمة المسيرة العلمية. والله وليّ التوفيق.

الباحث: خلدون الذيب

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

1- الجنس ذكر ( ) أنثى ( )

2- العمر أقل من 30 عاماً ( ) 30-40 عاماً ( )  
41-50 عاماً ( ) أكبر من 50 عاماً ( )

3- التحصيل العلمي (آخر شهادة تملكها)

معهد متوسط فما دون ( ) إجازة جامعية ( ) دراسات عليا ( )

4- المسمى الوظيفي

مدير إدارة ( ) رئيس قسم ( ) مشرف قسم ( ) عامل ( )

5- سنوات الخبرة في شركة أجنحة الشام للطيران

أقل من سنة ( ) من سنة إلى 3 سنوات ( ) من 4-5 سنوات ( )  
من 6-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

## القسم الثاني: عناصر (أبعاد) الذكاء الاستراتيجي

### أولاً: الاستشراف

تسلسل	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	يساعدني استقراء المستقبل في اكتشاف الفرص المستقبلية للشركة					
7	الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية ومتابعة حدوث التغييرات في البيئة الخارجية					
8	تمتلك الإدارة العليا الإرادة والقدرة على المبادرة في ظل التصورات الجديدة					
9	تستشعر الشركة بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبلها					
10	تُعيد الشركة التفكير في إجراءات العمل في ضوء التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة لها					
11	الإدارة العليا للشركة تُحدّد صورة الشركة بوعي، أي ما تصبو إليه في المستقبل					

### ثانياً: التفكير بمنطق النظم

12	أتصور المنظمة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء					
13	تمتلك الشركة القدرة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة					
14	أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة					

					التفكير بالنظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالشركة بصورة أكثر وضوحاً	15
					تستثمر الشركة طاقات أفسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها	16
<b>ثالثاً: الرؤية المستقبلية</b>						
					لدى الشركة القدرة على تصوّر واضح لمستقبل الشركة والقدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول	17
					تستند رؤية الشركة على النمو المستمر على المدى البعيد	18
					تستخدم الشركة الرؤية كأساس للتوجّه الاستراتيجي للعمل وموجّهاً لكافة القرارات التي يتم اتخاذها	19
					تعمل الشركة على تحويل الرؤية المستقبلية إلى أهداف وأنشطة قابلة للتحقيق والقياس ضمن رسالتها	20
					تقوم الشركة بتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق رؤيتها المستقبلية	21
					تمتلك الإدارة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها تطلعاتها المستقبلية	22
<b>رابعاً: الدافعية</b>						
					تمتلك الشركة القدرة على دفع وتحفيز العاملين	23
					تكافئ الشركة العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لإنجازاتهم	24
					تحتّ الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات	25

					تعمل الإدارة العليا للشركة على خلق شعور الملكية العامة للشركة من قبل العاملين داخل الشركة	26
					تثير الشركة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الأعمال بفعالية عالية	27
					تعمل الإدارة العليا للشركة على خلق بيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي والسعادة لكوادرها الوظيفية	28
<b>خامساً: الشراكة</b>						
					تسعى الشركة لإقامة شراكات استراتيجية مع شركات أخرى مناظرة لها محلياً وإقليمياً	29
					أرى في الشراكة أسلوباً يفيد الشركة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها وتؤثر إيجابياً على استراتيجيتها	30
					تؤدي الشراكة إلى زيادة المعرفة بالشركة	31
					تُعزز الشراكة رضا العميل عن خدمات الشركة	32
					تزداد قوة القرار عندما ينتج من شركات متحالفة	33
					تساهم الشراكة في تطوير أداء العاملين	34
<b>سادساً: الحدس</b>						
					تمتلك إدارة الشركة القدرة على ربط الأفكار ومزجها واستنباط أفكاراً جديدة	35
					تعتمد إدارة الشركة في صناعة القرارات على الخبرات المتراكمة إلى جانب التحليل الدقيق للمعلومات المتاحة	36
					تتوفر لدى إدارة الشركة القدرة على توقع مشكلات العمل وتحاول مواجهتها	37



