

Republic of Yemen  
Ministry of Higher Education and Scientific  
Research  
Emirates International University  
Faculty of Administrative and Financial  
Science



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة الإماراتية الدولية  
كلية العلوم الإدارية والمالية

## أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة حالة شركة هاسكو التجارية لتوزيع المواد الغذائية

قدّم هذا المشروع لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة أعمال دولية كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الإماراتية الدولية

إعداد الطلبة/

خولة محمد علي الحاقري

اصيل محمد صالح الجبلي

ريم عبدالوارث محمد انعم

امير يحيى محمد الحيمي

غفران احمد عبدالله العمري

اسامه عبدالباسط قاسم عقلان

ايمان احمد عبده منشليين

إشراف استاذ إدارة الأعمال

الأستاذ الدكتور/ عبد الله علي احمد القرشي

1445 – 2024



قال تعالى: (وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ)

<سورة النساء>

## اقرار المشروع من الطلبة

### (Students signature page)

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي

(دراسة حالة شركة هاسكو التجارية لتوزيع المواد الغذائية)

نحن الطلبة الموقعين أدناه، نقر انه تم تقديم هذا المشروع من قبلنا، وبجهد ذاتي منا، وبمساعده المشرف

المقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص:

إدارة الاعمال الدولية قسم عربي

كلية العلوم الإدارية والمالية

الجامعة الإماراتية الدولية

وفق ما تقتضيه الجامعة وليس لأي أغراض آخر.

| م | الاسم                     | التوقيع |
|---|---------------------------|---------|
| 1 | اصيل محمد صالح الجبلي     |         |
| 2 | امير يحيى محمد الحيمي     |         |
| 3 | اسامه عبدالباسط قاسم عقلا |         |
| 4 | خولة محمد علي المحاقري    |         |
| 5 | ريم عبدالوارث محمد انعم   |         |
| 6 | غفران احمد عبدالله العمري |         |
| 7 | ايمان احمد عبده منشليين   |         |

2024

اقرار المشروع من المشرف  
(Supervisor signature page)

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي

(دراسة حالة شركة هاسكو التجارية لتوزيع المواد الغذائية)

تم الاشراف على هذا المشروع من قبلنا، والمقدم لاستكمال متطلبات الحصول على  
درجة البكالوريوس في تخصص: إدارة الاعمال الدولية قسم عربي

كلية العلوم الإدارية والمالية

الجامعة الإماراتية الدولية

اسم المشرف / أستاذ إدارة الأعمال الدكتور عبدالله علي احمد القرشي

التوقيع /

2024

## اهداء

الى جنتنا في هذه الأرض، رضاكم ودعائكم لم يذهباً سُدىً، ها نحنُ  
اليوم على أعتاب تخرجنا وبدء حياة جديدة، بفضلكم وصلنا الى هذه  
المرحلة، وكنتم وستضلون لنا نعم السند ونعم القوة... ادامكم الله قُرة  
أعين لنا وبارك الرحمن في حياتكم ...

الباحثين

### شكر وتقدير

الحمد لله الأول فليس قبله شيء، والآخر فليس دونه شيء القائل: (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ)، والصلاة والسلام على خير الأنام نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لم يكن الوصول الى هذا النجاح أمراً سهلاً، لقد كانت لحظات محفوفة بالصعاب؛ كافحنا وسهرنا أرهقنا تلك اللحظات، ولكن بوجود قدوتنا ودليل معرفتنا ونبراس علمنا الدكتور المشرف/ عبدالله القرشي الذي أثار دربنا وبسط لنا تلك الصعاب، والذي سيبقى المرشد الدائم لنا وللأجيال من بعدنا، له منا كل الحب والعرفان.

كما يطيب لنا عرفانا بالجميل ان نتقدم بوافر الشكر وعميق التقدير والاعتزاز لعميد كلية العلوم المالية والإدارية الدكتور/محمد الكهالي الذي منحنا وقته ولم يبخل علينا بتشجيعه ولمسنا منه كل الاحترام وحسن التعامل جزاه الله عنا خير الجزاء.

ولا يفوتنا من تألقت اخلاصا ووفاء وحباً.. لك جبالا من الشكر على عطائك الدائم.. دمت منارة للعلم ومشعلا يضيء دروب الخير.. الدكتورة/منال الأصبحي

ولا ننسى في هذا المقام ان نشكر الجامعة الإماراتية بكافة العاملين فيها كلا باسمه وصفته وكل من تعاون معنا وساهم في اخراج هذا العمل المتواضع الى الواقع العملي فجزاهم الله خير الجزاء ووفقنا جميعا الى ما يحبه ويرضاه.

الباحثين

## الملخص باللغة العربية

### أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي\_ دراسة حالة شركة هاسكو التجارية في العاصمة صنعاء

#### الملخص

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الشراكة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو) في شركة هاسكو التجارية في العاصمة صنعاء، ولتحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة من العاملين وتضمنت عينة الدراسة جميع العاملين والمدراء ورؤساء الأقسام وشمل عينة الدراسة (36) استمارة وللقيام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام التحليل الإحصائي عبر برنامج (spss)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج اهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية في العاصمة صنعاء، وتوصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط اجابات أفراد العينة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل، التخصص، سنوات الخبرة) في شركة هاسكو التجارية في العاصمة صنعاء، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها توسيع نطاق الدراسة لتشمل مزيد من القطاعات والمؤسسات لتوفير رؤى اوسع حول اثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وتوفير برامج تدريبية وتطويرية لتعزيز مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الافراد في الشركة من خلال تطوير برامج تدريبية تركز على تنمية المهارات والقدرات التي تعزز الاستشراف والتفكير المنظومي والشراكة وغيرها من المهارات.

## قائمة المحتويات

|      |                               |
|------|-------------------------------|
| II   | الآية الكريمة.....            |
| III  | اقرار المشروع من الطلبة.....  |
| IV   | اقرار المشروع من المشرف ..... |
| V    | اهداء .....                   |
| VI   | شكر وتقدير .....              |
| VII  | الملخص باللغة العربية.....    |
| VIII | قائمة المحتويات .....         |
| XI   | قائمة الجداول .....           |
| XIII | قائمة الاشكال .....           |

### 1..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

#### 2..... 1-1 الإطار العام للدراسة:

|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 2  | 1-1-1 المقدمة: .....             |
| 3  | 2-1-1 مشكلة الدراسة: .....       |
| 4  | 3-1-1 أهداف الدراسة: .....       |
| 4  | 4-1-1 أهمية الدراسة: .....       |
| 5  | 5-1-1 نموذج الدراسة.....         |
| 8  | 6-1-1 فرضيات الدراسة: .....      |
| 9  | 7-1-1 التعريفات الإجرائية: ..... |
| 10 | 8-1-1 حدود الدراسة .....         |

#### 11..... 2-1: الدراسات السابقة:

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| 11 | 1-2-1 الدراسات المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي: ..... |
| 16 | 2-2-1 الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي: ..... |

### 26..... الفصل الثاني: الإطار النظري لأثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي

#### 27..... 1-2 النجاح الاستراتيجي.....

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| 27 | 1-1-2 مفهوم النجاح الاستراتيجي: .....         |
| 29 | 2-1-2 أهداف النجاح الاستراتيجي: .....         |
| 30 | 3-1-2 أهمية النجاح الاستراتيجي: .....         |
| 31 | 4-1-2 خصائص النجاح الاستراتيجي: .....         |
| 32 | 5-1-2 مراحل النجاح الاستراتيجي: .....         |
| 33 | 6-1-2 دعائم النجاح الاستراتيجي: .....         |
| 33 | 7-1-2 متطلبات تحقيق النجاح الاستراتيجي: ..... |
| 34 | 8-1-2 نماذج قياس النجاح الاستراتيجي: .....    |

|                |                                                                         |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 35.....        | 9-1-2 أبعاد النجاح الاستراتيجي:                                         |
| <b>37.....</b> | <b>2-2 الذكاء الاستراتيجي.</b>                                          |
| 37.....        | 1-2-2 التطور التاريخي للذكاء الإستراتيجي.....                           |
| 38.....        | 2-2-2 الذكاء الإستراتيجي بمفهومه الحديث:                                |
| 39.....        | 3-2-2 مفهوم الذكاء الاستراتيجي:                                         |
| 40.....        | 4-2-2 أهداف الذكاء الاستراتيجي:                                         |
| 41.....        | 5-2-2 أهمية الذكاء الاستراتيجي:                                         |
| 42.....        | 6-2-2 مراحل الذكاء الإستراتيجي:                                         |
| 43.....        | 7-2-2 نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي:                                    |
| 46.....        | 8-2-2 ادوار الذكاء الاستراتيجي:                                         |
| 47.....        | 9-2-2 مميزات الذكاء الإستراتيجي:                                        |
| 48.....        | 10-2-2 الصفات الإستراتيجية للقادة الأذكياء:                             |
| 49.....        | 11-2-2 أبعاد الذكاء الإستراتيجي.....                                    |
| <b>51.....</b> | <b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>                          |
| 52.....        | 1-3 منهج الدراسة:                                                       |
| 52.....        | 2-3 نبذة مختصره عن شركة هاسكو التجارية:                                 |
| 53.....        | 3-3 عينة الدراسة:                                                       |
| 53.....        | 4-3 مصادر جمع البيانات:                                                 |
| 53.....        | 5-3 أداة الدراسة وخطوات بنائها:                                         |
| 57.....        | 6-3 مقياس اداة الدراسة:                                                 |
| 58.....        | 7-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:                                       |
| <b>64.....</b> | <b>الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات</b>         |
| 65.....        | 1-4 عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة.....                               |
| 71.....        | 2-4 التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة:                         |
| 72.....        | 1-2-4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: (الذكاء الاستراتيجي):      |
| 77.....        | 2-2-4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: (تحقيق النجاح الاستراتيجي): |
| <b>82.....</b> | <b>3-4 اختبار فرضيات الدراسة:</b>                                       |
| 82.....        | 1-3-4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:                                   |
| 86.....        | 2-3-4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:                                  |
| <b>93.....</b> | <b>الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات والمقترحات</b>                   |
| 94.....        | 1-5 الاستنتاجات.....                                                    |
| 96.....        | 2-5 التوصيات.....                                                       |

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| 97  | ..... المقترحات 3-5      |
| 98  | ..... قائمة المراجع: 4-5 |
| 105 | ..... الملاحق            |
| II  | ..... ABSTRACT           |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | بيان الجدول                                                                                    | رقم<br>الصفحة |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1-1           | يوضح التكرارات لأبعاد الذكاء الاستراتيجي                                                       | 5             |
| 2-1           | يوضح التكرارات لأبعاد النجاح الاستراتيجي                                                       | 7             |
| 3-1           | عدد الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة.                                                         | 24            |
| 1-3           | الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تطوير الاستبانة                                             | 55            |
| 2-3           | مكونات استمارة الاستبانة                                                                       | 56            |
| 3-3           | اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتفلطح                          | 57            |
| 4-3           | الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي                                | 60            |
| 5-3           | الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع تحقيق النجاح الاستراتيجي                           | 60            |
| 6-3           | معامل الارتباط بين أبعاد محور الذكاء الاستراتيجي والدرجة الكلية لفقرات المحور                  | 61            |
| 7-3           | معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع تحقيق النجاح الاستراتيجي والدرجة الكلية لفقرات المحور. | 62            |
| 8-3           | نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة                                  | 63            |
| 1-4           | خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع                                                             | 65            |
| 2-4           | خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر                                                             | 66            |
| 3-4           | خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي                                                  | 67            |
| 4-4           | خصائص عينة الدراسة حسب متغير التخصص                                                            | 68            |
| 5-4           | خصائص عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل                                                       | 69            |
| 6-4           | خصائص عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة                                                  | 70            |
| 7-4           | كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي ونسب الموافقة في جداول النتائج                                 | 72            |
| 8-4           | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الذكاء الاستراتيجي                              | 73            |
| 9-4           | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستشراف                                        | 74            |
| 10-4          | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التفكير المنظم (المنظومي)                        | 75            |
| 11-4          | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المشاركة                                         | 76            |

|    |                                                                                                                                       |      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 77 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحقيق النجاح الاستراتيجي                                                              | 12-4 |
| 78 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البقاء                                                                                  | 13-4 |
| 79 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النمو                                                                                   | 14-4 |
| 80 | يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التكيف                                                                             | 15-4 |
| 82 | نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي).                                              | 16-4 |
| 84 | نتائج معامل ارتباط بيرسون لتفسير العلاقة بين أبعاد المتغيرات                                                                          | 17-4 |
| 85 | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد                                                 | 18-4 |
| 87 | نتائج اختبار (T) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي حسب متغير النوع                        | 19-4 |
| 88 | نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي حسب متغير العمر            | 20-4 |
| 89 | نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي حسب متغير المستوى التعليمي | 21-4 |
| 90 | نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي حسب متغير التخصص           | 22-4 |
| 90 | نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي حسب متغير طبيعة العمل      | 23-4 |

## قائمة الاشكال

| رقم<br>الصفحة | بيان الشكل                                                                                       | رقم<br>الشكل |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 8             | اشتقاق نموذج الدراسة                                                                             | 1-1          |
| 65            | يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع                                                          | 1-4          |
| 66            | يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر يتبين                                                    | 2-4          |
| 67            | يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي                                               | 3-4          |
| 69            | يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير التخصص                                                         | 4-4          |
| 70            | يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل                                                    | 5-4          |
| 71            | يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة                                               | 6-4          |
| 83            | أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي<br>لدى شركة هاسكو التجارية | 7-4          |

## **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة**

## 1-1 الإطار العام للدراسة:

### 1-1-1 المقدمة:

ظهر مفهوم الاستراتيجية في دراسة أدوات النجاح في المعارك والحروب، وأصل هذه الكلمة اغريقي ويعني "قيادة الجيش"، وانتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى المجال الإداري بعد ازدياد اهتمام أصحاب القرارات في المنظمات بمفهوم الاستراتيجية (الغالبي وادريس، 2009، 30). وتعد الاستراتيجية خطة محكمة ومرنة تساعد في توجيه الجهود وتحقيق الأهداف المحددة لتحقيق النجاح الاستراتيجي وذلك من خلال تحديد الاتجاه والرؤية وتوجيه جميع الأعمال نحو تحقيق الرؤية المحددة، وكذلك تخصيص الموارد والجهود وتركيزها على الأمور التي تحقق أكبر قيمة مضافة، وتحسين الاتصال والتنسيق داخل المؤسسة. أما النجاح الاستراتيجي، يشير إلى تحقيق النتائج والأهداف المرجوة من خلال تنفيذ الاستراتيجية بشكل ناجح، ويشمل النجاح الاستراتيجي الحصول على ميزة تنافسية، وتحقيق النمو والتوسع، وتحقيق رضا العملاء، وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل. وبسبب اعتبار المعلومات مصدراً للتميز التنافسي وتغير بيئة ومتطلبات العمل زاد اهتمام المنظمات بالذكاء الاستراتيجي لأنه أسلوب أو منهجية تستخدمها المنظمات لجمع المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات، وكذلك استخدامها في تحليل البيئة المحيطة، وتحديد أهم متغيراتها، والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف كعناصر داخلية بالمنظمة، واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المختلفة كعناصر خارجية بالمنظمة (حسين، 2019، 95). ولأن النجاح الاستراتيجي يشير إلى قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها الموضوعة لتحقيق الأهداف التي تسعى لتنفيذها عن طريق امتلاك رؤية استراتيجية واضحة عن بيئتها ومستقبلها فضلاً عن تمتعها بثقافة ومناخ تنظيمي إيجابي يحقق لها النجاح على المستوى الاستراتيجي، ولأن الذكاء الاستراتيجي يتعلق بالقدرة على التفكير بشكل استراتيجي، اتخاذ القرارات الذكية، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المستقبلية، حيث توصي دراسة (ابو اصبع، 2019، 148) ودراسة (المنزوع، 2020، 144) بضرورة الاهتمام بالذكاء لما له من دور في تحقيق النجاح الاستراتيجي. ولأن بيئة الأعمال اليمنية بيئة متغيرة تتطلب من القادة العمل على تكيف المنظمة واستمراريتها ومواجهة المنافسين فيها، وجد الباحثون من الأهمية بما كان

دارسة أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التي تعد شركة مهمة في مجال التوريد والتوزيع على المستوى المحلي.

### 1-1-2 مشكلة الدراسة:

تشهد منظمات الأعمال في الوقت الحاضر الكثير من التغيرات في بيئات العمل وتواجه مجموعة من التحديات المختلفة، مما جعلها تعاني من قصور في تحقيق النجاح الاستراتيجي حيث أن النجاح الاستراتيجي يمثل الطموح الذي تسعى المنظمات لتحقيقه من خلال مجموعة من الاستراتيجيات المتبعة، وبالرغم من أن الذكاء الاستراتيجي يعد الحل الأمثل لتحقيق النجاح الاستراتيجي الا ان قلة من الدراسات والبحوث حسب علم الباحثين تطرقت الى موضوع تأثير الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مثل دراسة (النعمي، 2011) حيث توصلت الدراسة الى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف-الرؤية- التفكير المنظم) على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية. وكذلك دراسة (حسين، 2019) حيث توصلت الدراسة إلى : توفر الذكاء الاستراتيجي في البنوك العاملة في مصر من خلال دراسة مدى توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تلك المنظمات وأشار الباحث إلى تمتع البنوك العاملة في مصر بالنجاح الاستراتيجي من خلال توفر أبعاد النجاح الاستراتيجي في تلك المنظمات. ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

هل هناك تأثير للذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي لشركة هاسكو التجارية؟

وعليه يمكن طرح عدد من التساؤلات الفرعية المتعلقة بمشكلة الدراسة كالتالي:

- 1- ما هو مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية ؟
- 2- ما هو مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية ؟
- 3- ما أثر الاستشراف في تحقيق النجاح الاستراتيجي لشركة هاسكو التجارية؟
- 4- ما أثر التفكير المنظم في تحقيق النجاح الاستراتيجي لشركة هاسكو التجارية؟
- 5- ما أثر الشراكة في تحقيق النجاح الاستراتيجي لشركة هاسكو التجارية؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة المجتمع حول دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع - العمر - المؤهل التعليمي - التخصص - الوظيفة - الخبرة) لشركة هاسكو التجارية لتوزيع المواد الغذائية؟

### 1-1-3 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق الهدف الرئيسي الاتي:

تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى شركة هاسكو التجارية، ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- 1- قياس مستوى تطبيق الذكاء الإستراتيجي في شركة هاسكو التجارية.
- 2- قياس مستوى تحقيق النجاح الإستراتيجي في شركة هاسكو التجارية.
- 3- قياس أثر الاستشراف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية.
- 4- قياس أثر التفكير المنظم في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية.
- 5- قياس أثر الشراكة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية.
- 6- معرفة الفروق بين آراء عينة المجتمع حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع - العمر - المؤهل العلمي - التخصص - الوظيفة - الخبرة).

### 1-1-4 أهمية الدراسة:

برزت أهمية الدراسة في جانبها العلمي والعملية:

1- **الأهمية العلمية:** إثراء المكتبات في الجامعات اليمنية بموضوع الدراسة "تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي"، وفتح المجال أمام الباحثين الآخرين لإعداد دراسات وبحوث في نفس المجال واعتماد الدراسة الحالية كمرجع في المستقبل.

2- **الأهمية العملية:** إظهار مدى تحقيق الذكاء الاستراتيجي لأهداف الشركة الممثلة في النمو والتكيف والبقاء في سوق المنافسة.

### 5-1-1 نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي وقد حدد الباحثون أبعاد المتغير المستقل بثلاثة ابعاد الاستشراف، التفكير المنظم، الشراكة وقد تم الاعتماد في تحديد هذه الأبعاد على عدد من الدراسات منها دراسة (مرهج، 2023، 9) و (صليحة، 2021، 14) وحدد الباحثون أبعاد المتغير التابع النجاح الإستراتيجي بثلاثة ابعاد تتمثل في (البقاء، التكيف، النمو) وقد تم الاعتماد في تحديد هذه الأبعاد على عدة دراسات وهي (يوسف، 2020، 161) و(الجميل، 2023، 281). والجدول (1) والجدول (2) يظهران تكرارات الأبعاد للمتغير المستقل والتابع.

### المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)

جدول (1-1) يوضح التكرارات لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

| م | الأبعاد<br>المراجع                 | الاستشراف | التفكير<br>المنظم | الرؤية<br>المستقبلية | الدافعية | الشراكة |
|---|------------------------------------|-----------|-------------------|----------------------|----------|---------|
| 1 | (حسين، 2019: 662)                  | *         | *                 | *                    |          | *       |
| 2 | (المهدي، 2019: 436)                | *         | *                 |                      | *        | *       |
| 3 | (ايمان، فتحية، 2021: 708)          | *         | *                 |                      |          |         |
| 4 | (الرميدي، الصوالحي، 2021: 195)     | *         | *                 | *                    |          | *       |
| 5 | (الحبيب، السلطان، 2021: 90)        | *         | *                 | *                    |          |         |
| 6 | (ربيعة، 2021: 9)                   | *         | *                 | *                    | *        | *       |
| 7 | (صليحة، 2021: 14)                  | *         | *                 | *                    | *        | *       |
| 8 | (عبدالرحمن، عبدالكريم،<br>2021: ب) | *         | *                 | *                    | *        | *       |

|    |    |    |    |    |                                |    |
|----|----|----|----|----|--------------------------------|----|
| *  | *  | *  | *  | *  | (معلم، عيشوش، 2021:123)        | 9  |
| *  | *  | *  | *  | *  | (هاشم، 2021:21)                | 10 |
| *  | *  | *  | *  | *  | (صليحة، 2021:14)               | 11 |
|    |    | *  | *  | *  | (ريان، 2022:ج)                 | 12 |
| *  | *  | *  | *  | *  | (معلول، 2022:17)               | 13 |
| *  |    | *  | *  | *  | (نذير، 2022:31)                | 14 |
| *  |    | *  | *  | *  | (ننع، 2022:8)                  | 15 |
| *  | *  |    | *  | *  | (عوض، 2022:934)                | 16 |
| *  | *  | *  | *  | *  | (السراراتي، الزبيدي، 2022:152) | 17 |
| *  | *  |    | *  | *  | (القاضي، البشاشة، 2022:194)    | 18 |
| *  |    |    | *  | *  | (عبيد، 2022:17)                | 19 |
| *  | *  | *  | *  | *  | (ابو زائدة، 2023:5)            | 20 |
|    | *  |    | *  | *  | (ابوطالب، 2023:16)             | 21 |
| *  | *  | *  | *  | *  | (شريف، 2023:567)               | 22 |
| *  | *  | *  | *  | *  | (شريف، محمد، 2023:586)         | 23 |
| *  | *  | *  | *  | *  | (مرهج، 2023:9)                 | 24 |
| 20 | 16 | 18 | 24 | 24 | المجموع                        |    |

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبناءً على الدراسات السابقة الموضحة في الجدول أعلاه تم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً وهي مناسبة لهذه الدراسة

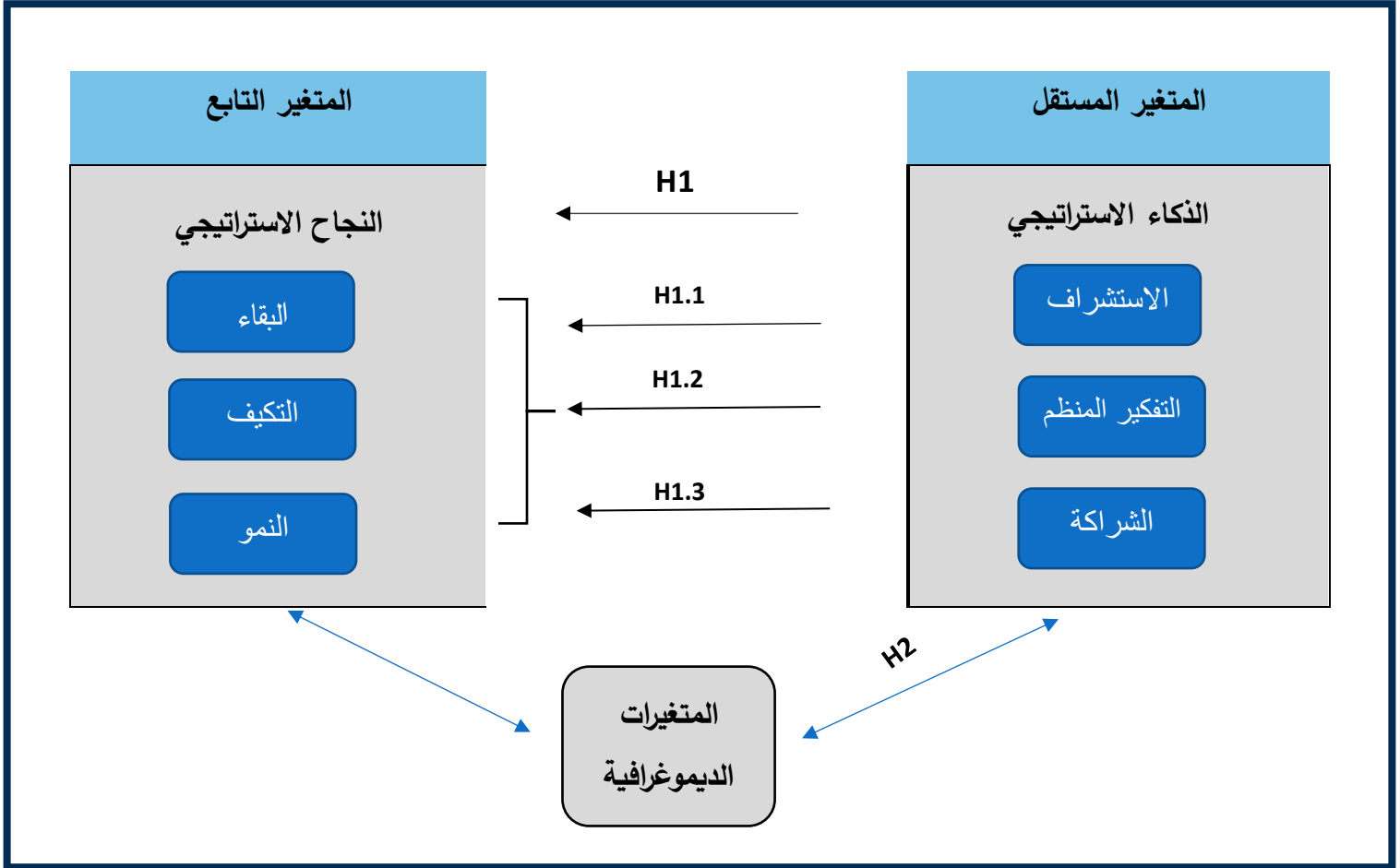
جدول (1-2) يوضح التكرارات لأبعاد النجاح الاستراتيجي

| م  | الأبعاد<br>المراجع                                                           | البقاء | التكيف | النمو | التنفيذ<br>الفعال | الثقافة<br>التحفيزية |
|----|------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|-------------------|----------------------|
| 1  | (فيروز، 2018:314)                                                            | *      | *      | *     |                   |                      |
| 2  | (حسين، 2019:673)                                                             | *      | *      | *     |                   |                      |
| 3  | (يوسف، 2020:161)                                                             | *      | *      | *     |                   |                      |
| 4  | (فتحية، زينب، 2020:24)                                                       | *      | *      | *     |                   |                      |
| 5  | (عثمان، 2020:37)                                                             | *      | *      | *     |                   |                      |
| 6  | (ابوعاذرة، 2022:9)                                                           | *      | *      | *     |                   |                      |
| 7  | (البشاشة، المواضية، 2022:272)                                                | *      | *      | *     |                   |                      |
| 8  | (العمرى، الشرمان، لقواق، 2022:9)                                             | *      | *      | *     |                   |                      |
| 9  | (نورالدين، 2022:99)                                                          |        |        |       | *                 | *                    |
| 10 | (فيصل، عزيز، 2023:51:52)                                                     | *      | *      | *     |                   |                      |
| 11 | (نصيف، 2023:259)                                                             | *      | *      | *     |                   |                      |
| 12 | (الجميلى، 2023:281)                                                          | *      | *      | *     |                   |                      |
| 13 | (الجيد، المليكي، البهرمي، الطائفي، الخولاني، الشتيوي، القدسي، عكروت: 2023:5) | *      | *      | *     |                   |                      |
| 14 | (شاهين، 2023:16)                                                             |        |        |       | *                 | *                    |
|    | المجموع                                                                      | 12     | 12     | 12    | 2                 | 2                    |

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبناءً على الدراسات السابقة الموضحة في الجدول أعلاه تم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً وهي مناسبة لهذه الدراسة

وبناءً على الجدولين السابقين تم اشتقاق نموذج الدراسة التالي



الشكل (1-1) نموذج الدراسة

المصدر: اعداد الباحثين بالاستفادة من الدراسات السابقة

### 6-1-1-1 فرضيات الدراسة:

\*الفرضية الرئيسية الاولى:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي

وتتفرع هذه الفرضية إلى عدد من الفرضيات والمتمثلة بالآتي:

1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستشراف في النجاح الإستراتيجي.

2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتفكير المنظم في النجاح الإستراتيجي.

3- يوجد اثر ذو دلالة معنوية للشراكة في النجاح الإستراتيجي.

#### \*الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع - العمر - المؤهل العلمي - التخصص - الوظيفة - الخبرة)

#### 1-1-7 التعريفات الإجرائية:

##### اولاً: النجاح الاستراتيجي:

يعرف النجاح الاستراتيجي اجرائياً بأنه المؤشر الذي يوضح قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في العمل والتكيف مع المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة

1. **البقاء:** قدرة الشركة على ترسيخ جذورها في البيئة التي تعمل ضمن حدودها من خلال تعزيز قيمتها السوقية وتقوية علاقتها مع الاطراف ذات العلاقة بعملياتها لضمان تقديم الدعم الكافي لها في اوقات الازمات.

2. **النمو:** قدرة الشركة على تخصيص الموارد اللازمة لدعم عمليات التوسع والنمو الخاصة لضمان الحفاظ على حصتها السوقية وتكبيرها وعدم التراجع مقارنة مع المنظمات المنافسة لها.

3. **التكيف:** يعكس قدرة الشركة على متابعة المستجدات المتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة للموازنة بين التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية.

##### ثانياً: الذكاء الاستراتيجي:

يعرف الذكاء الاستراتيجي اجرائياً بأنه جملة من العمليات والإجراءات التي يكون الهدف منها الحصول على المعلومات المناسبة وجعلها في متناول ايدي الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بما يجعلهم قادرين على توقع التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة بما يصب في خدمة اهداف الشركة.

**1. الاستشراف:** هو القدرة على توقع أو تحليل الأحداث المستقبلية من خلال دراسة البيئة المحيطة واعتماد سيناريوهات أو بدائل يمكن تحويلها إلى واقع

**2. التفكير المنظم (المنظومي):** القدرة على التفكير بشكل ممنهج بطريقة تعكس قدرة الشركة على التعامل مع المتغيرات لمعالجتها ودراسة العلاقة فيما بينها للتمكن من تفسير أسبابها والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة

**3. الشراكة:** قدرة الشركة على إقامة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأخرى سواء في نفس القطاع أو في قطاعات أخرى.

### **1-1-8 حدود الدراسة**

#### **1- الحدود الموضوعية:**

تقتصر الدراسة على توضيح مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي وتتمثل أبعاده في (الاستشراف - التفكير المنظم - الشراكة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي وتتمثل أبعاده في (البقاء - التكيف - النمو) ودراسة حالة شركة هاسكو التجارية لتوزيع المواد الغذائية.

#### **2- الحدود المكانية:**

شركة هاسكو التجارية لتوزيع المواد الغذائية، الجمهورية اليمنية - العاصمة صنعاء

#### **3- الحدود البشرية:**

وتتمثل في جميع رؤساء الأقسام والإدارات في شركة هاسكو التجارية.

#### **4- الحدود الزمانية:**

أجريت الدراسة عام: 1445 \ 2024

## 1-2: الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على مجموعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية وثيقة الصلة بموضوع الدراسة مرتبة زمنياً من الاحدث الى الاقدم والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

### 1-2-1 الدراسات المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي:

أ. الدراسات المحلية والعربية:

#### • الدراسات المحلية:

1- دراسة (الجيد، المليكي، البهرمي، الطائفي، الخولاني، الشتيوي، القدسي، عكروت، 2023) بعنوان: تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي . دراسة حالة الشركة اليمنية المصرية لصناعة الأدوية

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير القيم التنظيمية من خلال ابعادها (قيم إدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو، التعلم) لدى الشركة اليمنية المصرية لصناعة الأدوية. ولتحقيق ذلك فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإجرائها، وتم اختيار عينة من العاملين وعددهم (60) عامل، وتمثل 50% من عينة الدراسة والبالغ عددهم (120) عامل. وبهذا العدد اعتمد الباحثين عينة الدراسة واستخدام (الاستبانة) كأداة للقياس وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (60) استبانة والمستردة (50) استبانة.

#### • الدراسات العربية:

1. دراسة (فيصل، عزيز، 2023) بعنوان: اثر عمليات ادارته المعرفة في تعزيز النجاح الاستراتيجي . دراسة حالة مؤسسة موبيليس

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز النجاح الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس في الجزائر، ولتحقيق أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات موزعة على عينة قصدية من إطارات ومسؤولي مؤسسة موبيليس بشار البالغ عددها (46)

فردا، استرجعت منها (41) إستبانة صالحة للتحليل وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير قوي لعمليات إدارة المعرفة في النجاح الإستراتيجي، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد النجاح الإستراتيجي بالمؤسسة المبحوثة.

## 2. دراسة (نصيف، 2023) بعنوان: تأثير إدارة المواهب البشرية في النجاح الاستراتيجي . بحث تحليلي في جامعه الانبار كلية الادارة والاقتصاد

هدفت الدراسة لاختبار تأثير المتغير المستقل ادارة المواهب بأبعاده (استقطاب المواهب، ادارة المواهب، تطوير المواهب الاحتفاظ بالمواهب) في المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي بأبعاده الفرعية (البقاء، النمو، التكيف)، وقد اعتمد الباحث في اجراء بحثه المنهج الوصفي التحليلي وعلى عينة من مدرسي جامعة الانبار كلية الادارة والاقتصاد البالغ عددهم (34) مدرس في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الانبار، والذين يمثلون عينة ولخصة الدراسة الى، وباعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، والتي وزعت على جميع أفراد العينة، وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (ادارة المواهب البشرية بأبعاده) مع المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) بأبعاده في عينة المجتمع، ووجود أثر للمتغير المستقل (إدارة المواهب البشرية بأبعاده) على المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) بأبعاده .

## 3 . دراسة (شاهين، 2023) بعنوان: دور السعادة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة والنجاح الاستراتيجي . دراسة ميدانية في قطاع البترول

تناولت الدراسة التعرف على دور السعادة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة كمتغير مستقل والنجاح الإستراتيجي كمتغير تابع للعاملين بقطاع البترول. وتمثل عينة الدراسة من جميع العاملين في شركات قطاع البترول ونظرا للقيود الخاصة بالوقت والتكلفة فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينات لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية بين القيادة الناعمة (الكاريزما - الاتصالات - وعي الضمير الالتزام - المشاركة - الاعتبارات الفردية - التعاطف)، والنجاح الاستراتيجي. كما توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة

الناعمة (الكاريزما - الاتصالات - ووعي الضمير - الالتزام - المشاركة - الاعتبارات الفردية)،  
والسعادة النفسية.

#### 4. دراسة (الجميلي، 2023) بعنوان: اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي . دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية في رئاسة جامعة تكريت في العراق

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي من خلال دراسة آراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعة تكريت في العراق، ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بواسطة الاستبانة التي صممت لهذا الهدف والتي جمعت آراء كل من (رؤساء الأقسام والشعب) ليمثلوا عينة الدراسة والبالغ عددهم (99) فرد وقد استخدمت الدراسة طريقة العينة الشاملة لجمع البيانات، أهم النتائج التي توصلت إليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية على أبعاد النجاح الاستراتيجي لجامعة تكريت وأوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية لزيادة النجاح الاستراتيجي لرئاسة جامعة تكريت.

#### 5- دراسة (ابو عاذرة، 2022) العنوان: متطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي . دراسة حالة جامعة الاقصى

هدفت الدراسة الى بيان العلاقة والأثر لمتطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية البشرية التقنية وتحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التكيف، النمو، البقاء) من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في جامعة الأقصى ، الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمتطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون عينة الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالوظائف الإشرافية في جامعة الأقصى والبالغ عددهم (148) موظفاً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم استرداد (113) استبانة، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين متطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي.

6. دراسة (نورالدين، 2022) بعنوان: دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية . دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر

سعت الدراسة إلى التعرف على نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والبراعة التنظيمية والكشف عن علاقة البراعة التنظيمية بالنجاح الاستراتيجي. وأيضاً تحديد نوع وقوة العلاقة بين تلك الممارسات والنجاح الاستراتيجي، وأخيراً تحديد العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وبعدي البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف). كما وجدت علاقة معنوية موجبة بين البراعة التنظيمية وأبعاد النجاح الاستراتيجي (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة)، وكذلك وجدت علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وأبعاد النجاح الاستراتيجي.

7. دراسة (العامري، 2022) بعنوان: تأثير القيم الفردية في النجاح الاستراتيجي . بحث ميداني

هدفت الدراسة إلى تحليل التأثير بين القيم الفردية والنجاح الاستراتيجي لشركة التأمين الحكومية، ولإتمام متطلبات الجانب الميداني للبحث فقد صممت استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها، وقد وزعت هذه الاستبانة على عينة بلغت (128) مدير من شركات التأمين الحكومية والبالغ عددهم (212) مديراً، وقد أظهر التحليل الاحصائي نتائج عدة كان أبرزها تأثير القيم الفردية في النجاح الاستراتيجي.

8. دراسة (العمري، الشرممان، لقواق، 2022) بعنوان: مهارات القيادة الادارية ودورها في تحقيق

النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات القيادة الإدارية بأبعادها (المهارات الإدارية، والسلوكيات الإدارية والأنماط القيادية، وكذلك سمات القيادة، وعملية اتخاذ القرارات) ودورها في تحقيق النجاح

الاستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات اقتصر الباحثين في الدراسة على أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (162) مفردة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد أثر لمهارات القيادة الإدارية ، وأنماطها وسلوكياتها وسماتها وكذلك قراراتها الإدارية في أبعاد النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية وهي (استراتيجية سرعة التكيف والاستجابة، وكذلك استراتيجية البقاء والاستمرارية واستراتيجية النمو المستمر وكذلك استراتيجية الابتكار المستمر، وأخيراً إمكانية تحمل العاملين في المنظمات للمخاطر المحتملة).

#### 9. دراسة (عثمان، 2020) بعنوان: اثر ممارسة القيادة الخادمة في تحقيق النجاح الفلسطيني بالجامعات الفلسطينية . دراسة حالة جامعة الاقصى

هدفت الدراسة للتعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة في جامعة الأقصى بالإضافة إلى بيان مستوى النجاح الاستراتيجي في جامعة الأقصى في فلسطين، كما هدفت بشكل رئيسي للكشف عن أثر ممارسة القيادة الخادمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأقصى المحافظات الجنوبية بفلسطين. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع (300) استبانة على موظفي الجامعة وتم استرداد (288) استبانة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في جامعة الأقصى أن مستوى النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر عينة المجتمع، قد جاء بدرجة متوسطة في جامعة الأقصى اضافة الى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة ومستوى النجاح الاستراتيجي في جامعة الأقصى.

#### 10 . دراسة (فتحية، زينب، 2020) بعنوان: آثار مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة . دراسة ميدانية بمؤسسة ايكومس ادرار

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مقومات القيادة التحويلية على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة، من خلال أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي والنجاح الاستراتيجي من خلال أبعاده (البقاء، التكيف، النمو). أما بيانات

الدراسة فجمعت من عينة مكونة من (35) عاملاً بمؤسسة (ايكومس) بولاية أدرار في الجزائر، باعتماد (المقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية، والوثائق والسجلات الرسمية) كأدوات مساعدة في جمعها. واعتمدت الدراسة منهج الإحصاء الوصفي في تحديد قوة متغيرات الدراسة، وأساليب الإحصاء الاستدلالي المعلمية للقيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي.

#### 11. دراسة (البشاشة، 2020) بعنوان: اثار الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في

##### مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردني

هدفت الدارسة إلى تحديد أثر الرشاقة الاستراتيجية من خلال أبعادها (الحساسية الاستراتيجية القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) كمتغير مستقل في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء في ميدان الأعمال، التكيف، النمو) كمتغير تابع، وتم تحديد عينة الدراسة من جميع المدراء في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني والبالغ عددهم (350) مديراً. واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات وتم اعتماد المنهج الوصفي في تحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في النجاح الاستراتيجي في مؤسسة الضمان الاجتماعي محل الدراسة.

#### 1-2-2 الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي:

##### أ. الدراسات المحلية والعربية:

##### • الدراسات المحلية:

#### 1. دراسة (المنزوع، 2020) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية .

##### دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية بجامعة البيضاء

سعت الدراسة الى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف الرؤية المستقبلية، تفكير النظم الدافعية) في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء، وتم جمع المعلومات الأولية عن طريق استبانة من عينة الدراسة البالغ عددهم (38) من قيادات جامعة البيضاء، استرد منها (37) استبانة صالحة للتحليل وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة الى وجود دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحسين جودة

الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء، بينما أظهرت عدم وجود دور لبعدي (الاستشراف، تفكير النظم) منفردة في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء.

## 2. دراسة (ابو اصبح، 2019): بعنوان: الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية . دراسة تحليلية

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي تحقيقاً لأهداف الدراسة واتساقاً مع منهج الدراسة وطبيعة مشكلته.

### • الدراسات العربية:

## 1. دراسة (ابو زائدة، 2023) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز ريادة الاعمال بالجامعات الفلسطينية . دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة

هدفت الدراسة الى التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال بالجامعات الفلسطينية دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية للدراسة عبر استبانة وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة، وكان المجتمع لهذه الدراسة من أصحاب المناصب الإشرافية (الإداريين، والأكاديميين) بجامعة الأقصى والبالغ عددهم (169) موظف، وتم توزيعها على (130) مفردة، وكانت نسبة الاسترداد كبيرة عبر جمع (118) استبانة. توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

ظهور مستوى الذكاء الاستراتيجي في جامعة الأقصى بدرجة كبيرة، كما كان مستوى ريادة الأعمال في جامعة الأقصى متوسط، كما ظهر وجود علاقة طردية بين جميع الأبعاد للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية والشاركة) .

## 2. دراسة (مرهج، 2022): بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية . دراسة ميدانية في قطاع البنوك

هدفت الدراسة الى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية والمهجر ، اذ تم اختيار الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل بينما كان تنمية الكفاءات البشرية المتغير التابع. هذا ويتألف عينة الدراسة من عينة عرضية قصدية من العاملين في بنك سورية والمهجر ، والبالغ عددهم (300) مبحوث، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات عن متغيرات الدراسة، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة إلى أن الذكاء الإستراتيجي يسهم في تنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية والمهجر .

### 3. دراسة (نذير، 2022) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على جودة التعليم العالي . دراسة حالة جامعة ادرار في الجزائر

هدفت الدراسة الى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على جودة التعليم العالي ولقد قام الباحث بإجراء بحثه على جامعة أدرار في الجزائر باستخدام أسلوب العينة العشوائية على عينة مكونة من (75) شخصاً. وقد اعتمد الباحث على منهج التحليل الوصفي في الدراسة واستخدم الاستبيان لاستطلاع عينة الدراسة. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي

### 4. دراسة (ننع، 2022) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

هدفت الدراسة الى الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، وتكون عينة الدراسة من (199) من العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية، كما أظهرت وجود أثر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية.

### 5. دراسة (السرراتي، الزبيدي، 2022) بعنوان: الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالنهوض لدى طلبة الدراسات العليا

هدفت الدراسة الى معرفة علاقة الذكاء الاستراتيجي بالنهوض لدى طلبة الدراسات العليا وقد تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات وبعد التحقق توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: ان طلبة الدراسات العليا يتمتعون بذكاء إستراتيجي وانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الإستراتيجي، لدى طلبة الدراسات العليا تبعاً لمتغير الدراسة (ماجستير، دكتوراه)، تبين أن طلبة الدكتوراه لديهم ذكاء إستراتيجي أعلى من طلبة الماجستير.

#### **6. دراسة (هبيته،جلابي،2022): بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار . دراسة عينة من العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار، بمؤسسة الاتصالات الجزائر ورقلة، وهذا بالاعتماد على أبعاد الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل وعملية اتخاذ القرار كمتغير تابع. ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي منه، وقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية لمعرفة آراء عينة الدراسة حيث وزعت اسئلة على (60) عامل وتم استرجاع (49) استبانة صالحة للتحليل والذين شكلوا عينة الدراسة، حيث وأظهرت الدراسة بأن توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي يساهم في عملية اتخاذ القرار، كما تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية بين أفراد عينة الدراسة ولا توجد علاقة طردية متوسطة بين الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر.

#### **7. دراسة (ابو طالب،2022): بعنوان: دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في شركات السياحة المصرية**

هدفت الدراسة الى اكتشاف الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في شركات السياحة؛ وقياس التأثير المحتمل للذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية في شركات السياحة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات الأولية والثانوية وتحليلها للوصول إلى النتائج. ولتحقيق هدف الدراسة ميدانياً تم تصميم استبانة إلكترونية لتوزيعها على العاملين والمدراء في شركات السياحة فئة (أ) في مدينة القاهرة الكبرى، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد

الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية؛ ووجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء الاستراتيجي في تحسين المقدرات الجوهرية.