					تسعى إدارة الشركة إلى تدريب وصل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحدس والاكتشاف	38
					تتقبل إدارة الشركة الأفكار والمقترحات الجديدة والمبتكرة حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة في الشركة	39
<b>سابعاً: الإبداع</b>						
					تقوم إدارة الشركة بتبني الأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من العاملين حتى لو كانت مكلفة مالياً	40
					تعمل إدارة الشركة على مكافأة أصحاب الأفكار والمقترحات الإبداعية	41
					تقبل إدارة الشركة الانتقادات الموجهة من الآخرين بصدقٍ رحب	42
					تعمل إدارة الشركة على معالجة المشكلات التي يعاني منها العاملون	43
					تحرص الإدارة العليا في الشركة على الاستغلال الأمثل للجهد والوقت	44
<b>القسم الثالث: التوجّه الاستراتيجي</b>						
<b>أولاً: التوجّه نحو العملاء</b>						
					تقوم الشركة بدراسة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وتعمل على تلبيتها	45
					يوجد نظام واضح لتلقي شكاوي العملاء وتعمل الشركة على تلبيتها	46
					تهتم الشركة بالحفاظ على سرية بيانات العملاء	47
					خدمات الشركة تتناسب مع جميع فئات العملاء	48

					تتواصل الشركة مع المجتمع من خلال المشاركة في النشاطات الاجتماعية والثقافية	49
<b>ثانياً: التوجّه نحو المنافسين</b>						
					تقوم الشركة بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند الشركات المنافسة	50
					تقوم الشركة بمسح دوري للخدمات التي تقدّمها الشركات المنافسة	51
					تقدّم الشركة عروضاً على الخدمات بحيث تُميّزها عن الشركات المنافسة	52
					تقدّم الشركة خدمات ذات جودة عالية وبوقت أسرع مقارنةً بالشركات المنافسة	53
					لدى الشركة استجابة سريعة لتهديدات المنافسين	54
<b>ثالثاً: التوجّه نحو التكنولوجيا</b>						
					يتوفّر لدى الشركة نظام معلومات إدارية	55
					تقوم الشركة بتحديث الأجهزة الإلكترونية المستخدمة	56
					توظّف الشركة التقنيات الحديثة في تقديم خدمات مميّزة وسريعة للعملاء	57
					يتوفّر لدى العاملين في الشركة المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التقنيات الإلكترونية الحديثة	58
					يتوفّر لدى الشركة شبكة اتصالات داخلية	59
<b>رابعاً: التوجّه نحو الإبداع</b>						
					تشجّع الشركة العاملين على الابتكار من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية	60

					تُخصّص الشركة ميزانية لتشجيع الإبداع والابتكار	61
					تتبنّى الشركة الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملين من أجل تطوير العمل	62
					يتوقّر لدى العاملين في الشركة القدرة على الإبداع وتطوير العمل	63
					تستفيد الشركة من الخبرات الأجنبية في تقديم خدمات متميزة	64

في حال كان لديكم أي شيء تودون إضافته:

.....  
.....

مع وافر الشكر والاحترام...

## ملحق (2)

### نتائج تحليلات الاتساق الداخلي

#### \* المحور الأول: الاستشراف

الجدول رقم (1- ملحق 2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الاستشراف)\*

الاستشراف		
.399*	Coefficient Correlation	يساعدني استقراء المستقبل في اكتشاف الفرص المستقبلية للشركة
0.046	Sig. (2-tailed)	
.389**	Coefficient Correlation	الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية ومتابعة حدوث التغييرات في البيئة الخارجية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.527**	Coefficient Correlation	تمتلك الإدارة العليا الإرادة والقدرة على المبادرة في ظل التصورات الجديدة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.367**	Coefficient Correlation	تستشعر الشركة بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبلها
0.000	Sig. (2-tailed)	
.378**	Coefficient Correlation	تعيد الشركة التفكير في إجراءات العمل في ضوء التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة لها
0.000	Sig. (2-tailed)	
.483**	Coefficient Correlation	الإدارة العليا للشركة تُحدّد صورة الشركة بوعي، أي ما تصبو إليه في المستقبل
0.000	Sig. (2-tailed)	

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

#### \* المحور الثاني: التفكير بمنطق النظم

الجدول رقم (2- ملحق 2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (التفكير بمنطق النظم)\*

التفكير بمنطق النظم		
.528**	Coefficient Correlation	أتصوّر المنظمة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء
0.000	Sig. (2-tailed)	
.329**	Coefficient Correlation	تمتلك الشركة القدرة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة
0.001	Sig. (2-tailed)	
.524**	Coefficient Correlation	أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.544**	Coefficient Correlation	التفكير بالنظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط

0.000	Sig. (2-tailed)	بالشركة بصورة أكثر وضوحاً
.357**	Coefficient Correlation	تستثمر الشركة طاقات أقسامها للبحث عن المعلومات
0.009	Sig. (2-tailed)	المهمة لمستقبلها

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

### \* المحور الثالث: الرؤية المستقبلية

الجدول رقم (3- ملحق 2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الرؤية المستقبلية)\*