#### 8. دراسة (قشة، 2022) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي للعاملين في المنظمة . دراسة حالة شركة سيرياتل للاتصالات دمشق

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي للعاملين في شركة سيرياتل للاتصالات وتحديدًا موظفو نظم المعلومات وذلك لما لهم من صلة بالمتغير التابع (التكيف الرقمي)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حيث تم جمع المعلومات عن طريق استبانة إحصائية تضم (60) موظف من فرع الشركة سيرياتل للاتصالات الموجودة في دمشق، تم الحصول على (59) استبيان قابل للتحليل وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي لدى العاملين في شركة سيرياتل، وأن لدى أفراد الشركة تكيف رقمي مناسب وجيد جداً لمواجهة التغيرات والمشكلات التكنولوجية الطارئة في عمل الشركة.

#### 9- دراسة (معلم، عيشوش، 2021): بعنوان: أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية . من وجهة نظر موظفي وكالة oreo تبسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي شركة اتصالات الهاتف النقال أوريدو وكالة تبسة، في الجزائر حيث تم التركيز على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية، المستقبلية، تفكير النظم الدافعية الشراكة). استخدمت الدراسة المنهج الفرضي الاستنتاجي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين، وكان من أهم نتائجها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والمنظمة الذكية.

#### 10. دراسة (عبدالرحمن، عبدالكريم، 2021): بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز . دراسة ميدانية لجامعة احمد دراية أدرار

هدفت الدراسة الى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية، المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة) في تحسين الأداء المتميز في جامعة أحمد دراية أدرار، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات، ولقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وتم استرجاع (38) استبانة من اصل (60) تم توزيعها على الاساتذة والإداريين بالجامعة، خلصت الدراسة لمجموعة نتائج أهمها: أنه يوجد دور للذكاء الاستراتيجي على الاداء، ووجود علاقة بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الدافعية، الشراكة، التميز) والاداء المتميز، وعدم وجود علاقة بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) والاداء المتميز.

#### **11. دراسة (هاشم، 2021) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي . بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة**

هدفت الدراسة الى التحقق من دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير تفسيري في النجاح التنظيمي كمتغير مستجيب في كليات جامعة الفلوجة (عينة الدراسة)، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز الدراسة، وجمعت البيانات من عينة مكونة من (125) مستجيب تمثلت بعينة قصدية (عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة) واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات التي تضمنت (50) فقرة فضلا عن الاستعانة بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كادوات مساعدة في جمع البيانات وتحليل البيانات عبر استخدام ابرز الاساليب الاحصائية الملائمة (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها أن الادارة العليا في كليات جامعة الفلوجة تستعمل أبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة (بالاستشراف، التفكير في النظم، الرؤية المستقبلية الدافعية، الشراكة) مجتمعة في تعزيز النجاح التنظيمي أكثر مما لو استعملت هذه الابعاد بشكل منفرد، وهذ يدل على وجود ترابط وتكامل بين هذه الابعاد يكون تأثيره بشكل أكبر في الاسلوب الجمعي مما لو تم استعمال كل بعد بشكل منفرد لتحقيق النجاح التنظيمي.

#### **12. دراسة (ربيعي، 2021) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال . دراسة ميدانية**

هدفت الدراسة الى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم الدافعية الشراكة)، في تحسين الأداء المتميز بأبعاده (التميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات التميز في المجال التنظيمي والإداري) ولقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة إذ تم توزيعها على عينة شملت (70) إداريا موظفاً على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية الولائية تبسة - توصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر).

### 13. دراسة ( فاطمة، مرابطي قريشي، 2021) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة

التنافسية . دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة موبيليس بورقلة

هدفت الدراسة الى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وقد تم توزيعها على عينة شملت (60) عامل في المؤسسات المدروسة وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية كما أثبتت الدراسة أن للذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على الميزة التنافسية، وهذا راجع إلى تأثير كل من (الدافعية والشراكة) أما باقي الأبعاد لم يكن لها تأثير على الميزة التنافسية.

## • الدراسات الاجنبية:

1. دراسة (Gupta،2021): بعنوان: اثر الذكاء الاستراتيجي على التمييز التنظيمي . دراسة

تطبيقية

### **Impact of Strategic Intelligence on Organizational Excellence - An Empirical Study on Business Units**

هدفت الدراسة الى دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستبصار والرؤية والتحفيز) لتحقيق التمييز التنظيمي. لذا هدفت الورقة الدراسية إلى معرفة عوامل الذكاء الاستراتيجي في المنظمات وأثرها على التمييز التنظيمي وأصحاب المصلحة. تم اختيار شركات تكنولوجيا المعلومات (ITES) في دلهي (NCR) كعينة لغرض هذه الورقة وأظهرت نتائج الدراسة أن "الذكاء الاستراتيجي، ذكاء الأعمال، الذكاء الاصطناعي وإدارة المعرفة" هي العوامل الأساسية للذكاء الاستراتيجي التي تؤثر على التمييز التنظيمي بشكل إيجابي.

2 . دراسة (Atrach،2020) بعنوان: اثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجيه في بنك

الاتحاد في الاردن

### **THE IMPACT OF STRATEGIC INTELLIGENCE ON STRATEGIC FLEXIBILITY IN BANK AL-ETIHAD IN JORDAN**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني. وشمل عينة الدراسة جميع العاملين في بنك الاتحاد الأردني. وتكون عينة الدراسة من جميع موظفي الإدارات العليا والمتوسطة في بنك الاتحاد الأردني، والذين تم اختيارهم عشوائياً والبالغ عددهم (88) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي والتحليلي) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على المرونة الاستراتيجية في الاردن ووجود أثر للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على المرونة في التكنولوجيا في بنك الاتحاد الأردني. كما يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على المرونة التنافسية في بنك الاتحاد الأردني. هناك تأثير ذو دلالة

إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الاستراتيجي، الرؤية) على مرونة تقديم الخدمة في بنك الاتحاد الأردني.

3- دراسة (AHMED, 2018) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير القرارات التسويقية الاستراتيجية، رساله ماجستير

## THE ROLE OF STRATEGIC INTELLIGENCE IN THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MARKETING DECISIONS

الهدف من هذه الدراسة هو توضيح أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرار، اعتماداً على مدراء المنظور في فنادق خمس نجوم في أربيل

عدد الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (3-1)

| البيان            | الذكاء الاستراتيجي | النجاح الاستراتيجي | الإجمالي |
|-------------------|--------------------|--------------------|----------|
| الدراسات المحلية  | 2                  | 1                  | 3        |
| الدراسات العربية  | 13                 | 11                 | 24       |
| الدراسات الأجنبية | 3                  | 0                  | 3        |
| الإجمالي          | 18                 | 12                 | 30       |

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## • تعليق عام على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة ما يلي:

### أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة والابحاث التي تم عرضها في تناولها للذكاء الإستراتيجي مثل: دراسة (ابو زائدة، 2023)، ودراسة (نذير، 2022) ، ودراسة (عبد الرحمن، عبد الكريم، 2021)، ودراسة ( هاشم، 2021) ، ودراسة (المنزوع، 2020) ، ودراسة (ابو اصبع، 2019) فيما يتعلق باختيار أبعاد الدراسة (الاستشراف-التفكير المنظم-الشراكة ) .

كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تسعى إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي مثل دراسة (نور الدين، 2022)، ودراسة (الذنيبات، الحسبان)، ودراسة (عثمان، كرسو، 2021) ،

### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات والابحاث السابقة في أنها تهدف إلى معرفة أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي لدى شركة هاسكو التجارية في اليمن، وذلك على ضوء الاستفادة من مدخل الذكاء الإستراتيجي، كما يختلف حجم العينة المستخدمة في الدراسة الحالية عن حجم العينة في الدراسات السابقة.

### ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

على الرغم من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات والابحاث السابقة إلا أن هذا الدراسة استفادت من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

الاستفادة من الدراسات السابقة في وضع الإطار العام للدراسة، وكتابة الجانب النظري، وتحديد أبعاد متغيرات ونتائج النموذج المعرفي، بالإضافة الى التعرف على الأساليب الإحصائية المختلفة للقيام بعملية التحليل.

## **الفصل الثاني: الإطار النظري لأثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي**

## تمهيد:

تناول هذا الفصل الإطار النظري، والتعريف بمتغيرات الدراسة المختلفة، حيث تناول النجاح الاستراتيجي من حيث: مفهوم النجاح الاستراتيجي، اهداف النجاح الاستراتيجي، أهمية النجاح الاستراتيجي، خصائص النجاح الاستراتيجي، مراحل النجاح الاستراتيجي، دعائم النجاح الاستراتيجي، متطلبات تحقيق النجاح الاستراتيجي، نماذج قياس النجاح الاستراتيجي، ابعاد النجاح الاستراتيجي. كما تناول الذكاء الاستراتيجي من حيث: تطور الذكاء الاستراتيجي، مفهوم الذكاء الاستراتيجي، اهداف الذكاء الاستراتيجي، أهمية الذكاء الاستراتيجي، مميزات الذكاء الاستراتيجي، صفات الذكاء الاستراتيجي، أدوار الذكاء الاستراتيجي، مراحل الذكاء الاستراتيجي، نماذج الذكاء الاستراتيجي، ابعاد الذكاء الاستراتيجي.

## 2-1 النجاح الاستراتيجي

### 2-1-1 مفهوم النجاح الاستراتيجي:

باختلاف أنشطة وأحجام المؤسسات وفي ظل التغيرات البيئية المتسارعة وندرة الموارد لا سيما المالية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة بدأت المنظمات بإعادة التفكير في كيفية أداءها لأعمالها من خلال تبني مفهوم أوسع من الكفاءة والفعالية والتي أصبحت غير مجدية في تفحص قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، فبرزت الحاجة إلى ظهور النجاح الاستراتيجي كمفهوم وكمارسة ليجسد حصيلة التفاعل بين العديد من الحقول المعرفية (باسم، 2014، 82).

يعرف النجاح الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على صياغة استراتيجية واضحة ومحددة وقابلة للتغيير حسب متطلبات البيئة المحيطة وتنفيذها بفاعلية في ظل وجود قيادة ابتكارية وثقافة تحفيزية وإبداع لدى العاملين مما يؤدي إلى رضا العملاء ويضمن لها البقاء والنمو والاستمرار والتميز على المنظمات المنافسة (مزهري، 2020، 29). فالنجاح الاستراتيجي يتضمن صياغة رؤية استراتيجية موجزة وواضحة مع الالتزام بثقافة تحفيزية ناجحة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية والابتعاد عن الروتين وافساح المجال للعقول المبدعة والمفكرة لضمان التنفيذ الفعال لتلك الأهداف (حسن والشيخلي، 2020)

ويرتبط مفهوم النجاح الاستراتيجي لدى المؤسسات بالتكيف البيئي والنمو وبالتالي تحقيق البقاء، حيث إن الاستمرار والتفاعل تحت ظل بيئة متغيرة يتطلب مرونة عالية للاستجابة لتلك التغيرات وإيجاد حالة من التوازن ولتحقيق ذلك لابد من إيجاد مقياس لتقييم أداء المؤسسة بحيث يتلاءم مع كل مرحلة من مراحل حياتها (اللافي والخشمان، 2020، 55) كما يعد النجاح الاستراتيجي من المداخل الإدارية المعاصرة والذي لم يلق إلى حد الساعة اتفاقاً موحداً حول مفهومه، لذا سوف نعرض المفهوم اللغوي لكلمة نجاح كما جاءت في قواميس اللغة، ثم نعود إلى سرد آراء بعض الباحثين حسب توجه كل واحد منهم. المفهوم اللغوي للنجاح الاستراتيجي: يعتبر النجاح مصطلح متعدد الأوجه والمضامين وهو يشير إلى عدة أبعاد فلسفية في وقت واحد فقد ذكر النجاح على أنه بلوغ النتيجة المطلوبة، وذكر النجاح بالفتح ويعني الفوز والظفر بالحوائح، والنجاح في اللغة الانجليزية يعني نجح أو أفلح، وإحراز المنزلة الرفيعة، والنجاح لغة هو اشتقاق من كلمة نجح وهو تعبير عن الشيء الذي يناله الإنسان من بعد تعب وجهد جهيد (2009، 117) عرفه (الطعان حاتم فارس): بأنه قدرة المنظمات على صياغة استراتيجية واضحة ومرنة مع التنفيذ الفعال لها، في ظل وجود ثقافة تحفيزية وإبداع لدى العاملين لكسب رضا الزبون وتطلعاته بعيدة الأمد (حمود، 2019، 159).

وقد عرفه الركابي " بأنه قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها " (مخلف، 2019، 27) ويمكن تعريف النجاح الإستراتيجي: بأنه قدرة القائد على رسم خطة بعيدة الأمد في ظل فهمه لما يحدث في بيئة المنظمة وتوقعه ما سيواجهه مستقبلاً والقدرة على النمو واقتناص الفرص لضمان البقاء والاستمرارية، ويقصد به قابلية المنظمات على التميز عبر تنوع أنشطتها وتنمية توجهاتها وتطوير برامجها (أريج، انفال، 2019، 163).

فيما يرى (داودي ومحبوب) أن البقاء والاستمرار بالعمل يمثل جوهر النجاح الاستراتيجي، ويمثل المرتكز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المنظمة للبحث عن وضع ملائم للتكيف مع البيئة المحيطة بها (أبو عاذرة، فصيل، عزيز، النعيمي، 2022، 2023).

كما تم تعريف النجاح الاستراتيجي من قبل الباحثين الأجانب كالآتي:

1- (kenny,2001,10)

النجاح يتحدد بنتائج النشاط بالنسبة للزبائن والعاملين والمالكين وجميع أصحاب المصالح من منظور ( خارج - داخل ) بدلا من واحد من الداخل للخارج.

2- (Al-Rikabi, 2004 ,34)

إن النجاح الاستراتيجي هو البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى الشركة الى تحقيقها.

3- (Tanner,2005,2)

ساهم النجاح الاستراتيجي في دفع المنظمة إلى رؤية واضحة وتحقيق أهدافها من خلال تنظيم أنشطتها وتطوير الأصول غير الملموسة فيها كالعاملين والسمعة المنظمة.

4- (David, 2012,232)

هو درجة النجاح التي وصلت اليها المنظمات وقدرتها على التكيف في بيئتها التنافسية الحالية والمستقبلية.

5- (Thomas & David, 2011,3)

القيادة الإدارية الناجحة التي تفي بغرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال، وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد (تركز على عوامل النجاح الحرجة المتنافس التي تضيف من خلالها قيمه للزبون ولجميع أصحاب المصالح (عثمان، 2020،32)

## 2-1-2 أهداف النجاح الاستراتيجي:

يسعى النجاح الاستراتيجي لتحقيق الأهداف التالية: (أسيل، لفة، 2019،50)

1 - مساعدة المؤسسة على صناعة المستقبل من خلال تهيئة قادة يمتلكون المعرفة في صياغة الخطط الاستراتيجية.

2- تحفيز العاملين على الإنجاز والعمل لتحقيق أهداف المؤسسة

\*ومن أهداف النجاح الاستراتيجي أيضاً:

1- بين (الكمري وسعود ، 2018، 193) أن النجاح الاستراتيجي هو حالة معكوسة لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد والمتمثلة بـ (التكيف والبقاء والنمو).

2- أكد (الحلالمة والعزاوي، 2009، 164) أن هذا النجاح يهدف إلى تحقيق التميز والريادة وزيادة العوائد وإضافة قيمة عليا للأعمال.

وفي إطار ما سبق يمكن القول إن النجاح الاستراتيجي يركز على وجود خطة واضحة الأهداف، بحيث يجب توضيحها للمرؤوسين الذين يقومون بتنفيذها، كما يجب أن يركز الإداري في أعماله على الأعمال الأساسية والرئيسية التي تساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة (عثمان، 2020، 36).

### 2-1-3 أهمية النجاح الاستراتيجي:

يعد النجاح الاستراتيجي مؤشراً هاماً لأداء العاملين في أحداث التوافق بين الموارد الداخلية في المنظمة وبيئتها الخارجية، وذلك لتحديد زبائن المنظمة وإشباع رغباتهم وتلبية احتياجاتهم، وبالتالي يمكن القول إن النجاح الاستراتيجي للمنظمات مهم للأسباب الآتية: (مزهري، 2020، 29)

1- النجاح الاستراتيجي يعد عنصراً هاماً لأداء العاملين وقدرتهم الإبداعية في أحداث التوافق بين الموارد الداخلية في المنظمة وبيئتها الخارجية، وذلك لتحديد زبائن المنظمة وإشباع رغباتهم وتلبية احتياجاتهم.

2 - يعتبر النجاح الاستراتيجي مؤشر على مدى قدرة المنظمة على استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية بطريقة سليمة تؤدي إلى انتاج مخرجات سلسلة وخدمية تلبي حاجات ورغبات الزبائن.

3 - النجاح الاستراتيجي يعتبر وسيلة لمواجهة المنافسة الكبيرة في بيئة الأعمال، ويدل مستوى نجاح المنظمات على قدرتها الفعلية على التكيف مع الواقع العملي الجديد الذي فرض أنماطاً جديدة في سوق العمل وانعكس على أداء المنظمات وعملياتها الانتاجية.

4 - يعد النجاح الاستراتيجي مؤشراً على مدى التزام المنظمات بمبادئ إدارة الجودة وهذا يعنى أن التزام المنظمات بهذه المبادئ قد يؤدي إلى انتقال المنظمة من منظمة محلية إلى منظمة اقليمية أو عالمية وبالتالي دخولها الأسواق العالمية وتوسيع بيئتها التسويقية.

ويضيف (حسن والشيخلي ،2020، 4) أن أهمية النجاح الاستراتيجي تكمن في النقاط التالية:

1- إيجاد مناخ مناسب من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال زيادة شكوى الموظفين ضد المنظمة.

2- تقييم برامج وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية.

3- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

**كما تظهر أهمية النجاح الاستراتيجي فيما يلي:**

1- يعمل النجاح الاستراتيجي على إيجاد حافز قوي ودافع مؤثر لدى العاملين بالمنظمة نحو الإبداع في مجال عمل المنظمة.

2 - يمثل النجاح الاستراتيجي دليل قوي على تكيف المنظمة وهو أيضاً يترجم قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار والنمو ويعد النجاح الاستراتيجي ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمرارها سواء كان ذلك من وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها أم العاملين معها. (ابو عاذرة، 2022).

#### **2-1-4 خصائص النجاح الاستراتيجي:**

يتسم النجاح الاستراتيجي بعدة خصائص وهي: (يوسف، 2020، 158)

1- الانتشار: وذلك من خلال تقديم السلع الجديدة المميزة للقطاع السوقي المستهدف دون أي تعقيدات.

2- التكامل: وذلك من خلال تقديم المنتجات الشاملة التي تلبي احتياجات وتطلعات المستفيدين.

3- المبادرة: وتتحقق بالاستباقية من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة المتغيرة.

4- التكيف: ويقصد به قدرة الشركات على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.

## 2-1-5 مراحل النجاح الاستراتيجي:

مما سبق يتضح أن مفهوم النجاح الاستراتيجي مر بعدة مراحل، وهذه المراحل خضعت لتطور الفكر الإداري، وحسب رأي العديد من الكتاب والباحثين تبين أن مفهوم النجاح الاستراتيجي يتضمن ثلاث مراحل، وهي على النحو الآتي: (العاني، حمد، 2019، 224)

**1-المرحلة الأولى:** مرحلة الكفاءة والفاعلية: جاءت هذه المرحلة لتركز على مفهوم الكفاءة واعتمدت عليها المنظمات بوصفها معياراً للرشد في استعمال الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة لتتأكد من قدرتها على تحقيق أهدافها في النمو والتطور، ونتيجة للتغيرات البيئية التي أدت إلى إخفاق المنظمات في أداء أنشطتها وعملياتها في إطار الموارد المتاحة ظهر مفهوم الفاعلية بوصفه مؤشراً لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بما يتلاءم مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها.

**2-المرحلة الثانية:** النجاح التنظيمي في هذه المرحلة جمعت المنظمات بين الكفاءة والفاعلية وتشخيص مدى نجاحها في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها، ويعد النجاح التنظيمي بمثابة خطوة صحيحة نحو النجاح الاستراتيجي، وأيضاً هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستمرارها في الحفاظ على ميزة تنافسية في الرؤية والتخطيط والعمليات والتطوير المستمر كما إن النجاح التنظيمي يعتمد على بيئة الأعمال التي من شأنها أن تؤدي إلى النمو والربحية والتنمية.

**3-المرحلة الثالثة:** النجاح الاستراتيجي يعد النجاح الاستراتيجي الهدف الأكثر أهمية لأي منظمة مهما كان حجمها وطبيعتها وعائدها، وإن النظرة الحديثة للإدارة تشمل التركيز على النجاح الاستراتيجي، والذي يمثل أحد أهم أسباب بقاء المنظمات واستمرارها، والنجاح الاستراتيجي مرتبط بها.

ومما سبق يلاحظ أن كافة المنظمات تعمل على الوصول للنجاح من خلال بناء قدرات تنظيمية وكفاءات أساسية تسمح لها بالتنسيق العالي لاستعمال ما هو متاح لها من موارد للوصول إلى نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين (عثمان، 2020، 34).

## 2-1-6 دوائم النجاح الاستراتيجي:

يقوم مفهوم النجاح الاستراتيجي على تحقيق عنصرين أساسيين هما: (داودي، محبوب، 2007، 44، 45)

**1- الفعالية:** وهي قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المتعلقة برعاية مصالح مختلف الأطراف المتعاملين معها. ويعبر عنها من خلال العلاقة التالية: الفعالية = النتائج/الأهداف

**2- الكفاءة:** وهي المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج اقل ما يمكن " أي الطريقة التي يتم بموجبها استخدام الموارد أحسن استخدام ". وعادة ما يعبر عنها من خلال العلاقة: الكفاءة = المخرجات/ المدخلات حيث انه كلما ارتفع معدل كفاءة الشركة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

## 2-1-7 متطلبات تحقيق النجاح الاستراتيجي:

من متطلبات تحقيق النجاح الاستراتيجي: (يوسف، 2020، 158)

**1- القيادة العادلة:** حيث تعمل القيادة الناجحة على إدارة الأداء بشكل موضوعي وعادل كما تهتم بتوفير مناخ تنظيمي يحفز على الابداع، فالنجاح الاستراتيجي لا يتحقق بصورة كلية مباشرة بل يتحقق بشكل جزئي من خلال نجاح القيادة اولا ثم نجاح الأفراد العاملين كلاً في تأدية واجباته وبذلك يكون النجاح الاستراتيجي حصيلة منطقية لتظافر جهود العاملين، إلا ان دور القيادات العليا يبقى أساسيا لأنه يتعلق بتوجيه نجاحات العاملين في الشركة نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي.