الرؤية المستقبلية		
.418**	Coefficient Correlation	لدى الشركة القدرة على تصوّر واضح لمستقبل الشركة والقدرة
0.000	Sig. (2-tailed)	على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول
.444**	Coefficient Correlation	تستند رؤية الشركة على النمو المستمر على المدى البعيد
0.000	Sig. (2-tailed)	
.519**	Coefficient Correlation	تستخدم الشركة الرؤية كأساس للتوجّه الاستراتيجي للعمل
0.000	Sig. (2-tailed)	وموجّهاً لكافة القرارات التي يتم اتخاذها
.419**	Coefficient Correlation	تعمل الشركة على تحويل الرؤية المستقبلية إلى أهداف وأنشطة
0.000	Sig. (2-tailed)	قابلة للتحقيق والقياس ضمن رسالتها
.435**	Coefficient Correlation	تقوم الشركة بتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق
0.000	Sig. (2-tailed)	رؤيتها المستقبلية
.380**	Coefficient Correlation	تمتلك الإدارة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها تطلعاتها
0.000	Sig. (2-tailed)	المستقبلية

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

### \* المحور الرابع: الدافعية

الجدول رقم (4- ملحق 2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الدافعية)\*

الدافعية		
.376**	Coefficient Correlation	تمتلك الشركة القدرة على دفع وتحفيز العاملين
0.000	Sig. (2-tailed)	
.322*	Coefficient Correlation	تكافئ الشركة العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة
0.042	Sig. (2-tailed)	إنجازاتهم
.512**	Coefficient Correlation	تحثّ الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات
0.000	Sig. (2-tailed)	

.346**	Coefficient Correlation	تعمل الإدارة العليا للشركة على خلق شعور الملكية العامة
0.000	(tailed-2) .Sig	للشركة من قبل العاملين داخل الشركة
.328**	Coefficient Correlation	تثير الشركة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من
0.001	Sig. (2-tailed)	الأعمال بفعالية عالية
.298**	Coefficient Correlation	تعمل الإدارة العليا للشركة على خلق بيئة عمل تحقق
0.001	Sig. (2-tailed)	الرضا الوظيفي والسعادة لكوادرها الوظيفية

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

### \* المحور الخامس: الشراكة

الجدول رقم (5- ملحق 2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الشراكة)\*

الشراكة		
.412**	Coefficient Correlation	تسعى الشركة لإقامة شراكات استراتيجية مع شركات أخرى
0.000	Sig. (2-tailed)	مناظرة لها محلياً وإقليمياً
.292**	Coefficient Correlation	أرى في الشراكة أسلوباً يفيد الشركة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق
0.006	Sig. (2-tailed)	أهدافها وتؤثر إيجابياً على استراتيجيتها
.487**	Coefficient Correlation	تؤدي الشراكة إلى زيادة المعرفة بالشركة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.394**	Coefficient Correlation	تُعزّز الشراكة رضا العميل عن خدمات الشركة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.493**	Coefficient Correlation	تزداد قوة القرار عندما ينتج من شركات متحالفة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.340**	Coefficient Correlation	تساهم الشراكة في تطوير أداء العاملين
0.000	Sig. (2-tailed)	

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

## \* المحور السادس: الحدس

الجدول رقم (6- ملحق 2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الحدس)\*

الحدس		
.273**	Coefficient Correlation	تمتلك إدارة الشركة القدرة على ربط الأفكار ومزجها واستنباط أفكاراً جديدة
0.006	Sig. (2-tailed)	
.466**	Coefficient Correlation	تعتمد إدارة الشركة في صناعة القرارات على الخبرات المتراكمة إلى جانب التحليل الدقيق للمعلومات المتاحة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.368**	Coefficient Correlation	تتوفر لدى إدارة الشركة القدرة على توقع مشكلات العمل وتحاول مواجهتها
0.000	Sig. (2-tailed)	
.449**	Coefficient Correlation	تسعى إدارة الشركة إلى تدريب وصقل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحدس والاكتشاف
0.000	Sig. (2-tailed)	
.572**	Coefficient Correlation	تتقبل إدارة الشركة الأفكار والمقترحات الجديدة والمبتكرة حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة في الشركة
0.000	Sig. (2-tailed)	

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)\*

## \* المحور السابع: الإبداع

الجدول رقم (7- ملحق 2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (الإبداع)\*