**2- نجاح الشركة في إدارة مواهبها البشرية:** حيث تمثل إدارة المواهب تحدياً كبيراً للشركات الناجحة؛ فهم مطلوبون في مختلف الشركات المنافسة الأخرى، وعلى إدارة الشركات ان تتجج اولاً في ابقائهم والمحافظة عليهم وتحفيزهم للعمل؛ بهدف التركيز على ادامة نجاحها في المستقبل.

**3- الإبداعات والابتكارات المستمرة:** يعد الابتكار هو حجر الزاوية بالنسبة لإدارة الشركات، فهو يمدها بروح التجديد والتطوير والبقاء في الأسواق، بالإضافة إلى الجهود الحثيثة التي تبذلها إدارة الشركات وقياداتها في تحفيز العاملين ودعمهم وتشجيعهم لاستمرار ابتكاراتهم التي قد تسهم في نجاح الشركة.

## 2-1-8 نماذج قياس النجاح الاستراتيجي:

توجد عدة مؤشرات لقياس النجاح الاستراتيجي والتي تتمثل في النقاط التالية:

(Shihab,2016,1187)، (الضمور ، 2011 ، 98)

1 - البقاء والقدرة على الاستمرار .

2 - التكيف والقدرة على التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تواجهها الشركة في المستقبل سواء كانت هذه المشكلات داخلية أو خارجية ووضع الحلول الممكنة لها .

3 - النمو وزيادة حجم الشركة وتحقيق الأهداف المرغوبة لأصحاب المصالح .

ويمكن شرح مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي بالتفصيل في النقاط التالية:

أ - **البقاء والقدرة على الاستمرار:** يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي والمرتكز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه الشركة للبحث عن وضع ملائم، هادفة إلى إجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بها، لكن التكيف لن يكون عملياً على المدى الطويل ما لم يرافقه نمو وتطور، حيث إن حالة التكيف ليست الحالة النهائية المرغوبة من طرف الشركة، بل هي مقدمة لحالة أخرى تطمح إليها وهي النمو والتطور باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها ، وبالتالي تتمكن الشركة من تحقيق الاستقرار، ومن ثم تزداد قدرتها على البقاء للوصول مرة أخرى إلى عملية تكيفية لاحقة، وهكذا بتتابع مستمر يبدأ وينتهي عند البقاء (حميد ، 2015، 158).

ب - **التكيف:** ويعنى قدرة الشركة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكن مواجهتها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان. وقد أجمعت الكثير من الدراسات على أن التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء الشركة أو زوالها لان تغيرات البيئة يمكن تحملها لمدى زمني قصير، ولكن التكيف في إطار الظروف المتغيرة اللازمة لبقاء الشركات يصعب تحملها على المدى البعيد، كما أن عدم قدرة الشركة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعد عائقاً أمام تحقيقها لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية.

كما يعرف التكيف على أنه محاولة لخلق درجة التماثل بين موارد وإمكانات الشركات وبين الفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئة أعمالها، وبين أغراضها التي تسعى إلى تحقيقها، ووفقا لذلك فإن عملية متابعة البيئة وبصفة مستمرة وتنمية الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة هذه التغيرات، وسعي الشركات للتكيف مع بيئتها إنما هي حالة تتصف بالدوام والاستمرارية (المحمدي، 2020، 40).

**ج - استراتيجية النمو والتوسع:** تعرف استراتيجية النمو على أنها هي الاستراتيجية التي تنتهجها الشركة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة مختلفة عن أهدافها القديمة، وبمستوى أعلى مثل تقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة (الشوابكة والنسور ، 2019، 384)، كما تعد استراتيجية النمو من الاستراتيجيات المرغوبة للشركات، فهي تمكنها من تغطية أخطائها وأي قصور في كفاءاتها كما يؤدي النمو بحد ذاته إلى رفع القيمة الذاتية للقيادات و يمكن للشركات أن تنمو داخليا وخارجيا، ويتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا، كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات والاستحواذ والتحالفات الاستراتيجية .

## **2-1-9 أبعاد النجاح الاستراتيجي:**

تتركز أبعاد النجاح الاستراتيجي في: (ابوالغيم، 2015، 153)

**1-البقاء:** يمثل جوهر عملية النجاح الاستراتيجي، إذ أن بقاء المؤسسة في ميدان المنافسة في الوقت الحالي يعد في حد ذاته نجاح بسبب الظروف والتغيرات المعقدة والمستمرة، فالبقاء يعد العنصر الأساسي الذي من خلاله تنطلق المؤسسة للبحث عن وضع ملائم لتستطيع إجراء المزيد من التحسينات والتكيف مع البيئة واقتناص الفرص المحتملة من أجل الاستمرار فيها، فالبقاء يعد علامة على صحة طريقة تفكير الإدارة العليا في مضمار المنافسة (عثمان وكرسو، 2021، 172).

**2-التكيف:** أن حدوث الثورة والتوزيع في جودة المنتجات والخدمات تجبر المؤسسات على إعادة التفكير في نهجها المتبع فالمنافسة الشديدة وتكنولوجيا المعلومات تحتم عليها التجاوب لتشخيص التغيرات البيئية الحاصلة في محيط عملها، والتنبؤ بالمشكلات وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان، لذا أصبح التغير أمرا حتميا للمؤسسات التي تعاني أو تمر بالتغيير النسبي وهذا يتطلب

استجابة من المؤسسة لتبقى منتجة ومنافسة، فالمؤسسات الأكثر نجاحاً في البيئات المتقلبة هي تلك التي تبقى كل شخص على اتصال دائم مع البيئة من أجل تحديد الفرص وتجنب التهديدات والسعي لتعزيز نقاط قوتها وتحسين نقاط ضعفها

**3-النمو:** يشير النمو إلى المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة بالانتشار والحصول على حصة أكبر في السوق وقدرة أكبر على مواجهة المنافسين، وفي هذه المرحلة تبدأ المؤسسة في تحقيق ربح كبير طالما أن هناك نمواً في السوق وتعمل على تلبية متطلبات هذا السوق وبالتالي يمكن للمؤسسة توسيع خدماتها الكمية والنوعية (Abuzaid, 2018, 645).

وإذا أرادت المؤسسة تحقيق النمو عليها تحقيق الاكتساب والتطوير الداخلي، ولا يتم ذلك إلا بوجود قدرات تنظيمية، لذا فالنمو يوجب على الشركة زيادة التعلم الاستراتيجي والمعرفة واتخاذها السلوك الريادي فضلاً عن زيادة استخدامها للموارد والقدرات (سلمان وآخرون 2021، 76، 77) (فيصل، عزيز، 2023).

## 2-2 الذكاء الاستراتيجي.

### 2-2-1 التطور التاريخي للذكاء الإستراتيجي

ترجع أصول الذكاء الإستراتيجي إلى تاريخ غني بالمفاهيم المختلفة، ولكنها تقتصر إلى دقة المفهوم والاتفاق على تعريف دقيق وتعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، حيث كان أول استعمال للذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن (الرابع قبل الميلاد) لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفقاً لـ "Sun Tzu" (أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم) حيث أشار في كتبه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله : "إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف من نتائج مائة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك ولم تعرف العدو، فأنت أحمق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة" وهذا دلالة على أهمية استخدام القائد لذكائه وجمع المعلومات عن العدو.

وكانت وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) (Central Intelligence Agency) أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقيات الحد من التسلح، وفي رد صناع القرارات السياسية بالاستخبارات الإستراتيجية، إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها بـ (عملية اقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها)، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات، وتؤكد أن استخدامها لهذا الذكاء قد حظي بدعم الرئيس الأمريكي هاري ترومان (رئيس الولايات المتحدة من 1953 إلى 1954) والذي أنشأ الوكالة كمنظومة استخباراتية.

كما أن استخدام الذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد، فقد تم توسيع الأفق للذكاء الاستراتيجي لكي يلعب دوراً رئيسياً في مؤسسات الأعمال التجارية، وبدأت المؤسسات 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 المؤسسات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار ، بالإضافة الى برامج تدريب للأكاديميين على هذا النمط من الذكاء، وكذلك قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الاستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات أعمال المؤسسات، وفي التنبؤ بنسب نمو الإنتاج، وتوفير المعلومات

لمتخذي القرار، وتعد شركة أرمادا (Armada) من أبرز هذه الشركات في توفير خدمات الذكاء الاستراتيجي والاستشارات لشركات البيع بالتجزئة والنقل والرعاية الصحية، والخدمات المالية، والمرافق العامة (صليحة، 2021: 10).

## 2-2-2 الذكاء الإستراتيجي بمفهومه الحديث:

الذكاء الإستراتيجي كمفهوم حديث يعبر عن مجموع العمليات التي تقوم بجمع للمعلومات ليس فقط حول البيئة الداخلية والخارجية وانما يتجاوز ذلك ليمثل الذكاء الإستراتيجي منهاجا ووظيفة أساسية وطريقة تفكير لكل من قادة المنظمات وكذلك ايضا الأفراد العاملين بالمنظمة, لما يمثله من وظيفة تحليل المنافسة والمنافسين ومحاولة لفهم تفكير وتحليل أهدافهم المستقبلية, الأمر الذي له دور كبير في السماح للمنظمة بوضع الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التي تمكنها من المنافسة وتحسين أدائها أخذا بعين الاعتبار كل إمكانياتها وقدراتها هذا إجمالا يتيح وضع تعريف شامل لهذا النوع من الذكاء باعتباره : ذكاء يتصف به قادة المنظمات ممن يتمتعون ب (الرؤية المستقبلية, الشراكة, القدرة على تحفيز العاملين, الحدس والإبداع ) ، ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها, ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة, وصياغة الاستراتيجيات بمستوى عالي من الذكاء والقدرة على العمل، إن تعدد استخدامات هذا النمط من الذكاء (تعدد الجهات التي اعتمدته من : منظمات سياسية, منظمات عامة وخاصة, شركات وأفراد ) ، كانت الأساس في رسم معالم هذا الموضوع, لاسيما بعد أن شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطورا وزيادة بالغة في مستلزمات الذكاء وامكانياته، وبعد أن عاشت المنظمات وتعيش الآن تحديات مستمرة وتهديدات فرضت عليها العمل بآليات جديدة كتبني المداخل الإستراتيجية لاستباق الأزمات والتهديد لمواجهتها قبل وقوعها, وكان الذكاء الإستراتيجي من بين تلك المداخل

## 2-2-3 مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

مع تزايد الاهتمام بموضوع الذكاء الإستراتيجي تزايدت وتعددت التعاريف المقدمة له من قبل الباحثين والأكاديميين، فهي وإن كانت لا تتناقض مع بعضها البعض، إلا أنها تختلف نسبياً، ويرجع هذا الاختلاف غالباً إلى الحداثة النسبية في دراسة أبعاده، ولأجل إعطاء صورة واضحة أو تعريف صحيح للذكاء الإستراتيجي، نورد فيما يلي جملة من التعاريف لمجموعة من كتاب وعلماء وباحثين في أماكن وأزمنة مختلفة: قال كل من تريجو وزيمرمان (1998، 156). الذكاء (Intelligence) كلمة لاتينية، ظهرت أول مرة على يد فيلسوف روماني، وشاعت هذه الكلمة في الإنجليزية والفرنسية، وتعني لغوياً الذهن (Intellect)، الفهم (Understanding) والحكمة (Sagacity) وأصبحت كلمة الذكاء ترتبط بالنشاط الذهني الذي يعتمد على المنهج العقلي قبل أن يصبح علماً قابلاً للبحث التجريبي هاشم فوزي العابدي، (2012، 2). ويعد مفهوم الذكاء من مجالات النشاط العلمي التي لها تاريخ غزير بكثير من الاستفسارات، ولكنه مازال يفتقر إلى الوضوح والإدراك (Micheal Maccoby, 2017)

لقد تعددت التعريفات حول مفهوم الذكاء الإستراتيجي، وتباينت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول هذا المفهوم، وسوف نستعرض أبرز المفاهيم التي تم تداولها عن الذكاء الإستراتيجي نوردتها فيما يلي:

**الذكاء اصطلاحاً:** يعرف الذكاء اصطلاحاً بأنه القدرة على تنظيم المهارات والكفايات والكفاءات العقلية والاجتماعية والوجدانية، التي تمكن الفرد من التجهيز الانفعالي للمعلومات ومعالجتها وفهمها وإدارتها، مما يتطلب الوعي بمدرجات أفكار ومشاعر وانفعالات الأشخاص الآخرين

(حسين بن سليم، 2019، 219). ويعرف الذكاء أيضاً بأنه محصلة المظهر الإدراكي للنشاط

العقلي، ويركز على المنتج النهائي من تلك العملية (Natalia Ana, 2013، 214).

وأيضاً يعرف الذكاء على أنه كيان حقيقي وله وجود، ويمكن قياسه بطرق واساليب مختلفة، ويعزو

القدرة على التكيف العقلي مع متغيرات الحياة لحل المشكلات (ثائر أحمد غباري 2014، 2)

1-تعريف al & Kuhlmann Stefan:يمثل الذكاء الإستراتيجي عملية ابتكار خرائط طريق

توجه متخذي القرارات لاتخاذ القرارات الصائبة بصورة أكثر وعياً.

## 2-تعريف Romani J.P Bournoisand.F:

الذكاء الإستراتيجي هو أداة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية وحتى الداخلية لصناع القرار في الوقت المناسب والصورة المناسبة لدعم عملية التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

## 3- تعريف Kim.M.Henry & Tham Donald.K :

الذكاء الإستراتيجي هو ما تحتاج المؤسسة أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتصنع تصورا إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغيير ، استعدادا للمستقبل وتصميم الإستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبائن وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.

## 4-تعريف Monino louis Jean:

الذكاء الإستراتيجي هو أسلوب من أساليب الحوكمة يهدف إلى استخدام وحماية المعلومات الإستراتيجية لكل الأعوان الاقتصاديين ويمكن أن يكون هجوميا عندما يقوم بجمع، تحليل ونشر المعلومات المفيدة إلى مختلف الأعوان الاقتصاديين، ودفاعيا عندما يقوم بحماية المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة من كل سوء استعمال وإهمال داخلي وخارجي.

## 2-2-4 أهداف الذكاء الاستراتيجي:

تهتم العديد من المنظمات بتطبيق الذكاء الاستراتيجي لما لها من أهمية كبيرة، حيث يساهم في نجاح المنظمة بمساعدتها على تحقيق أهدافها والتفاعل مع بيئتها بحكمة، وهناك العديد من الأهداف التي من المتوقع أن يحققها الذكاء الاستراتيجي والتي حددها (صالح واخرون:2010-164-148) بالآتي:

1-إعطاء تنبؤات وإنذارات مبكرة بالأخطار المحيطة بالمنظمات، واتخاذ الإجراءات الكفيلة

بالوقاية منها.

2- تشكيل القناعات لدى صانعي القرار، ولدى معدي السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى.

3- تقديم أفكار هادفة تعمل على تحويل الابتكارات، والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.

4- تطوير الآراء التخمينية حول الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس للمشاكل.

5- توفير المعلومات الاستراتيجية التي تساعد المنظمات على فهم المخاطر، التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.

ومن المعلومات الواردة أعلاه، يستنتج الباحثون أن الذكاء الاستراتيجي يعتمد على وجود

أهداف واضحة، وتحتاج أهداف وغايات المنظمة إلى المشاركة من جميع الموظفين، والمنظمة

الذكية الفعالة قادرة على دعم خصائص الفعالية المحورية بطريقة استراتيجية، ولديها تخطيط

إجرائي لتحقيق التحسين المستمر، وتكون قادرة على تحويل الرؤية إلى ممارسة، وإعداد خطط طويلة

الأجل، وأخيراً الاستجابة والتعامل مع جميع التغيرات أو المخاطر التي من الممكن أن

تواجهها في بيئتها الحالية أو المستقبلية والقدرة على مواجهتها والوقاية منها.

## 2-2-5 أهمية الذكاء الاستراتيجي:

بدأت المنظمات تدرك بشكل لا يقبل الشك مدى أهمية الذكاء كسمة أساسية يجب أن تتصف بها العقول الإستراتيجية القائدة للمنظمات، حيث يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً بارزاً في فك طلاسم التعقيد البيئي التي تواجهها المنظمات من خلال توفير المعلومات الملائمة بالوقت المناسب إضافة إلى تنوع مصادر الحصول على هذه المعلومات فتكون أكثر دقة وموضوعية مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة تمكن المنظمة من معرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها فيتحول نشاط تلك المنظمات إلى نشاط

استباقي(Proactive) وليس علاجي (Reactive)، والذكاء الاستراتيجي هو أحد تلك المداخل التي تقود المنظمات إلى النجاح وتحقق التميز في الأداء (العزاوي، 2008، 16-17).

وقد تزايدت أهمية الذكاء الإستراتيجي في ظل عالم سريع التغير وبيئة اقتصادية وتجارية تتسم بالعالمية بعد تحرير التجارة الدولية، إذ لابد للمنظمات من إجراء مسح منتظم للبيئتين المحلية والعالمية وتزويد الإدارة التنفيذية بالمعرفة اللازمة للتخطيط والقيادة وتنظيم ومراقبة أعمالها.

بالإضافة الى توظيف اليات فعالة لجمع الذكاء الاستراتيجي، الذي يمكن الإدارة من التنبؤ والتأثير في التوجه المستقبلي للمنظمة.

وتظهر أهمية الذكاء الاستراتيجي بالنسبة لقيادة الشركة في أنه يعمل على تعزيز وتطوير السمات القيادية، حيث يمثل نظام متكامل في عملية اتخاذ القرار (Liebowitz, 2006).

ويمكننا القول إن الذكاء الاستراتيجي يمثل الدور المهم في صياغة كل الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة لأنه يعتبر حجر الأساس الذي يتم الارتكاز عليه في كل العمليات التي تخطط لها المؤسسة في المستقبل، وهذا النوع من الذكاء له القدرة على إدارة كل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وذلك من خلال مواجهة كل التهديدات المحتملة من الجهات الخارجية ويتم ذلك من خلال طرق فعالة يستخدمها المدراء تساعدهم على بناء البرامج من أجل مواجهة هذه التهديدات والحد منها أو يتم التكيف معها مع تقليل الخسائر للحد الأدنى.

## 2-2-6 مراحل الذكاء الإستراتيجي:

ليس هناك اتفاق محدد حول مراحل الذكاء الإستراتيجي، فهناك من يرى أنها تتماثل مع مراحل الذكاء الاقتصادي والتنافسي في اغلب الخطوات، وعلى العموم يمكننا عرض مراحل الذكاء الإستراتيجي عند (McDowell, 2009) في الخطوات التالية: (شريف، محمد، 2023، 562-563) (سعاد، حرب، 2011)، (ربيعي، 2021، 60)

1- تحديد المهنة الأساسية التي سيتم معالجتها من خلال الذكاء الإستراتيجي.

- 2- بناء الإطار المفاهيمي.
- 3- تطوير المشكلة وإبراز كافة عناصر المهمة.
- 4- تطوير الصلاحيات.
- 5- إعداد خطة عمل المشروع.
- 6- التخطيط وتنفيذ جميع البيانات.
- 7- فحص وتقييم البيانات الواردة (المدخلة).
- 8- دمج وتحليل وتفسير البيانات.
- 9- استخلاص الفرضيات.
- 10- مراجعة التقدم.
- 11- إعداد تقرير التقييم الإستراتيجي.
- 12- المراجعة النهائية للمهمة في ضوء الصلاحيات المتوقعة.
- 13- توزيع التقرير على المدراء والزبائن.
- 14- مراجعة الأداء وكفاءته وفعاليته بعد العمل.

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

ان أهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمات عموماً، والادوار التي ينهض بها جعلت الكتاب والباحثين يحثون الخطى لتبني عدداً من النماذج التي يمكن الاعتماد بها في تشخيص وقياس هذا النمط من الذكاء. (صالح، بشرى، هاشم العزاوي، خليل ابراهيم، 2010، 199-201)

قدم (تريكو وزيمرمان 158، 1998) نموذجاً لقياس فاعلية الذكاء الاستراتيجي انطلاقاً من عملية ل ( جمع المعلومات ، وتنظيمها وتحليلها ، واعتمادها في صناعة قرارات حاسمة )، ومركز تحقيق الفاعلية

في مراحل هذه العملية ، وفي نفس السنة قدما نموذجا اخر يشتمل على أسئلة توجه لأعضاء الإدارة العليا لاختبار معامل الذكاء الاستراتيجي، ومن خلال إجابة أعضائه على الأسئلة تتحدد قيمة هذا المعامل، ذلك إذا كان جوابهم بالنفي عن أية فقرة من الاختبار، أو الإجابة الصريحة ب (نعم )، فذلك يدل على أن استراتيجية المنظمة غير سليمة، بينما تعني الإجابة عن جميع الأسئلة بإرسال الاستراتيجية الى مثواها الأخير، وعدّها ميتة رسميا، وهذا يعني ان الأسئلة لا تحتل الحل الوسط في الإجابة .

قدم تريكو وزيمران نموذجا يشتمل على مجموعة أسئلة توجه لأعضاء الإدارة العليا وهي:

- هل حددت الإدارة العليا صورة المنظمة بوعي، وحددت ماذا تريد أن تصبح إليه المنظمة بصدق طبيعة واتجاه نشاط الاعمال على امتداد السنوات القليلة القادمة؟
- هل تعرف خصائص استراتيجية منظمتك؟
- هل يرغب المديرين الآخرين في المنظمة أن يشاركوا في صياغة رؤيتكم للاتجاه الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة؟
- هل استراتيجيتكم دقيقة بما يكفي لجعلكم والمديرين المحيطين بكم تتفوقون فورا على أي من المنتجات والأسواق الجديدة، والتي ترى استراتيجيتك الحالية على أن تشملها، أو تستبعدا لتتحول نحو منتجات وأسواق جديدة؟
- هل تساعدكم استراتيجيتكم على المفاضلة، ثم الاختيار المستقبلي بين المنتجات او الأسواق، بدلا من المفاضلة ثم الاختيار اعتمادا على تحليل (الكلفة / العائد وتوافر قوة العمل والمهارات المطلوبة ... وغيرها من المعايير)؟
- هل مداولاتكم الاستراتيجية منفصلة عن جهودكم في التخطيط الطويل الأمد؟
- هل استراتيجيتكم المقبلة تحدد بوضوح خططكم ومشاريعكم وميزانيتكم على خلاف الحالة التي تكون فيها الخطط والميزانية هي التي تحدد الاستراتيجية؟
- هل تساعدكم الافتراضات التي تضعونها عن البيئة في صياغة الاستراتيجية بدلا من اعتمادها كقاعدة فقط للتنبؤ بالتخطيط الطويل الأمد؟

- هل تحدد استراتيجيتكم المستقبلية وبوضوح قراراتكم بصدد التوريدات وتخصيصات رأس المال والنظم الجديدة، بدلا من أن تكون هذه القرارات أساسا لاستراتيجيتكم؟
- هل تملك وحدات اعمالكم واقسامكم التنفيذية استراتيجيات تنفيذية دقيقة ومحددة بوضوح؟
- هل تدعم استراتيجيات هذه الوحدات أو الأقسام الاستراتيجية الكلية للمنظمة؟
- هل تتوافر لإدارتكم الرئيسية استراتيجيات دقيقة ومحددة بوضوح؟
- هل تدعم هذه الاستراتيجيات استراتيجيات وحدات الاعمال أو استراتيجية المنظمة؟

أما نموذج (Bryant et al, 1998 31-32) فاعتمد (35) معيار في تشخيص فوائد الذكاء الإستراتيجي ومنها:

- كم من الوقت توفره المنظمة باعتمادها الذكاء الاستراتيجي؟
- كم توفر من الكلفة؟
- كم تحقق من عوائد إضافية معتمدا معايير وصفية تتحول لاحقا إلى مؤشرات كمية (قيم نقدية) تشخص مستوى وفاعلية هذا النمط من الذكاء على مستوى المنظمات التي تعتمده.