الإبداع		
.499**	Coefficient Correlation	تقوم إدارة الشركة بتبني الأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من العاملين حتى لو كانت مكلفة مالياً
0.000	Sig. (2-tailed)	
.658**	Coefficient Correlation	تعمل إدارة الشركة على مكافأة أصحاب الأفكار والمقترحات الإبداعية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.658**	Coefficient Correlation	تقبل إدارة الشركة الانتقادات الموجهة من الآخرين بصدقٍ رحب
0.000	Sig. (2-tailed)	
.418**	Coefficient Correlation	تعمل إدارة الشركة على معالجة المشكلات التي يعاني منها العاملون
0.000	Sig. (2-tailed)	
.336**	Coefficient Correlation	تحرص الإدارة العليا في الشركة على الاستغلال الأمثل للجهد والوقت
0.001	Sig. (2-tailed)	

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)\*

## قسم المتغير التابع:

### \* المحور الاول: التوجه نحو العملاء

الجدول رقم (8- ملحق2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور (التوجه نحو العملاء)\*

التوجه نحو العملاء		
.241*	Coefficient Correlation	تقوم الشركة بدراسة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وتعمل على تلبيتها
0.015	Sig. (2-tailed)	
.454**	Coefficient Correlation	يوجد نظام واضح لتلقي شكاوي العملاء وتعمل الشركة على تلبيتها
0.000	Sig. (2-tailed)	
.422**	Coefficient Correlation	تهتم الشركة بالحفاظ على سرية بيانات العملاء
0.000	Sig. (2-tailed)	
.557**	Coefficient Correlation	خدمات الشركة تتناسب مع جميع فئات العملاء
0.000	Sig. (2-tailed)	
.465**	Coefficient Correlation	تتواصل الشركة مع المجتمع من خلال المشاركة في النشاطات الاجتماعية والثقافية
0.000	Sig. (2-tailed)	

(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

### \* المحور الثاني: التوجه نحو المنافسين

الجدول رقم (9- ملحق2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور (التوجه نحو المنافسين)\*

التوجه نحو المنافسين		
.552**	Coefficient Correlation	تقوم الشركة بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند الشركات المنافسة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.381**	Coefficient Correlation	تقوم الشركة بمسح دوري للخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.442**	Coefficient Correlation	تقدم الشركة عروضاً على الخدمات بحيث تُمَيِّزها عن الشركات المنافسة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.446**	Coefficient Correlation	تُقدِّم الشركة خدمات ذات جودة عالية وبوقت أسرع



0.000	Sig. (2-tailed)	مقارنة بالشركات المنافسة
.327**	Coefficient Correlation	لدى الشركة استجابة سريعة لتهديدات المنافسين
0.001	Sig. (2-tailed)	

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

### \* المحور الثالث: التوجه نحو التكنولوجيا

الجدول رقم (10- ملحق 2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (التوجه نحو التكنولوجيا)\*

التوجه نحو التكنولوجيا		
0.349	Coefficient Correlation	يتوفر لدى الشركة نظام معلومات إدارية
0.038	Sig. (2-tailed)	
.556**	Coefficient Correlation	تقوم الشركة بتحديث الأجهزة الإلكترونية المستخدمة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.341**	Coefficient Correlation	توظف الشركة التقنيات الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة للعملاء
0.000	Sig. (2-tailed)	
.360**	Coefficient Correlation	يتوفر لدى العاملين في الشركة المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التقنيات الإلكترونية الحديثة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.448**	Coefficient Correlation	يتوفر لدى الشركة شبكة اتصالات داخلية
0.000	Sig. (2-tailed)	

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

### \* المحور الرابع: التوجه نحو الإبداع

الجدول رقم (11- ملحق 2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية للمحور (التوجه نحو الإبداع)\*

التوجه نحو الإبداع		
.344**	Coefficient Correlation	تشجع الشركة العاملين على الابتكار من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.328**	Coefficient Correlation	تُخصص الشركة ميزانية لتشجيع الإبداع والابتكار

0.001	Sig. (2-tailed)	
.474**	Coefficient Correlation	تتبنى الشركة الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملين من أجل تطوير العمل
0.000	Sig. (2-tailed)	
.400**	Coefficient Correlation	يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على الإبداع وتطوير العمل
0.000	Sig. (2-tailed)	
.435**	Coefficient Correlation	تستفيد الشركة من الخبرات الأجنبية في تقديم خدمات متميزة
0.000	Sig. (2-tailed)	

\* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

**Syrian Arab Republic**  
**Ministry of Higher Education**  
**Syrian Virtual University**  
**Master of Business Administration**



**The impact of strategic intelligence on the  
strategic direction of organizations**

**" Case study in air transport companies - Cham Wings Airlines"**

**Research submitted to obtain a master's degree in  
Business Administration**

**Prepared By:**

**Khaldoon M Ali Aldeeb**  
**(Khaldoon\_125386)**

**Under Supervision of:**

**A.Prof. Majd Sakkour**

**Semester**

**F20**