بينما حدد (Harden, 2005, 1-6) عبر برنامج القيادة مع الذكاء الاستراتيجي الذي اقامته كلية وارتنون لقيادة الأعمال (School of Business Leader Ship Wharton) مهارات الذكاء الاستراتيجي لمديري المستوى الأعلى في المنظمات ممن يشغلون مواقع حاسمة فيها، محاولا ابراز كيف ستكون أنماط قيادتهم في إطار هذه المهارات، ومن ثم قياس مستويات الذكاء الاستراتيجي، وتتخلص هذه المهارات في:

- 1- القوة (power) أو السلطة وتشير الى التفكير بعمق والحسم في التصرف، وقد تعني القوة العقلية والبدنية.
- 2- المعرفة (knowledge) وتعبر عن الاتصال والتواصل الفاعل، والإصغاء بدقة وسماع ما لا يقال.
- 3- السيطرة (control) وتعني التحكم أو الضبط، وتصرف القائد بجرأة في مواجهة التحديات.

4- التوازن (Balance) ويشير الى توازن القائد إزاء المواقف وأحداثه الانسجام بين الجوانب الإيجابية والسلبية للأشياء ، والعمل بمرونة من دون توتر ، لأن الفشل في إدارة التوتر يعد السبب في فشل القيادة والإدارة.

5- الحكمة (wisdom) وتعني بعد النظر ، والتمتع بقدرة قائمة على رؤية (بصيرة) نافذة.

6- الأداء (PERFORMANCE): وهو التحرك بحكمة في عالم التغيير والتحدي، وإبقاء التركيز على الاستراتيجية في اثناء التغيير .

7- الاستقامة (Integrity) وهي القيادة برؤية ودقة ورغبة.

## 2-2-8 ادوار الذكاء الاستراتيجي:

للذكاء الإستراتيجي عدة ادوار تتجسد من خلالها وظيفة الذكاء الإستراتيجي في منظمات الاعمال وهذه الأدوار هي كالآتي: (ابو عايدة، 2016، 38)

1- دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي:

وذلك من خلال مساعدة الادارة العليا في منظمات الأعمال على معرفة التغييرات التي تواجه سوق العمل، والتكنولوجيا الجديدة المستخدمة مما يمكنها من اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمنظمة.

2- دور الذكاء الإستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات:

أكد (Paker، 2000، 3) بأن للذكاء الإستراتيجي أهمية بارزة تكمن في كونه الداعم الأهم في عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال قدرته على تزويد مديري الإدارة العليا في المنظمات بالمعلومات ذات العلاقة بالأقسام المختلفة من خلال الوظائف التي يؤديها على المستويات الموضحة ادناه :

• على مستوى الاستراتيجية: يعمل على تحديد فرص النمو الجديدة داخل وخارج الاستراتيجية.

• على مستوى المبيعات: يعمل على تحديد قنوات البيع المتاحة للحفاظ على الزبائن الحاليين واجتذاب زبائن جدد.

• على مستوى الدراسة والتطوير: يعمل على تحديد التكنولوجيا الجديدة التي تعمل المنظمة في إطارها.

• على مستوى المالية: يعمل على تحديد فرص الاستثمار في بيئة الاعمال ليتم اقتناصها من قبل المستثمرين.

• على مستوى التسويق: يعمل على تحديد التوجهات الجديدة للزبائن.

• على مستوى الموارد البشرية: يعمل على تحديد المهارات المطلوب توافرها في العاملين بهدف بناء قدرات المنظمة.

3- دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التغيير: يرى (Maccoby, 2004, 4) ان الذكاء الإستراتيجي هو الذي يطور رؤية المنظمات ثم يسعى إلى تنفيذها ، إشارة منه إلى دور الذكاء الإستراتيجي المهم في توقع التغيير وإدارته.

## 2-2-9 مميزات الذكاء الإستراتيجي:

مميزات الذكاء الإستراتيجي (Tham & Kim, 2002):

1- الإحساس بالتهديدات الخارجية التي قد تواجه المنظمة وتشخيص نقاط الضعف الداخلية والعمل على معالجتها.

2- توفير البيانات الضرورية للمنظمة في الوقت المناسب.

3- تبويب البيانات وفرزها والاحتفاظ بها كمصادر للمعلومات مستقبلا.

4- تصفية وتنقيح البيانات وتحويلها إلى معلومات جاهزة للاستخدام.

5- استخدام هذه المعلومات في عمليات اتخاذ القرارات ووضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها

## 10-2-2 الصفات الإستراتيجية للقادة الأذكياء :

كما هو الحال مع الذكاء العام، يعد الذكاء الاستراتيجي قدرة فطرية تمتع بها بناء الكاتدرائيات في القرون الوسطى، والاسكندر الأكبر الذي وسم بذكاء الغزاة الفاتحين (Barry,3:2004)، تتيح للفرد الذي حباه الله بها ان يطورها بالتعلم واكتساب الخبرات ويرى (Maccoby) أن سر نجاح القادة اليوم هو الذكاء الإستراتيجي، فالقادة اليوم بحاجة إلى إدارة منظماتهم المعقدة باستخدام الذكاء الاستراتيجي وقد حدد (Maccoby et al,2004,1) صفات القادة الأذكياء استراتيجيا كما يلي:

- 1- يفكرون استراتيجياً، ولديهم القدرة على وضع الخطط والإستراتيجيات.
- 2- لديهم القدرة على تنفيذ الإستراتيجيات في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة.
- 3- يخلقون شراكات تفاعلية مع قادة آخرين ومنظمات أخرى.
- 4- لديهم القدرة على تحفيز الموظفين، وتلبية احتياجات الزبائن.
- 5- لديهم القدرة على التصور.

وأشار (صالح وآخرون، 2010، 152-153) إلى أن هؤلاء القادة يتسمون أيضا ب :

أ- أنهم كالمحاربين الحكماء يتصرفون بحسم يفعلون ما يقولون، ويتمتعون بقدرات إستراتيجية عالية، ووضوح في التفكير، وهم ذوو حكمة واستقامة، ويحفزون الآخرين على الأداء المتميز فضلاً عن إدارة مراعات المنظمة بثقة وسيطرة عاليتين، وتوظيف العقل الإستراتيجي في هذا المجال.

ب- إنهم لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمنظماتهم، مع حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمنظماتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة.

ج- التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الإستراتيجي الطويل الأمد، وتلهم من يعملون معهم مزيداً من الإبداع.

ومن المنظور الإسلامي فإنه يمكن أن نستدل بالصفات التي ميز الله بها أفضل خلقه محمد عليه - الصلاة والسلام - ومنها يتبين للقادة في مختلف المواقع التي يحتلونها ما يجب عليهم من تأسي بالرسول العظيم حتى يتحقق لهم النجاح فيما كتبه الله عليه من مهام الرحمة والتعاطف مع الرعية وإدراك مطالبهم واحتياجاتهم وتفهم مشكلاتهم وجمع الشمل وتأكيد روح الفريق وتنمية مشاعر الجماعة التابعين في بحث المشكلات وطلب آراءهم والاستماع إلى وجهات نظرهم والأخذ بالمفيد منها والاختيار واتخاذ القرارات في ضوء المسؤوليات الملقاة عليه واللين والرقّة في التعامل وتحفيز التابعين له بمستقبل مشرق كله خبره (ربيعي، 2021، 55).

## 2-2-11 أبعاد الذكاء الإستراتيجي

ان هذه العناصر بمثابة خصائص يتسم بها القادة الذين يتمتعون بهذا النمط من الذكاء، وتلعب دورا بارزا في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات، وتتجسد في الاتي: (احمد علي صالح بشرى هاشم العزاوي وابراهيم، خليل ابراهيم، 2010، 197)،

1- الاستشراف (البصيرة): جاءت لفظة الاستشراف في القرآن الكريم بقوله تعالى في سورة الحشر اية (18) (يأيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنتظر نفس ما قدمت لغد، واتقوا الله ان الله خبير بما تعملون) ويشير الاستشراف الى رصد التغيير في ظاهرة، أو ظواهر معينة في بيئة المنظمة ومحاولة تحديد الاحتمالات المختلفة، لتطويرها في المستقبل، أو ترجيح أحد الاحتمالات على غيره.

2- التفكير النظامي (التفكير المنظم): يجسد التفكير النظامي النظر إلى الظواهر أو الأشياء باعتبارها جزءاً من ظاهرة اكبر، وهي في الوقت نفسه تتكون من مكونات صغيرة، وهذا يمثل النظرة الشاملة، كمدخل لفهم الظواهر الأشياء .

ويتمثل ذلك في القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها، وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها؛ لتشكيل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يجري التعامل معها.

3- الشراكة: تتمثل الشراكة في امكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع منظمات اخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوو الذكاء الشعوري، أو العاطفي صداقات مع الآخرين؛ لكسب دعمهم، يميل

الأشخاص ذوو الذكاء الإستراتيجي الى شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة، والتحالف الإستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات، أو أكثر للمشاركة بمواردهم؛ لتطوير مشروع مشترك؛ لاستثمار فرص الاعمال.

## **الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها**

## تمهيد:

تتأول هذا الفصل منهجية الدراسة، وعينة الدراسة ، ومصادر جمع البيانات، وأداة الدراسة وخطوات بنائها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

## 3-1 منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر المناهج استخداماً في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكونه أيضاً المنهج الذي يصف الحالة ويحدد العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها ليتم تفسير النتائج التي ستصل إليها الدراسة.

## 3-2 نبذة مختصرة عن شركة هاسكو التجارية:

شركة هاسكو التجارية إحدى الشركات التابعة لمجموعة هائل سعيد أنعم تأسست في (مارس 2015)، ومركزها الرئيسي في محافظة تعز، ولديها العديد من الفروع، من ضمنها الفرع الموجود في العاصمة صنعاء والذي تم أخذه كحالة دراسية لمشروعنا (أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي) ، وتقوم الشركة بتوزيع منتجات عدة شركات وتمتلك مجموعة من المصانع (مصنع الصناعة والتجارة - شركة الصناعات المتنوعة ومواد التعبئة - مجمع حضرموت الصناعي - الشركة اليمنية للتغليف) ، كما تمتلك الشركة مناديب توزيع في مختلف محافظات الجمهورية اليمنية، حيث تقوم بتوزيع المنتجات وتقوم بعملية متابعتها في التواجد والانتشار في حلقات التوزيع لدى الوكلاء وتجار الجملة والتجزئة. ومن ضمن منتجات الشركة:

### 3-3 عينة الدراسة:

تكون عينة الدراسة من العاملين والمدراء ورؤساء الأقسام، حيث تم استخدام العينة القصدية وتم تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان المعد للحصول على البيانات المطلوبة على عينة قدرها 36 مفردة، وبعد عملية فرز الاستبيانات المستعادة استبعد الباحثون 6 استبيانات كونها غير صالحة بسبب عدم استيفاء بياناتها، وبالتالي فإن إجمالي الاستبيانات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة هي 30 استبانة.

### 3-4 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

أ- **المصادر الثانوية:** تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في الدراسات العلمية والأبحاث والكتب والمجلات العلمية المحكمة والدوريات والمقالات والتقارير، ومواقع الأنترنت المتاحة للبحث العلمي، ذات العلاقة بأثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

ب- **المصادر الأولية:** تم إعداد استبانة كأداة للدراسة بالاستعانة بالدراسات السابقة وباستشارة المشرف على الدراسة، وتم تطويرها بما يتناسب مع الدراسة الحالية، للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية، وذلك للحصول على البيانات اللازمة للإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

### 3-5 أداة الدراسة وخطوات بنائها:

قام الباحثون بإعداد استبانة للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية. معتمدين في بناء فقرات متغيرات الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة، وبالتالي تم بناء هذه الأداة وفقاً للخطوات التالية:

- 1) الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بمتغيري الدراسة (الذكاء الاستراتيجي، النجاح الاستراتيجي)
- 2) الرجوع إلى الأدبيات العلمية المختلفة ذات العلاقة بأبعاد الدراسة للاستعانة بها في التحديد الدقيق للعناصر التفصيلية ومتغيرات وأبعاد الدراسة.
- 3) مراجعة أدوات جمع البيانات للدراسات السابقة التي اهتمت بجوانب الدراسة الحالية والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في بناء أداة هذه الدراسة.
- 4) تحديد الأبعاد الرئيسية للاستبانة وصياغة الفقرات الواقعة ضمن كل بُعد.
- 5) تم وضع الصورة الأولية للاستبانة والتي تكونت من 18 فقرة موزعة في ستة أبعاد، وقد تم تحديد سلم خماسي لقياس المشكلة الدراسية وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.
- 6) عرض الاستبانة على المشرف على الدراسة لمراجعتها وإجراء بعض التعديلات عليها، ومن ثم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين؛ لمعرفة آرائهم حول أداة الدراسة، ولاختبار صدق الأداة ظاهريا.
- 7) بعد إجراءات التحكيم تم الاعداد النهائي للاستبانة ومن ثم توزيعها على العينة.

جدول (1-3) الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تطوير الاستبانة

| المتغير            | البحث                         |
|--------------------|-------------------------------|
| الذكاء الاستراتيجي | دراسة (الهنداوي، 2017)        |
|                    | دراسة (الدرار، 2021)          |
|                    | دراسة (العروزة، 2018)         |
|                    | دراسة (الجنابي، 2019)         |
|                    | دراسة (الكبيسي، 2010)         |
|                    | دراسة (الشيخ، 2021)           |
|                    | دراسة (صقور، 2022)            |
|                    | دراسة (الجمال، 2016)          |
|                    | دراسة (يحيياوي، 2019)         |
|                    | دراسة (سعيدة، 2022)           |
|                    | دراسة (ريان، 2022)            |
| النجاح الاستراتيجي | دراسة (ابو عاذرة، 2022)       |
|                    | دراسة (فيروز، 2018)           |
|                    | دراسة (عثمان، 2020)           |
|                    | دراسة (الملكي والطائفي، 2023) |
|                    | دراسة (النجار وشعيب، 2020)    |

وتكونت الاستبانة من جزأين هما:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة والتي شملت: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، التخصص، طبيعة العمل، عدد سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: يتضمن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة ويتكون من (18 فقرة) مقسمة إلى محورين هما:

المحور الأول: يتناول الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) ويتكون من (9 فقرات) موزعة في ثلاثة أبعاد.

المحور الثاني: ويتعلق بالأسئلة الخاصة بالمتغير التابع (تحقيق النجاح الاستراتيجي) ويتكون من (9 فقرات) موزعة على ثلاثة أبعاد كما في الجدول التالي:

جدول (2-3) مكونات استمارة الاستبانة

| المحاور                  | الأبعاد                               | عدد الفقرات | الوزن النسبي |
|--------------------------|---------------------------------------|-------------|--------------|
| الذكاء الاستراتيجي       | الاستشراف                             | 3           | 16.666%      |
|                          | التفكير المنظم (المنظومي)             | 3           | 16.666%      |
|                          | الشراكة                               | 3           | 16.666%      |
| المجموع                  | إجمالي فقرات الذكاء الاستراتيجي       | 9           | 50%          |
| تحقيق النجاح الاستراتيجي | البقاء                                | 3           | 16.666%      |
|                          | النمو                                 | 3           | 16.666%      |
|                          | التكيف                                | 3           | 16.666%      |
| المجموع                  | إجمالي فقرات تحقيق النجاح الاستراتيجي | 9           | 50%          |
| الإجمالي                 |                                       |             | 100%         |
|                          |                                       |             | 18           |

### 3-6 مقياس اداة الدراسة:

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، حيث أعطي الرقم (5) للبديل موافق بشدة، والرقم (4) للبديل موافق، والرقم (3) للبديل محايد، والرقم (2) للبديل غير موافق، والرقم (1) للبديل غير موافق بشدة.

#### • اختبار التوزيع الطبيعي:

للتأكد من أن جميع متغيرات وأبعاد الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي تم استخدام مقياسي الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) لجميع أبعاد ومحاور الاستبانة، حيث يتم اعتبار البعد أو المحور يتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة كل من الالتواء والتفلطح محصورة بين (+1.96) و(-1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول (3-3)، اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتفلطح

| معامل التفلطح<br>(Kurtosis) | معامل الالتواء<br>(Skewness) | محاور الاستبيان           |
|-----------------------------|------------------------------|---------------------------|
| -0.459                      | -0.229                       | الاستشراف                 |
| 0.312                       | -0.675                       | التفكير المنظم (المنظومي) |
| -0.758                      | -0.233                       | الشراكة                   |
| -0.429                      | -0.405                       | الذكاء الاستراتيجي        |
| 0.867                       | -0.908                       | البقاء                    |
| 1.465                       | -1.169                       | النمو                     |
| -0.440                      | -0.586                       | التكيف                    |
| -0.629                      | -0.596                       | تحقيق النجاح الاستراتيجي  |

يتضح من الجدول (3-3) أن جميع قيم الالتواء لجميع المتغيرات تراوحت بين (-0.233) و(-1.169)، كما تراوحت جميع قيم التفلطح لجميع الأبعاد بين (-0.440) و(+1.465) أي أنه لا يوجد مجال يتجاوز فيها قيمة الالتواء أو التفلطح عن (+1.96) و(-1.96)، وهذا يشير إلى أن جميع

متغيرات وأبعاد الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي وأن العينة التي تم جمع البيانات الأولية من خلالها تعد ممثلة لعينة الدراسة.

### 3-7 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: اختبارات الثبات وصدق المحتوى (التجانس) والتوزيع الطبيعي:

1. اختبار الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis): لاختبار التوزيع الطبيعي، للتأكد من أن جميع متغيرات وأبعاد الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي.

2. اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation): لاختبار الصق البنائي وصدق الاتساق الداخلي.

3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية.

ثانياً: أساليب الإحصاء الوصفي:

1. التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة لعينة الدراسة.

2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف إجابات العينة عن الوسط الحسابي وإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات.

ثالثاً: أساليب الإحصاء الاستدلالي:

1. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analyses) لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى).

2. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى.

3. اختبار (T-test) للعينات المستقلة: لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حسب متغيراتها الشخصية التي تتكون من فئتين فقط (النوع).

4. تحليل التباين F الأحادي (One Way ANOVA): لاختبار الفروق في آراء العينة حول المتغيرات التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر: (العمر، المستوى التعليمي، التخصص، طبيعة العمل، عدد سنوات الخدمة).

### 3-8 اختبار صدق الأداة وثباتها:

#### • صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم اختيار الطرق التالية:

#### أ. الصدق الظاهري:

يعد الصدق الظاهري أحد أنواع صدق الأداة التي يعتمد عليها في القياس، وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال إدارة الأعمال، وذلك بغرض إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت من أجله، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم العمل بالتعديلات المقترحة، بالإضافة إلى حذف وإضافة بعض الفقرات في ضوء تلك المقترحات المقدمة.

#### ب. صدق المحتوى (الاتساق الداخلي):

وللتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تقلل من القدرة التفسيرية للنتائج، تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة، وتفترض هذه الطريقة أن الفقرة التي ستحصل على درجة ارتباط منخفضة جداً أو ذات قيمة سالبة أو قيمة مستوى دلالتها أكبر من (0.05) فيعني ذلك أن الفقرة تقلل من القدرة التفسيرية للنتائج الخاصة بالبعد، وبالتالي يتم استبعادها، خاصة عند كل ما يتعلق باختبار الفرضيات، أما إذا جاءت درجة الارتباط موجبة وقيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) فيعني ذلك أن الفقرة ملائمة وتدعم القدرة التفسيرية لنتائج البعد الذي تنتمي إليه، حيث تعتبر الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) متدنية ويفضل حذفها، لكي لا يترتب على بقائها نتائج غير منطقية، ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار فيما يأتي:

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي:

جدول (3-4): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي

| الاستشراف |        |         | التفكير المنظم (المنظومي) |        |         | الشراكة |        |         |
|-----------|--------|---------|---------------------------|--------|---------|---------|--------|---------|
| رقم       | معامل  | مستوى   | رقم                       | معامل  | مستوى   | رقم     | معامل  | مستوى   |
| الفقرة    | ارتباط | الدلالة | الفقرة                    | ارتباط | الدلالة | الفقرة  | ارتباط | الدلالة |
| 1         | .881** | .000    | 4                         | .881** | .000    | 7       | .743** | .000    |
| 2         | .856** | .000    | 5                         | .934** | .000    | 8       | .841** | .000    |
| 3         | .874** | .000    | 6                         | .854** | .000    | 9       | .743** | .000    |

(\*\*) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول (3-4) أن جميع فقرات المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.743 و0.934، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تؤثر على وتضعف من الارتباط بالأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في النتائج المتحصل عليها، وبالتالي في قوة النتائج ومنطقيتها، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع تحقيق النجاح الاستراتيجي:

جدول (3-5): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع تحقيق النجاح الاستراتيجي

| البقاء |        |         | النمو  |        |         | التكيف |        |         |
|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|
| رقم    | معامل  | مستوى   | رقم    | معامل  | مستوى   | رقم    | معامل  | مستوى   |
| الفقرة | ارتباط | الدلالة | الفقرة | ارتباط | الدلالة | الفقرة | ارتباط | الدلالة |
| 1      | .798** | .000    | 1      | .858** | .000    | 1      | .759** | .000    |
| 2      | .895** | .000    | 2      | .917** | .000    | 2      | .953** | .000    |
| 3      | .861** | .000    | 3      | .878** | .000    | 3      | .869** | .000    |

(\*\*) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول (3-5) أن جميع فقرات المتغير التابع تحقيق النجاح الاستراتيجي جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.759 و0.953، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تؤثر وتضعف من الارتباط بالأبعاد، وهذا يدل على مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية، وبالتالي في قوة النتائج ومنطقيتها، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

### ج. الصدق البنائي:

يقيس الصدق البنائي مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات المحور، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك والنتائج موضحة كما يأتي:

#### • الصدق البنائي للمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي:

جدول (3-6) معامل الارتباط بين أبعاد محور الذكاء الاستراتيجي والدرجة الكلية لفقرات المحور

| م | الأبعاد                   | معامل ارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---------------------------|--------------|---------------|
| 1 | الاستشراف                 | .936**       | .000          |
| 2 | التفكير المنظم (المنظومي) | .916**       | .000          |
| 3 | الشراكة                   | .873**       | .000          |

(\*\*) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

يتبين من الجدول (3-6) أن جميع أبعاد (الذكاء الاستراتيجي) كانت مرتبطة بمحورها الرئيس ارتباطا طرديا قويا ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مقدار ارتباط كل بعد من أبعاد محور الذكاء الاستراتيجي بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يدل على عدم وجود أبعاد قد تقلل من الارتباط والصدق البنائي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، وبذلك فإن جميع أبعاد المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق البنائي للمتغير التابع تحقيق النجاح الاستراتيجي:

جدول (3-7) معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع تحقيق النجاح الاستراتيجي والدرجة الكلية لفقرات المحور .

| م | الأبعاد | معامل ارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---------|--------------|---------------|
| 1 | البقاء  | .864**       | .000          |
| 2 | النمو   | .895**       | .000          |
| 3 | التكيف  | .934**       | .000          |

(\*\*) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول (3-7) أن جميع أبعاد ( النجاح الاستراتيجي ) كانت مرتبطة بمتغيرها بدرجات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد محور تحقيق النجاح الاستراتيجي بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تقلل من الصدق البنائي لأبعاد تحقيق النجاح الاستراتيجي، وبذلك تعد أبعاد المتغير التابع صادقة بنائياً لما وضعت من أجله.

قياس ثبات الأداة:

لقياس مدى ثبات إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة تم استخدام مقياس معامل ألفا كرونباخ - (Cronbach's alpha)، للتأكد من مدى ثبات إجابات أو آراء العينة في الاستبانة. وهذا المقياس يفترض أن إجابات العينة فيما بينها يجب أن تكون متقاربة إلى حد كبير، فكلما تقاربت إجابات كل مفردة من مفردات العينة مع بقية المفردات كان الثبات مرتفعاً، والحد الأدنى للقول بثبات الاستبانة هو أن تكون درجة الثبات (0.64) فأكثر، والجدول رقم (3-8) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

جدول رقم (3-8) نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| معامل الثبات<br>Alpha | عدد الفقرات | محاور الاستبيان                        |
|-----------------------|-------------|----------------------------------------|
| 0.771                 | 3           | الاستشراف                              |
| 0.868                 | 3           | التفكير المنظم (المنظومي)              |
| 0.673                 | 3           | الشراكة                                |
| <b>0.904</b>          | <b>9</b>    | <b>إجمالي الذكاء الاستراتيجي</b>       |
| 0.803                 | 3           | البقاء                                 |
| 0.846                 | 3           | النمو                                  |
| 0.825                 | 3           | التكيف                                 |
| <b>0.914</b>          | <b>9</b>    | <b>إجمالي تحقيق النجاح الاستراتيجي</b> |
| <b>0.943</b>          | <b>18</b>   | <b>الاستبيان بشكل عام</b>              |

يتبين من الجدول (3-8) أن معامل الثبات لأبعاد الاستبانة كان مرتفعاً وهو يتراوح بين 0.673 و0.868، أما بالنسبة للمحاور فكان الثبات في المتغير التابع (تحقيق النجاح الاستراتيجي) أعلى بمعامل ثبات 0.914 مقارنة بـ 0.904 للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، وبشكل عام بلغ معدل الثبات للاستبانة (0.943) وهذا يعني أنها جاء بنسبة ثبات مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج المتحصل عليها لامكانية تعميمها على عينة الدراسة بدرجة كبيرة.

## **الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات**

#### 1-4 عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

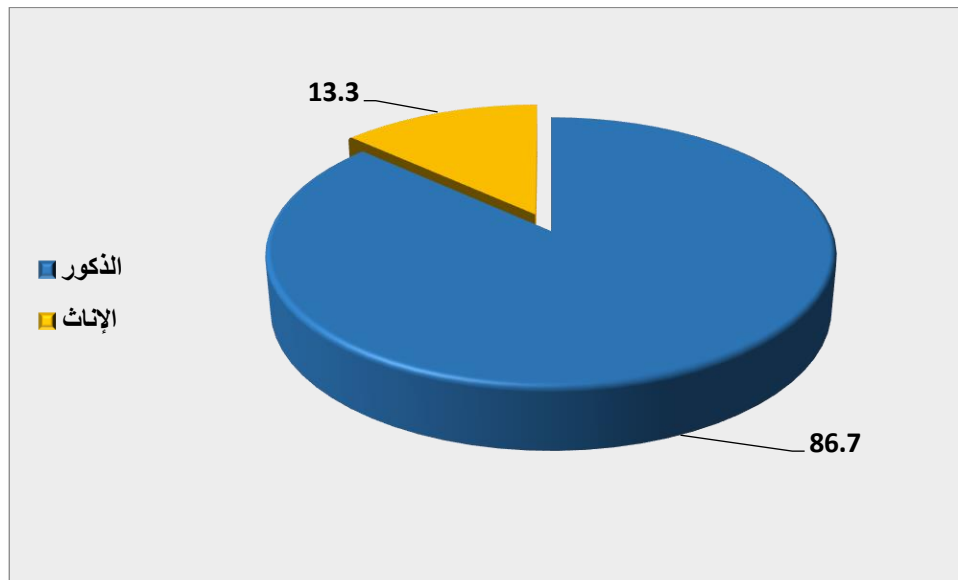
عرض خصائص عينة الدراسة وفقا للبيانات الديموغرافية:

يهدف الباحثون من تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة الى معرفة خصائص عينة الدراسة الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة)، ومن ثم تقديم إحصاءات وصفية للبيانات الشخصية، وقد تم عرض الجداول التكرارية، والنسب المئوية، والأشكال البيانية للمتغيرات الديموغرافية على النحو الآتي:

متغير النوع:

جدول (1-4) خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع

| النوع    | التكرار | النسبة % |
|----------|---------|----------|
| الذكور   | 26      | 86.7     |
| الإناث   | 4       | 13.3     |
| الإجمالي | 30      | % 100    |



شكل بياني رقم (1-4) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع يتضح من الجدول

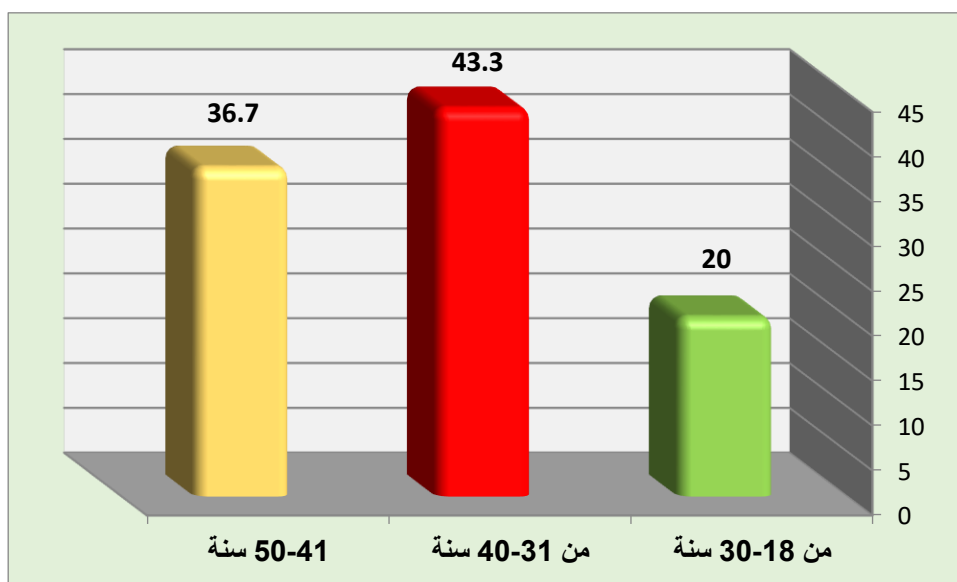
(1-4) والشكل البياني رقم (1-4) أن أغلب أفراد المجتمع هم من الذكور وذلك بنسبة (86.7%)، في

حين أن نسبة المجتمع من الإناث كانت (13.3%)، وهذا يشير إلى أن أغلب أفراد المجتمع من موظفي (شركة هاسكو التجارية) كانوا من الذكور. ويمكن تفسير ذلك إلى ضعف توظيف النساء العاملات في هذا القطاع باعتبار أن الموظفين من الرجال هم أكثر قدرة على التحمل، إضافة إلى أن العمل في هذا القطاع أيضا يتطلب جهدا أكثر كون الموظفين يمكنهم العمل في أكثر من فترة.

**متغير العمر:**

جدول (2-4) خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

| العمر        | التكرار | النسبة% |
|--------------|---------|---------|
| من 18-30 سنة | 6       | 20.0    |
| من 31-40 سنة | 13      | 43.3    |
| 41-50 سنة    | 11      | 36.7    |
| الإجمالي     | 30      | 100.0 % |



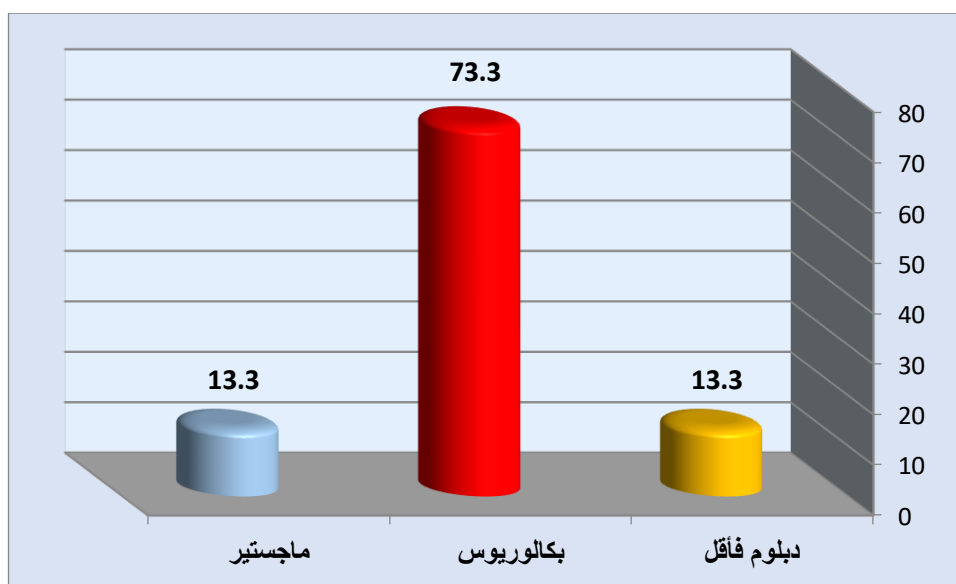
شكل بياني رقم (2-4) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر يتبين من الجدول (2-4) والشكل البياني رقم ( 2-4 ) أن نسبة (80%) من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية التي تجاوزت الـ (30) من عمرها، بينما الفئة التي لم تتجاوز الـ (30) سنة كانت (20%) فقط.

وتشير تلك النتائج إلى التنوع العمري لأفراد عينة الدراسة، وأن غالبية المجتمع أعمارهم كبيرة يمتلكون خبرة طويلة في مجال العمل ولديها قدرة عالية على العطاء والعمل كونها الفئة الناضجة التي تمكنت من امتلاك مهارات وقدرات عالية اكتسبتها مع مرور الأيام، وبالتالي فإن هذه العينة قادرة على العمل بشكل أكبر مما يعطي القوة لنتائج الدراسة.

#### متغير المستوى التعليمي:

جدول ( 3-4 ) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة  | التكرار | المستوى التعليمي |
|---------|---------|------------------|
| 13.3    | 4       | دبلوم فأقل       |
| 73.3    | 22      | بكالوريوس        |
| 13.3    | 4       | ماجستير          |
| % 100.0 | 30      | الإجمالي         |



شكل بياني رقم ( 3-4 ) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

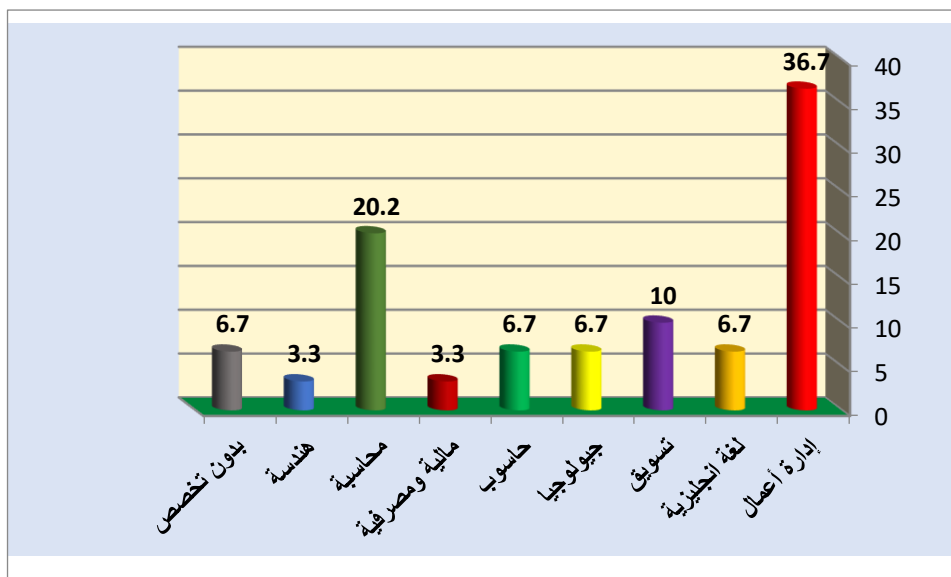
يتبين من الجدول (3-4) والشكل البياني (3-4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس، حيث جاء بنسبة (73.3%)، بينما تساوت المؤهلات العلمية الأخرى من حيث العدد والنسبة المئوية بنسبة 13.3% لكل واحد منهما.

ومن هذه النتيجة يتضح أن قرابة (87%) من أفراد المجتمع هم من حملة المؤهلات التعليمية العليا بكالوريوس فأعلى، وهذا التوزيع يعد طبيعياً إذا ما نظرنا إلى مستوى التعليم العالي في اليمن الذي يخرج آلاف المؤهلين من جامعاته الحكومية والأهلية، وبالتالي فمن الطبيعي أن يكون غالبية موظفي شركة هاسكو التجارية من حملة المؤهلات العليا، وعليه فإن هذا التأهيل العالي يعطي مؤشراً جيداً على أن عينة الدراسة مؤهلة بدرجة تجعلها قادرة على القيام بأعمالها على أكمل وجه، وبالتالي تزيد من إيجابية ومنطقية نتائج الدراسة المتحصل عليها.

**متغير التخصص:**

جدول (4-4) خصائص عينة الدراسة حسب متغير التخصص

| النسبة  | التكرار | التخصص        |
|---------|---------|---------------|
| 36.7    | 11      | إدارة أعمال   |
| 6.7     | 2       | لغة انجليزية  |
| 10.0    | 3       | تسويق         |
| 6.7     | 2       | جيولوجيا      |
| 6.7     | 2       | حاسوب         |
| 3.3     | 1       | مالية ومصرفية |
| 20.2    | 6       | محاسبة        |
| 3.3     | 1       | هندسة         |
| 6.7     | 2       | بدون تخصص     |
| % 100.0 | 30      | الإجمالي      |



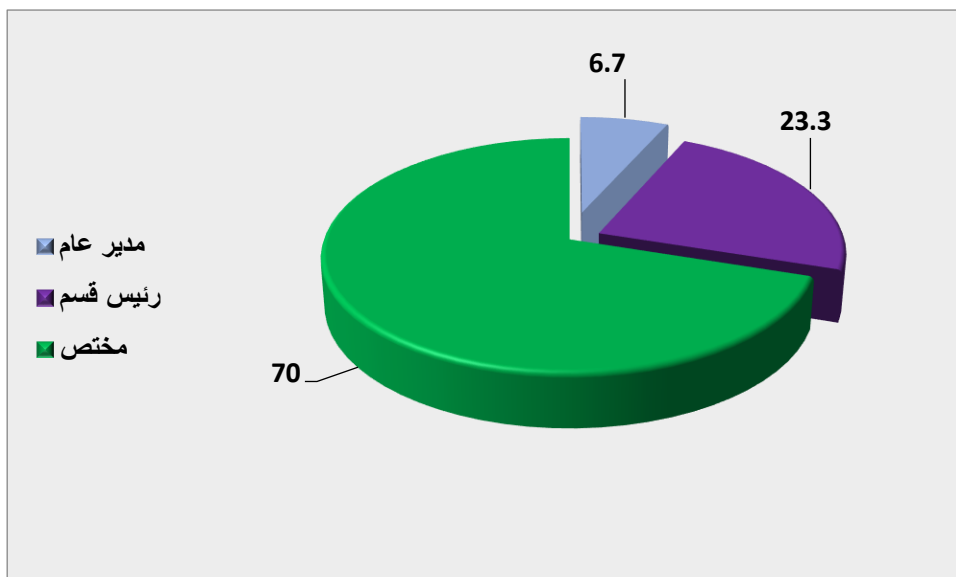
شكل بياني رقم (4-4) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير التخصص

يتبين من الجدول (4-4) والشكل البياني (4-4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، حيث جاء بنسبة (36.7%)، يليها تخصص المحاسبة بنسبة (20.2%)، ثم التسويق بنسبة مئوية بلغت (10%) بينما تساوت كل من (اللغة الإنجليزية، جيولوجيا، حاسوب، بدون تخصص) بنسبة مئوية (6.7%) لكل تخصص، وأخيرا تخصصي (المالية والمصرفية) بنسبة (3.3%) لكل واحد منها.

متغير طبيعة العمل:

جدول (4-5) خصائص عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل

| النسبة  | التكرار | المستوى الوظيفي |
|---------|---------|-----------------|
| 6.7     | 2       | مدير عام/ نائبه |
| 23.3    | 7       | رئيس قسم        |
| 70.0    | 21      | مختص            |
| % 100.0 | 30      | الإجمالي        |



شكل بياني رقم ( 4-5 ) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

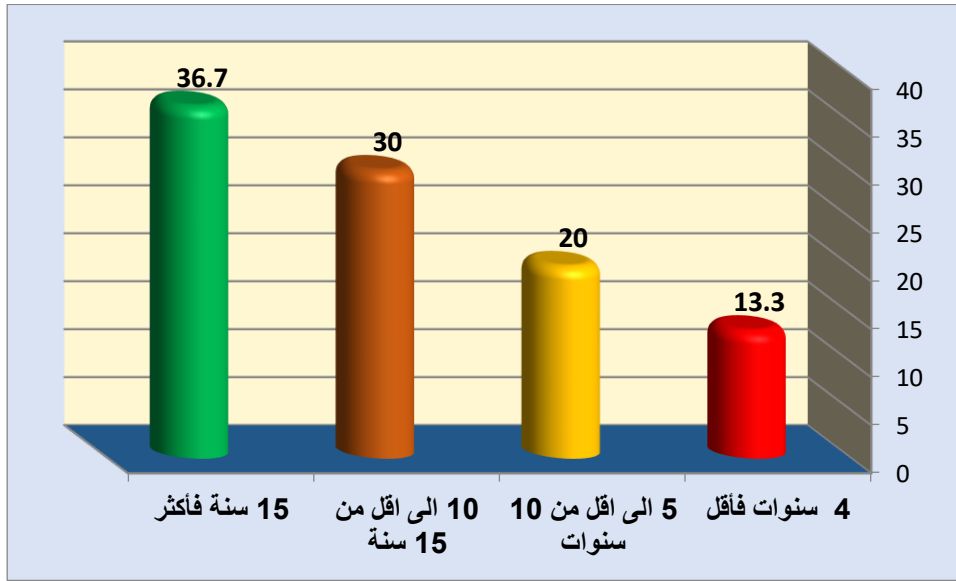
يتبين من الجدول ( 4-5 ) والشكل البياني رقم ( 4-5 ) أن نسبة (75%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة المستوى الوظيفي (مختص) بنسبة (70%)، يليهم فئة المستوى الوظيفي (رئيس قسم) بنسبة (23.3%)، وأخيراً فئة المستوى الوظيفي (مدير عام / نائب مدير عام) بنسبة (6.7%).

ويمكن تفسير هذا التوزيع إلى أن ذلك يتفق مع التوزيع الطبيعي للعاملين في (شركة هاسكو التجارية)، باعتبار أن العاملين في قاعدة الهرم الوظيفي يكون أكبر حجماً في المؤسسات من مدراء الفروع والمدراء العموم، وذلك لتسهيل العملية الإدارية من تنسيق وإدارة وغيرها وإنجاز الأعمال بكفاءة.

#### متغير عدد سنوات الخدمة:

جدول ( 4-6 ) خصائص عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

| عدد سنوات الخدمة      | التكرار | النسبة % |
|-----------------------|---------|----------|
| 4 سنوات فأقل          | 4       | 13.3     |
| 5 إلى أقل من 10 سنوات | 6       | 20.0     |
| 10 إلى أقل من 15 سنة  | 9       | 30.0     |
| 15 سنة فأكثر          | 11      | 36.7     |
| الإجمالي              | 30      | 100 %    |



شكل بياني رقم (4-6) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

يتبين من الجدول (4-6) والشكل البياني أن أكثر من نسبة (77%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أكثر من 5 سنوات، بينما (22.5%) سنوات خبرتهم 5 سنوات فأقل.

ومن البيانات السابقة يتضح أن غالبية الموظفين في شركة هاسكو التجارية يتمتعون بخبرات عالية، وهذه الخبرة العالية تؤدي إلى ارتفاع في مستوى المعرفة والمهارة لدى عينة الدراسة المستهدف وبالتالي كفاءة في العمل وجودة في تحقيق النجاح الاستراتيجي، كما أن ذلك ينعكس على آرائهم واتجاهاتهم وتكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة.

#### 2-4 التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم (المنظومي)، الشراكة) في شركة هاسكو التجارية، والتعرف أيضا على مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية، ولتحقيق تلك الأهداف تم تحليل بيانات أداة الدراسة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات والأبعاد والمحاور، والجدول (4-6) يوضح كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي ونسبة الموافقة لكل فقرة وبعد

ومحور، والموجودة في جداول النتائج التي تضمنتها الجداول المتعلقة بنتائج مستوى توفر أو تحقق أهداف الدراسة على النحو الآتي:

جدول ( 4-7 ) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي ونسب الموافقة في جداول النتائج

| الدرجة | إذا كان المتوسط  | (درجة الموافقة) | التقدير اللفظي | مستوى التوفر (التحقق) |
|--------|------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| 1      | من 1 إلى 1.80    | من 20% إلى 36%  | غير موافق بشدة | منخفض جداً            |
| 2      | من 1.81 إلى 2.60 | من 36% إلى 52%  | غير موافق      | منخفض                 |
| 3      | من 2.61 إلى 3.40 | من 52% إلى 68%  | محايد          | متوسط                 |
| 4      | من 3.41 إلى 4.20 | من 68% إلى 84%  | موافق          | مرتفع                 |
| 5      | من 4.21 إلى 5    | من 84% إلى 100% | موافق بشدة     | مرتفع جداً            |

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري فإن قيمته تعبر عن مدى تباين وتشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي، فإذا اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (صفر) فهذا يعني أن تشتت إجابات العينة حول المتوسط بسيط جداً وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري حتى تصل إلى نصف المتوسط فهذا يدل على وجود تباين وتشتت كبير في إجابات العينة عن متوسط إجاباتهم.

#### 4-2-1 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: (الذكاء الاستراتيجي):

لمعرفة مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (الاستشراف، التفكير المنظم (المنظومي)، الشراكة في شركة هاسكو التجارية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-8).

جدول ( 4-8 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الذكاء الاستراتيجي

| م                        | البعد                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التوفر | الرتبة |
|--------------------------|---------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|
| 1                        | الاستشراف                 | 4.0556          | .60066            | مرتفع        | 1      |
| 2                        | التفكير المنظم (المنظومي) | 3.9444          | .70620            | مرتفع        | 3      |
| 3                        | الشراكة                   | 4.0222          | .67201            | مرتفع        | 2      |
| متوسط الذكاء الاستراتيجي |                           | 4.007           | 0.598             | مرتفع        |        |

يتضح من الجدول ( 4-8 ) أن مستوى الذكاء الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) كان مرتفعاً حسب متوسط إجابات عينة الدراسة، فقد جاء بمتوسط حسابي (4.007)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.598).

كما يتضح من الجدول أيضاً أن جميع أبعاد محور الذكاء الاستراتيجي متوفرة بمستويات متفاوتة، فقد جاء بُعد الاستشراف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.055)، وانحراف معياري (0.600)، يليه في المرتبة الثانية بُعد الشراكة بمتوسط حسابي (4.022)، وانحراف معياري (0.672)، فيما كان في المرتبة الثالثة والاختيرة بُعد التفكير المنظم (المنظومي) بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (0.706)، ما يعني تحقق الذكاء الاستراتيجي بدرجة عالية والتي تعني جملة من العمليات والإجراءات التي يكون الهدف منها الحصول على المعلومات المناسبة وجعلها في متناول أيدي الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بما يجعلهم قادرين على توقع التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة بما يصب في خدمة اهداف الشركة.

ولمعرفة مستوى الذكاء الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) بحسب فقرات كل بُعد من أبعادها سوف نوضح ذلك كما يأتي:

#### البعد الأول: الاستشراف:

للتعرف على مستوى الاستشراف في (شركة هاسكو التجارية)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول ( 4-9 ).

جدول ( 4-9 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاستشراف

| رقم<br>الفقرة       | الفقرة                                                  | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>التوفر | الرتبة |
|---------------------|---------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|--------|
| 1                   | تستطيع الشركة رؤية المتغيرات البيئية بشكل واضح.         | 4.00               | .695                 | مرتفع           | 2      |
| 2                   | تستطيع الشركة توقع الأحداث المستقبلية والتعامل معها.    | 3.87               | .819                 | مرتفع           | 3      |
| 3                   | تشخص الشركة الفرص بحيث يمكن استثمارها في تحقيق أهدافها. | 4.30               | .651                 | مرتفع<br>جدا    | 1      |
| متوسط بعد الاستشراف |                                                         | 4.055              | .600                 | مرتفع           |        |

يتضح من الجدول ( 4-9 ) أن فقرات بُعء الاستشراف حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.87) و(4.30)، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) التي تنص على (تشخص الشركة الفرص بحيث يمكن استثمارها في تحقيق أهدافها) بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.651)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة جدا أن شركة هاسكو التجارية تشخص الفرص تشخيصا دقيقا يمكنها من تحقيق أهدافها المرسومة.

فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) التي تنص على (تستطيع الشركة توقع الأحداث المستقبلية والتعامل معها) بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.819)، مما يدل على أن توافق المجتمع بدرجة عالية أن شركة هاسكو التجارية لديها القدرة على توقع الأحداث المستقبلية والتعامل معها بالشكل المطلوب.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعء الاستشراف (4.055)، وانحراف معياري (0.60)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد المجتمع على أن بعد الاستشراف متوفر في (شركة هاسكو التجارية) بشكل كبير، ما يعني قدرة الشركة على توقع أو تحليل الأحداث المستقبلية من خلال دراسة البيئة المحيطة واعتماد سيناريوهات أو بدائل يمكن تحويلها إلى واقع.

## البعد الثاني: التفكير المنظم (المنظومي):

للتعرف على مستوى التفكير المنظم (المنظومي) في (شركة هاسكو التجارية)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-10).

جدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التفكير المنظم (المنظومي)

| رقم<br>الفقرة                       | الفقرة                                                                                 | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>التوفر | الترتبة |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|---------|
| 1                                   | تعمل الشركة في صورة نظام متناسق ومتربط الاجزاء .                                       | 4.17               | .791                 | مرتفع           | 1       |
| 2                                   | تبحث الشركة بشكل مستمر عن المعلومات من مصادرها المختلفة التي تحتاجها في تنفيذ مهامها . | 4.00               | .871                 | مرتفع           | 2       |
| 3                                   | تتخذ الشركة قرارات استراتيجية صائبة .                                                  | 3.67               | .711                 | مرتفع           | 3       |
| متوسط بعد التفكير المنظم (المنظومي) |                                                                                        | 3.944              | .706                 | مرتفع           |         |

يتضح من الجدول (4-10) أن فقرات بُعد التفكير المنظم (المنظومي) حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.67) و(4.17)، حيث كانت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي نصت على (تعمل الشركة في صورة نظام متناسق ومتربط الاجزاء) بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.79)، وهذه القيم تبين أن المجتمع توافق بدرجة مرتفعة على أن شركة هاسكو التجارية تعمل في صورة نظام متناسق ومتربط الأجزاء .

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) التي تنص على (تتخذ الشركة قرارات استراتيجية صائبة) بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.711)، وهذا يعني أن المجتمع توافق بدرجة عالية أيضا على أن إدارة الشركة تتخذ قرارات استراتيجية صائبة نتيجة لعملها المنظومي والمنظم، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد المجتمع على توفر التفكير المنظم (المنظومي) في (شركة هاسكو التجارية)، ما يعني أيضا قدرة الشركة على التفكير بشكل ممنهج بطريقة تعكس قدرة الشركة على التعامل مع المتغيرات لمعالجتها ودراسة العلاقة فيما بينها للتمكن من تفسير أسبابها والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة.

### البعد الثالث: الشراكة:

للتعرف على مستوى الشراكة في شركة هاسكو التجارية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول ( 4-11).

جدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الشراكة

| رقم<br>الفقرة     | الفقرة                                                                                                                                          | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>التوفر | الترتبة |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|---------|
| 1                 | ترى ادارة الشركة ان الشراكة أسلوب يفيد في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها                                                                           | 4.13               | .776                 | مرتفع           | 1       |
| 2                 | تشجع الإدارة العليا في الشركة العاملين لديها على إنجاز المهام ضمن فريق عمل والتفاعل مع العاملين في المنظمات الأخرى التابعة لشركة هائل سعيد أنعم | 3.90               | .960                 | مرتفع           | 3       |
| 3                 | يزداد قرار الشركة قوة كلما نتج عن شركات متحالفة.                                                                                                | 4.03               | .850                 | مرتفع           | 2       |
| متوسط بعد الشراكة |                                                                                                                                                 | 4.022              | 0.672                | مرتفع           |         |

يتضح من الجدول (4-11) أن فقرات بُعد الشراكة حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (3.90) و(4.13)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي نصت على (ترى ادارة الشركة ان الشراكة أسلوب يفيد في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها) بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.776)، وهذا يعني أن عينة الدراسة من العاملين في شركة هاسكو التجارية أجمعوا بدرجة كبيرة على أن إدارة الشركة ترى أنه لكي تنفذ رؤيتها وتحقق أهدافها بالشكل المطلوب من الشراكة والتحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأخرى.

فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) التي تنص على (تشجع الإدارة العليا في الشركة العاملين لديها على إنجاز المهام ضمن فريق عمل والتفاعل مع العاملين في المنظمات الأخرى التابعة لشركة هائل سعيد أنعم) بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.96)، وهذا يعني أن المجتمع يوافق بدرجة مرتفعة أيضا على أن الشركة تشجع العاملين على انجاز مهامهم ضمن فرق عمل.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد الشراكة (4.022)، وانحراف معياري (0.67)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد المجتمع على تحقق بُعد الشراكة في (شركة هاسكو التجارية)، وهو ما يعني قدرة الشركة على إقامة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأخرى سواء في نفس القطاع او في قطاعات اخرى وبدرجة عالية.

#### 2-2-4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: (تحقيق النجاح الاستراتيجي):

لمعرفة مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول رقم ( 4-12).

جدول ( 4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحقيق النجاح الاستراتيجي

| م                              | البعد  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التوفر | الرتبة |
|--------------------------------|--------|-----------------|-------------------|--------------|--------|
| 1                              | البقاء | 3.544           | .911              | مرتفع        | 3      |
| 2                              | النمو  | 3.800           | .814              | مرتفع        | 1      |
| 3                              | التكيف | 3.700           | .827              | مرتفع        | 2      |
| متوسط تحقيق النجاح الاستراتيجي |        | 3.681           | .762              | مرتفع        |        |

يتضح من الجدول (4-12) أن مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.681)، وبانحراف المعياري (0.76).

كما يتضح من الجدول (4-12) أن أبعاد تحقيق النجاح الاستراتيجي حصلت على قيم متفاوتة، حيث جاء بُعد (النمو) في المرتبة الأولى بمتوسط (3.80)، وانحراف معياري (0.81)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (التكيف) بمتوسط حسابي (3.70)، بانحراف معياري (0.827)، وأخيراً جاء في المرتبة الثالثة بُعد (البقاء) بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.91)، ما يعني قدرة الشركة على البقاء والاستمرار في العمل والتكيف مع المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة.

ولمعرفة مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى العاملين في (شركة هاسكو التجارية)، بحسب فقرات كل بُعد من أبعاده سوف نوضح ذلك فيما يأتي:

#### البعد الأول: البقاء :

لمعرفة مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال البقاء في (شركة هاسكو التجارية) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول ( 4-13).

جدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البقاء

| رقم<br>الفقرة    | الفقرة                                                                                                            | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>التوفر | الرتبة |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|--------|
| 1                | تلبية الشركة الحاجات المتغيرة لسوق العمل.                                                                         | 3.60               | .894                 | مرتفع           | 2      |
| 2                | تعمل الشركة على مواكبة ما يقدمه المنافسين بشكل مستمر                                                              | 3.67               | 1.061                | مرتفع           | 1      |
| 3                | تعتمد ادارة الشركة مجموعة متكاملة من الحوافز المادية والمعنوية من اجل استقطاب أفضل الموارد البشرية والاحتفاظ بهم. | 3.37               | 1.245                | متوسط           | 3      |
| متوسط بعد البقاء |                                                                                                                   | 3.544              | 0.911                | مرتفع           |        |

يتضح من الجدول (4-13) أن فقرات بُعد البقاء حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.37) و(3.67)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) التي تنص على (تلبية الشركة الحاجات المتغيرة لسوق العمل) بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.061)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة أن الشركة تلبية متطلبات سوق العمل وفقا لحاجاته المتغيرة بطريقة صحيحة كجزء من البقاء.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) التي تنص على (تعتمد ادارة الشركة مجموعة متكاملة من الحوافز المادية والمعنوية من اجل استقطاب أفضل الموارد البشرية والاحتفاظ بهم) بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.245)، وهذا يعني أن العينة توافق على أن الشركة تعتمد مجموعة متكاملة من الحوافز المادية والمعنوية من اجل استقطاب أفضل الموارد البشرية والاحتفاظ بهم لكن موافقتهم على ذلك كانت بدرجة متوسطة.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد البقاء (3.54)، وانحراف معياري (0.91)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة نوعاً ما من قبل أفراد المجتمع على توفر بعد البقاء لدى شركة هاسكو التجارية، ما يعني قدرة الشركة على ترسيخ جذورها في البيئة التي تعمل ضمن حدودها من خلال تعزيز قيمتها السوقية وتقوية علاقتها مع الأطراف ذات العلاقة بعملياتها لضمان تقديم الدعم الكافي لها في أوقات الازمات.

#### البعد الثاني: النمو:

لمعرفة مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال النمو في (شركة هاسكو التجارية) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-14).

جدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النمو

| رقم<br>الفقرة   | الفقرة                                                                                   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>التوفر | الترتبة |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|---------|
| 1               | تعمل إدارة الشركة على تدريب موظفيها وتحفيزهم لدعم عملية نمو الشركة                       | 3.83               | 1.085                | مرتفع           | 2       |
| 2               | تمتلك الشركة خبرات تدعم مشاريع النمو التي ترغب في تنفيذها.                               | 3.90               | .803                 | مرتفع           | 1       |
| 3               | تخصص ادارة الشركة الموارد اللازمة لنجاح المشاريع الاستثمارية التي تنوي تنفيذها مستقبلاً. | 3.67               | .884                 | مرتفع           | 3       |
| متوسط بعد النمو |                                                                                          | 3.800              | 0.814                | مرتفع           |         |

يتضح من الجدول (4-14) أن فقرات بُعد النمو حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.67) و (3.90)، حيث كان في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) التي تنص على (تمتلك الشركة خبرات تدعم مشاريع النمو التي ترغب في تنفيذها) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.80)، وهذا يعني أن المجتمع توافق بدرجة مرتفعة أن الشركة تمتلك خبرات مؤهلة تدعم مشاريع النمو التي تنوي تنفيذها كجزء من النجاح الاستراتيجي.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) التي تنص على (تخصص ادارة الشركة الموارد اللازمة لنجاح المشاريع الاستثمارية التي تنوي تنفيذها مستقبلاً) بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.88)، وهذا يعني أن المجتمع يرى بدرجة مرتفعة أيضاً أن الشركة تخصص الموارد اللازمة لنجاح المشاريع الاستثمارية التي تنوي تنفيذها مستقبلاً كجزء من عملية النجاح الاستراتيجي.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد النمو (3.80)، وانحراف معياري (0.81)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد المجتمع على تحقق بُعد النمو لدى شركة هاسكو التجارية، ما يشير الى ان الشركة لديها قدرة على تخصيص الموارد اللازمة لدعم عمليات التوسع والنمو الخاصة لضمان الحفاظ على حصتها السوقية وتكبيرها وعدم التراجع مقارنة مع المنظمات المنافسة لها بدرجة مرتفعة.

#### البعد الثالث: التكيف

لمعرفة مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال التكيف في (شركة هاسكو التجارية) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-15)

جدول (4-15) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التكيف

| رقم الفقرة       | الفقرة                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التوفر | الرتبة |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|
| 1                | تتصل الشركة بالبيئة الخارجية بشكل مستمر لتستجيب لاحتياجاتها المتغيرة.         | 3.93            | 0.828             | مرتفع        | 1      |
| 2                | تعتمد ادارة الشركة آليات دائمة للتأكد من رضا موظفيها وأثر التغيير على ولائهم. | 3.40            | 1.163             | متوسط        | 3      |
| 3                | تتكيف الشركة بسرعة مع الاحداث المفاجئة في بيئة العمل الداخلية.                | 3.77            | 0.858             | مرتفع        | 2      |
| متوسط بعد التكيف |                                                                               | 3.700           | 0.827             | مرتفع        |        |

يتضح من الجدول (4-15) أن فقرات بُعد التكيف حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بعد بين (3.40) و(3.93)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي تنص على (تتصل الشركة بالبيئة الخارجية بشكل مستمر لتستجيب لاحتياجاتها المتغيرة) بمتوسط حسابي (3.93) وهذا يعني أن

المجتمع توافق بدرجة مرتفعة أن الشركة تتصل بالبيئة الخارجية بشكل مستمر لتستجيب لاحتياجاتها المتغيرة.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) التي تنص على (تعتمد ادارة الشركة آليات دائمة للتأكد من رضا موظفيها وأثر التغيير على ولائهم) بمتوسط حسابي (3.40) وهذا يعني أن العينة المجتمع بدرجة متوسطة على أن إدارة الشركة تعتمد آليات دائمة للتأكد من رضا موظفيها وأثر التغيير على ولائهم.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعء التكيف (3.70)، وانحراف معياري (0.827)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد المجتمع على توفر بُعء التكيف في (شركة هاسكو التجارية) كجزء مهم من تحقيق النجاح الاستراتيجي، ما يعني قدرة الشركة على متابعة المستجدات المتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة للموازنة بين التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية بدرجة كبيرة.

### 3-4 اختبار فرضيات الدراسة:

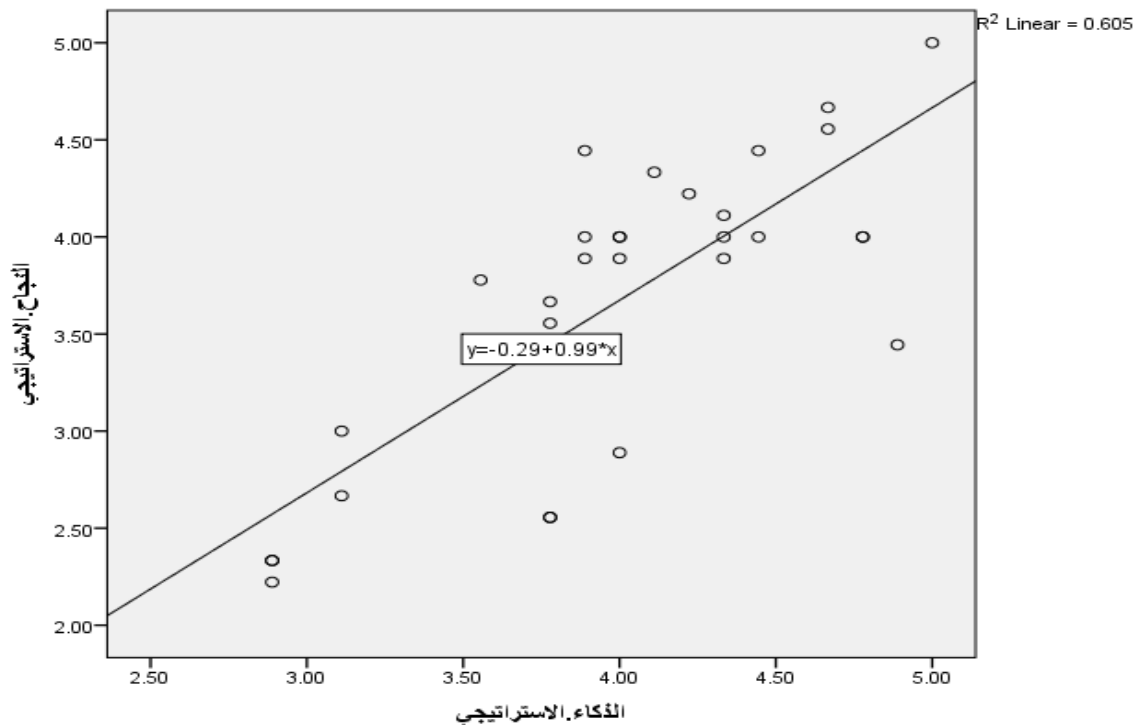
لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام العديد من المقاييس أهمها تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية، و تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة لإيجاد الفروق في آراء العينة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي، حسب المتغيرات التي تتكون من فئتين فقط (النوع)، كما تم استخدام تحليل التباين F الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية، الفروق في آراء العينة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي تعزى للعوامل الديموغرافية والتنظيمية حسب المتغيرات التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر (العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة)، وقد تم ذلك كما يأتي:

### 1-3-4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم (المنظومي)، الشراكة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي (البقاء، التكيف، النمو) لدى العاملين في (شركة هاسكو التجارية).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول (4-18) يوضح نتائج اختبار الانحدار وتفسير التباين بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي. جدول (4-16) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي).

| Sig.T<br>مستوى الدلالة | اختبار<br>T | الانحدار<br>$\beta$ | Sig.F<br>مستوى<br>الدلالة | اختبار<br>F | R <sup>2</sup><br>معامل<br>التحديد | R<br>معامل<br>الارتباط |
|------------------------|-------------|---------------------|---------------------------|-------------|------------------------------------|------------------------|
| .000                   | 6.552       | .992                | .000                      | 42.931      | .605                               | .778                   |



يتضح من البيانات في الجدول (4-16) والشكل البياني (4-7) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى شركة هاسكو التجارية، فمعامل التحديد  $R^2$  يوضح بأن الذكاء الاستراتيجي بشكل عام يفسر ما نسبته (0.605) من التغيرات الحاصلة في تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى العاملين في (شركة هاسكو التجارية)، ما يشير إلى أن (60.5%) من مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى شركة هاسكو التجارية ناتج عن الذكاء الاستراتيجي، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.992)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الذكاء الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) إلى زيادة بمقدار (99.2%) في مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى شركة هاسكو التجارية محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (42.93) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة، ما يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم (المنظومي)، (الشراكة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية محل الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis كما يلي:

جدول (4-17) نتائج معامل ارتباط بيرسون لتفسير العلاقة بين أبعاد المتغيرات

| معامل الارتباط | R    | معامل التحديد | معامل التحديد | قيمة F | مستوى الدلالة |
|----------------|------|---------------|---------------|--------|---------------|
| معامل الارتباط | R    | معامل التحديد | معامل التحديد | قيمة F | مستوى الدلالة |
| .813           | .661 | .622          | 16.883        | .000   |               |

يبين الجدول (4-17) أن هناك ارتباطا خطيا طرديا قويا بين جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير المنظم (المنظومي)، الشراكة) وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية)، حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.813) كما توضح قيمة معامل التحديد  $R^2$  أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته 66.1% من التباين في تحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية). وبينت النتائج أن نموذج الدراسة ملائم ومناسب لتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث كانت قيمة F (16.88) دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل أو يساوي 0.05.

جدول (4-18): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

| نص الفرضية الفرعية                                                                              | معامل الانحدار $\beta$ | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T | مستوى الدلالة .Sig |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------|------|--------|--------------------|
| يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية.         | .272                   | .297           | .214 | .917   | .368               |
| يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير المنظومي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) | .703                   | .228           | .651 | 3.089  | .005               |
| يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية            | .497                   | .190           | .438 | 2.617  | .015               |

(\*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ )

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-18) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية محل الدراسة، حيث كانت قيمة T (0.133) غير دالة إحصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.368) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، كما كانت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  صغيرة (0.015)، وهذا يشير إلى أن توفر الاستشراف ليس لها تأثير كبير في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، ونقبل الفرضية البديلة العدمية التي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية محل الدراسة.

ويمكن تفسير عدم وجود أثر للاستشراف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية)، إلى أن الشركة محل الدراسة تحتاج إلى تطبيق الاستشراف بشكل كافٍ بحيث يكون قادراً على التكيف مع التحديات الصعبة.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-18) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير المنظومي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية)، حيث كانت قيمة T (3.089)

دالة احصائية، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.005) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05)، كما كانت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  كبيرة جداً حيث بلغت (0.651)، وهذا يشير الى أن التفكير المنظم (المنظومي) له تأثير في تحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير المنظومي في تعزيز تحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية).

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  (0.497) وكانت قيمة T (2.617) دالة احصائية عند مستوى دلالة اقل أو يساوي (0.05) وهذا يشير الى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الشراكة إلى زيادة بمقدار (49.7%) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية).

#### 4-3-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، عدد سنوات الخدمة).

وللتأكد من وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية بحسب المتغيرات الديموغرافية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة) فقد تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة ذات المجموعتين

واختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للعينات المستقلة ذات الثلاثة مجموعات فأكثر كما يأتي:

أ- نتائج اختبار الفروق حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة حسب متغير النوع:

استخدمت الدراسة اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة تعزى لمتغير (النوع)، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول ( 4-19) نتائج اختبار (T) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق

النجاح الاستراتيجي حسب متغير النوع

| المجال                   | الذكور |         |                   | الإناث |         |                   | T-Test   |                        |
|--------------------------|--------|---------|-------------------|--------|---------|-------------------|----------|------------------------|
|                          | العدد  | المتوسط | الانحراف المعياري | العدد  | المتوسط | الانحراف المعياري | اختبار T | مستوى الدلالة عند 0.05 |
| الذكاء الاستراتيجي       | 26     | 3.987   | 0.609             | 4      | 4.138   | 0.583             | 0.465    | 0.645                  |
| تحقيق النجاح الاستراتيجي | 26     | 3.705   | 0.706             | 4      | 3.527   | 0.706             | 0.427    | 0.673                  |

يتضح من الجدول رقم ( 4-19) أن مستوى الدلالة (Sig.) لاختبار (T) لعينتي الذكور والإناث جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (الذكاء الاستراتيجي، وتحقيق النجاح الاستراتيجي)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة تعزى لمتغير (النوع)، وتبين هذه النتيجة تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد العينة بغض النظر عن اختلاف جنسهم (ذكور، وإناث)، ويمكن تفسير عدم وجود اختلاف بين النوعين (ذكور، وإناث) إلى تقارب بيئة وظروف العمل التي يعمل فيها النوعان وبالتالي فنظرتهم متشابهة لموضوع الدراسة.

ب- نتائج اختبار الفروق حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة حسب متغير العمر:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة تُعزى للمتغير (العمر) والنتائج كما في الجدول التالي:

جدول (4-20) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول الذكاء

الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي حسب متغير العمر

| المجال                   | العمر        | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | اختبار F | مستوى الدلالة عند 0.05 |
|--------------------------|--------------|-------|---------|-------------------|----------|------------------------|
| الذكاء الاستراتيجي       | من 18-30 سنة | 6     | 4.0926  | .49897            | 1.780    | 0.188                  |
|                          | من 31-40 سنة | 13    | 4.1880  | .52388            |          |                        |
|                          | من 41-50 سنة | 11    | 3.7475  | .68149            |          |                        |
|                          | الإجمالي     | 30    | 4.007   | .598              |          |                        |
| تحقيق النجاح الاستراتيجي | من 18-30 سنة | 6     | 3.9074  | .70419            | 0.521    | 0.600                  |
|                          | من 31-40 سنة | 13    | 3.7179  | .72523            |          |                        |
|                          | من 41-50 سنة | 11    | 3.5152  | .86392            |          |                        |
|                          | الإجمالي     | 30    | 3.6815  | .76299            |          |                        |

يتضح من الجدول (4-20) أعلاه أن مستوى المعنوية (Sig.) لاختبار F جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (الذكاء الاستراتيجي، وتحقيق النجاح الاستراتيجي)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة تُعزى لمتغير (العمر).

ويرجع الباحثون عدم وجود اختلافات بين الفئات العمرية حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة إلى أن جميع العاملين في الشركة يدركون دور الذكاء الاستراتيجي، وتحقيق النجاح الاستراتيجي، بغض النظر عن أعمارهم، وذلك لتعايشهم مع قيادتهم، ما جعل نظرتهم متشابهة ومتقاربة.

ج- نتائج اختبار الفروق حول دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى العاملين في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة تُعزى للمتغير (المستوى التعليمي) والنتائج كما في الجدول التالي:

جدول ( 4-21) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول الذكاء

الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي حسب متغير المستوى التعليمي

| المجال                   | المستوى التعليمي | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | اختبار F | مستوى الدلالة عند 0.05 |
|--------------------------|------------------|-------|---------|-------------------|----------|------------------------|
| الذكاء الاستراتيجي       | دبلوم فأقل       | 4     | 3.7500  | 1.04379           | 0.503    | 0.610                  |
|                          | بكالوريوس        | 22    | 4.0253  | .53664            |          |                        |
|                          | ماجستير          | 4     | 4.1667  | .48432            |          |                        |
|                          | الإجمالي         | 30    | 4.0074  | .59866            |          |                        |
| تحقيق النجاح الاستراتيجي | دبلوم فأقل       | 4     | 3.4722  | 1.35287           | 1.050    | 0.364                  |
|                          | بكالوريوس        | 22    | 3.7980  | .62632            |          |                        |
|                          | ماجستير          | 4     | 3.2500  | .80316            |          |                        |
|                          | الإجمالي         | 30    | 3.6815  | .76299            |          |                        |

يتضح من الجدول ( 4-21) أن مستوى الدلالة 0.214 (Sig.) لاختبار F جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (الذكاء الاستراتيجي، وتحقيق النجاح الاستراتيجي)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة تُعزى للمتغير (المستوى التعليمي).

ويعزو الباحثون عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المستوى التعليمي أن أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن مؤهلاتهم ينظرون بنفس المنطق والموضوعية، وبالتالي جاءت وجهات نظرهم متقاربة.

د- نتائج اختبار الفروق حول دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى

العاملين في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة حسب متغير التخصص:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة تُعزى للمتغير (التخصص) والنتائج كما في الجدول التالي:

جدول ( 4-22) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول الذكاء

الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي حسب متغير التخصص

| المجال                   | تُعزى          | درجة الحرية | مربع المتوسط | اختبار F | مستوى الدلالة عند 0.05 |
|--------------------------|----------------|-------------|--------------|----------|------------------------|
| الذكاء الاستراتيجي       | بين المجموعات  | 4.4         | 8            | 1.920    | 0.110                  |
|                          | داخل المجموعات | 6           | 21           |          |                        |
|                          | الإجمالي       | 10.4        | 29           |          |                        |
| تحقيق النجاح الاستراتيجي | بين المجموعات  | 5.67        | 8            | 1.329    | 0.283                  |
|                          | داخل المجموعات | 11.20       | 21           |          |                        |
|                          | الإجمالي       | 16.88       | 29           |          |                        |

يتضح من الجدول ( 4-22 ) أن مستوى الدلالة لاختبار F بلغت 0.110، و 0.283 للمتغيرين على التوالي، حيث يلاحظ من تلك القيم أنها جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (الذكاء الاستراتيجي، وتحقيق النجاح الاستراتيجي)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة تُعزى للمتغير (التخصص).

ه- نتائج اختبار الفروق حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة

هاسكو التجارية) محل الدراسة حسب متغير طبيعة العمل:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة تُعزى للمتغير (طبيعة العمل) والنتائج كما في الجدول التالي:

جدول ( 4-23 ) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول الذكاء

الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي حسب متغير طبيعة العمل

| البعد                    | المستوى الوظيفي | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | اختبار F | مستوى الدلالة عند 0.05 |
|--------------------------|-----------------|-------|---------|-------------------|----------|------------------------|
| الذكاء الاستراتيجي       | مدير عام        | 3     | 3.944   | .54997            | 0.486    | 0.620                  |
|                          | رئيس قسم        | 5     | 4.206   | .51090            |          |                        |
|                          | مختص            | 12    | 3.947   | .63888            |          |                        |
|                          | الإجمالي        | 30    | 4.007   | .59866            |          |                        |
| تحقيق النجاح الاستراتيجي | مدير عام        | 3     | 3.944   | .23570            | 1.239    | 0.306                  |
|                          | رئيس قسم        | 5     | 4.031   | .52003            |          |                        |
|                          | مختص            | 12    | 3.539   | .83021            |          |                        |
|                          | الإجمالي        | 30    | 3.681   | .76299            |          |                        |

يتضح من الجدول (4-23) أن مستوى المعنوية (Sig.) لاختبار تحليل التباين الأحادي F كانت 0.789 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (الذكاء الاستراتيجي، وتحقيق النجاح الاستراتيجي)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة تُعزى لمتغير (طبيعة العمل).

ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات في إجابات موظفي شركة هاسكو التجارية حسب طبيعة العمل حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي لدى العاملين في الشركة، إلى أن المستويات الوظيفية المختلفة لم تؤثر في رؤية أفراد المجتمع حول موضوع الدراسة.

و- نتائج اختبار الفروق حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) حسب متغير سنوات الخدمة:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة) والنتائج كما في الجدول التالي:

جدول (4-24) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول الذكاء

الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي حسب متغير سنوات الخدمة

| البعد                    | المستوى الوظيفي            | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | اختبار F | مستوى الدلالة عند 0.05 |
|--------------------------|----------------------------|-------|---------|-------------------|----------|------------------------|
| الذكاء الاستراتيجي       | 4 سنوات فأقل               | 4     | 4.138   | .58355            | 1.009    | 0.404                  |
|                          | 5 إلى أقل من 10 سنوات      | 6     | 4.055   | .57413            |          |                        |
|                          | 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة | 9     | 4.209   | .44943            |          |                        |
|                          | 15 سنة فأكثر               | 11    | 3.767   | .70877            |          |                        |
|                          | الإجمالي                   | 30    | 4.007   | .59866            |          |                        |
| تحقيق النجاح الاستراتيجي | مدير عام                   | 4     | 3.777   | .88425            | 0.461    | 0.712                  |
|                          | رئيس قسم                   | 6     | 3.870   | .62229            |          |                        |
|                          | مختص                       | 9     | 3.777   | .75359            |          |                        |
|                          |                            | 11    | 3.464   | .84885            |          |                        |
|                          | الإجمالي                   | 30    | 3.681   | .76299            |          |                        |

يتضح من الجدول (4-24) أن مستوى الدلالة (Sig.) لاختبار تحليل التباين الأحادي  $F = 0.302$  أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (الذكاء الاستراتيجي، وتحقيق النجاح الاستراتيجي)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب عدد سنوات الخدمة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية)، إلى أن الموظفين لا يختلفون في وجهة نظرهم نظراً لخبراتهم المتقاربة التي انعكست على وجهة نظرهم. وهذا يشير إلى أن سنوات الخدمة لم تؤثر في رؤية أفراد العينة لدرجة توفر الذكاء الاستراتيجي، ومستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة.

من خلال ما سبق عرضه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) محل الدراسة تُعزى للمتغيرات (النوع، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة)، وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة المجتمع حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في (شركة هاسكو التجارية) تُعزى للمتغيرات (النوع، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة).

## **الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات والمقترحات**

## 5-1 الاستنتاجات

بعد الانتهاء من تحليل بيانات هذا الدراسة إحصائيا والتي تم جمعها عن طريق أداة الاستبانة من العاملين في (شركة هاسكو التجارية)، تم استخلاص أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، كإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحقيقا لأهدافها واختبار فرضياتها التي تم طرحها، وذلك على النحو الآتي:

أ- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي في شركة هاسكو بشكل عام كان مرتفعا حسب تقديرات عينة الدراسة، وكان مرتفعا في جميع الأبعاد وبمتوسطات متفاوتة، حيث كانت بالترتيب الآتي: (الاستشراف، الشراكة، التفكير المنظم (المنظومي)).

ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (التفكير المنظم (المنظومي)، الشراكة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية محل الدراسة.

ت- عدم وجود أثر للاستشراف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية.

ث- يرى عينة الدراسة أن شركة هاسكو التجارية لديها قدرة عالية على التفكير بشكل ممنهج بطريقة تعكس قدرتها على التعامل مع المتغيرات لمعالجتها والاستفادة منها في تحقيق أهداف الشركة.

ج- يرى عينة الدراسة أن لدى الشركة قدرة عالية على إقامة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأخرى.

ح- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي بشكل عام كان مرتفعا حسب تقديرات عينة الدراسة، وكان مرتفعا في جميع الأبعاد وبمتوسطات متفاوتة، حيث كانت بالترتيب الآتي: (النمو، التكيف، البقاء).

خ- توافق عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على أن شركة هاسكو قادرة على ترسيخ جذورها في البيئة التي تعمل ضمن حدودها من خلال تعزيز قيمتها السوقية وتقوية علاقتها مع الأطراف ذات العلاقة بعملياتها لضمان تقديم الدعم الكافي لها في أوقات الازمات.

د- لا توجد فروق في متوسط اجابات عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة هاسكو التجارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل، التخصص، سنوات الخبرة)

ذ- يرى عينة الدراسة أن شركة هاسكو التجارية لديها القدرة على تخصيص الموارد لدعم عمليات التوسع والنمو الخاصة لضمان الحفاظ على حصتها السوقية وتكبيرها وعدم التراجع مقارنة مع المنظمات المنافسة بدرجة عالية.

ر- يرى عينة الدراسة أن شركة هاسكو التجارية لديها قدرة على متابعة المستجدات المتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة للموازنة بين التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية بدرجة عالية.

## 2-5 التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم العديد من التوصيات يمكن عرضها كالآتي:
- توفير برامج تدريبية وتطويرية لتعزيز مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الأفراد في الشركة من خلال تطوير برامج تدريبية تركز على تنمية المهارات والقدرات التي تعزز الاستشراف والتفكير المنظومي والشراكة وغيرها من المهارات.
  - توسيع نطاق الدراسة لتشمل مزيد من القطاعات والمؤسسات لتوفير رؤى أوسع حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
  - تخصيص مجموعة متكاملة من الحوافز المادية والمعنوية من أجل استقطاب أفضل الكوادر البشرية للاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم على المدى البعيد.
  - اعتماد آليات دائمة للتأكد من رضا الموظفين وأثر التغيير على ولأئهم.
  - العمل على مواكبة كل جديد للبقاء على المنافسة في السوق المحلية.
  - تشجيع الإدارة لموظفيها على إنجاز المهام ضمن فرق عمل والتفاعل مع موظفين في شركات أخرى للاستفادة وتبادل الخبرات والمهارات.
  - دراسة سبل زيادة النجاح الاستراتيجي في المنظمة من خلال تنمية الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين فيها.
  - توظيف الاستشراف في تحقيق النجاح الاستراتيجي كونه يعمل على معرفة التغيرات البيئية وتوقعها قبل حدوثها لمواجهتها واعتماد سيناريوهات يمكن تحويلها إلى واقع يخدم الشركة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي.

### 3-5 المقترحات

تقترح الدراسة ما يلي:

- دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة اتخاذ القرارات داخل الشركة .
- دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء في الشركات.
- دراسة الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

## 4-5 قائمه المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- 1- ابراهيم، عبدالحق، خيرى ابراهيم، حمدي، عبدالحق،(2020): عمليات الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي في منظمات الاعمال\_ تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- 2- ابو اصبع، علي، (2018): دور الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية، جامعة إب، نيابة الدراسات العليا والدراسة العلمي، اليمن.
- 3- ابو اصبع، علي ابو اصبع، احمد (2019): الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية\_ جامعه اب\_ كلية التربية.
- 4- أبو طالب، سهام،(2022): دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في شركات السياحة المصرية، مجله كلية السياحة والفنادق.
- 5- ابوعاذرة، سهام (2022): متطلبات اعاده الهيكلة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي\_ دراسة حاله جامعه الاقصى بغزة، بكلية الإدارة والتمويل جامعة الأقصى.
- 6- البشاشة، سامر (2020): اثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسة للضمان الاجتماعي الاردني\_ جامعة موته، كلية ادارة الاعمال، موته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد "السابع والثلاثون" العدد الثالث، الصفحة "267".
- 7- الجمل، هشام(2016): العنوان الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة.
- 8- الجميلي، سلام (2023): اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي \_دراسة تحليليه لآراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعه الكويت\_ جامعه تكريت\_ كلية الإدارة والاقتصاد.
- 9- الجنابي، الحسنوي (2019) تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي).

10- الجيد، المليكي، البرهمي، الطائفي، الخولاني، الشتيوي، عكروت (2023): تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، بحث بكالوريوس في تخصص ادارة اعمال دولية ،كلية العلوم المالية والادارية، الجامعة الإماراتية الدولية -صنعاء.

11- السرراتي، كريم فخري، مهاء محسن صلاح الزبيدي (2022): الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالنهوض لدى طلبة الدراسات العليا، جامعه بابل للعلوم الانسانية، المجلد "30"العدد "11" الصفحة "147"

12- الشيخ، ربيعي (2021): دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء التميز لمنظمات الاعمال.

13- العامري،حنين (2022): تأثير القيم الفردية في النجاح الاستراتيجي بحث ميداني، كلية الإدارة والاقتصاد.

14- العامري ،عبدالله (2011): اثر الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية، ادارة الاعمال - كلية الاعمال ،جامعة الشرق الأوسط.

15- (العمرى، منصور ، الشرمان، منصور لقواق، عبدالرزاق،(2022): مهارات القيادة الإدارية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال السعودية \_ جامعه الملك خالد، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد "4"، العدد "04"، صفحه "1".

16- الكبيسي،(2010) كتاب التفكير المنظومي توظيفه في التعلم والتعليم استنباط من القرآن الكريم

17- المنزوع، زايد، (2020): دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية ، دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية بجامعة البيضاء ، قسم ادارة الاعمال - كلية العلوم الإدارية والحسابات - جامعة البيضاء - الجمهورية اليمنية، العدد 2 ، المجلد 2 ، الصفحة "144"

- 18- المنزوع، زايد،(2020): دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية \_ دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية بجامعة البيضاء ،قسم اداره اعمال، كلية العلوم الإدارية والحسابات \_ جامعة البيضاء الجمهورية اليمنية، العدد"2"، المجلد"2"،الصفحة "130"
- 19- الهنداوي الخموري،(2017) استشراف المستقبل وصناعته ما قبل التخطيط الاستراتيجي استعداد نكي.
- 20- تيسير،(2023) العنوان: كتاب المنهج الوصفي التحليلي مع نبذة حول المنهج الوصفي التحليلي، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث.
- 21- حسين، عمرو (2019): اثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات الخدمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا.
- 22- ربيعي، الهاشمي (2021): دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال \_ دراسة ميدانية \_ الجزائر، رسالة دكتوراة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص اداره اعمال، قسم علوم تسيير
- 23- ريان، مرابطي فاطمة، قريشي (2021): دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية \_ دراسة ميدانية في مؤسسه اتصالات الجزائر ومؤسسة موبيليس بورقلة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اداره اعمال، قسم علوم التسيير.
- 24- أبو زايدة، مصعب عبدالسلام (2023): دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز رياده الاعمال، دراسة حاله جامعه الاقصى بغزه، رساله ماجستير في كلية اداره والتمويل \_تخصص القيادة والادارة\_جامعه الاقصى\_بغزة،
- 25- سعيدة، تلي (2022) العنوان (دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار - مؤسسة اتصالات الجزائر).

- 26- شاهين، نورهان (2023): دور السعادة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادات الناعمة والنجاح الاستراتيجي\_ دراسة ميدانية في قطاع البترول، قسم ادارہ الاعمال، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد "الخامس عشر"، الصفحة "2"
- 27- صقور، مرهج، (2022): إثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة حالة في قطاع البنوك - بنك سوريا والمهجر.
- 28- صليحه، قدور (2021): مساهمة الذكاء الاستراتيجي في أستدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة\_ عرض تجارب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية.
- 29- عبد الرحمن، دليل، عبدالكريم، اونجا (2021): دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المتميز\_ دراسة ميدانية لجامعة احمد دراية ادرار، ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، القسم علوم التسيير
- 30- عثمان، خديجه (2020): اثر ممارسه القيادة الخادمة في تحقيق النجاح الفلسطيني بالجامعات الفلسطينية\_ دراسة حاله جامعه الاقصى، رساله الماجستير، كلية الإدارة والتمويل، تخصص القيادة والإدارة
- 31- عوض، مريم (2022): واقع ادارہ الذكاء الاستراتيجي بجامعه الفيوم\_دراسة ميدانية، المجلد السادس عشر، العدد التاسع، الصفحة "898"
- 32- بقادر، فتحية، علالي، زينب (2020): اثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة\_ دراسة ميدانية بمؤسسه ايكومس ادرار، علوم اقتصادية وعلوم تجاريه، تخصص ادارة اعمال، شعبة علوم التسيير.
- 33- سعداوي، فيصل، دحماني عزيز (2023): اثر العمليات ادارہ المعرفة في تعزيز النجاح الاستراتيجي\_ دراسة حاله مؤسسه موبيليس\_ جامعه طاهري محمد\_الجزائر، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، المجلد "22"، العدد "02"، الصفحة "44"

- 34- قشه، لبانه (2022): أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي للعاملين في المنظمة\_ دراسة حاله شركه سيرياتل لا اتصالات دمشق، رسالة الماجستير، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعه دمشق
- 35- قويدر، الكريم (2021): دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز-دراسة ميدانية لجامعة احمد دراية إدرار
- 36- معلم، رنا، عيشوش، رياض (2021): اهميه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية\_ من وجه نظر موظفي وكالة\_OOREEO\_تبسة\_ جامعة ام البواقي، مخبر المحاسبة المالية، الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد "8"، العدد "2"، الصفحة "120"
- 37- مهرج، زين (2022): دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية، دراسة ميدانية قطاع المصارف في بنك سوريا والمهجر اداره الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية،
- 38- نذير، لروي (2022) اثر الذكاء الاستراتيجي على جودة التعليم العالي، دراسة حاله جامعة ادرار، الجزائر، رساله ماجستير، تخصص اداره اعمال، كلية علوم التسيير .
- 39 - نصيف، احمد (2023): تأثير اداره المواهب البشرية في النجاح الاستراتيجي\_ بحث تحليلي في جامعه الانبار كليه الإدارة والاقتصاد
- 40- نعرورة، عباسي (2018): إثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار دراسة حاله لوكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي، بسكرة وورقلة.
- 41- نعنن، كايد (2022): دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بوزارة التعليم العالي، الفلسطينية\_المحافظات الجنوبية، جامعة الاقصى، تخصص اداره الدولة والحكم الرشيد.
- 42- نور الدين، (2022): دور ممارسات الموارد البشرية عالية الاداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية\_ دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر\_ قسم اداره الاعمال\_ كلية التجارة\_

جامعة المتوفية\_ جمهورية مصر العربية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد "59" \_العدد الثالث \_الصفحة "85".

43- هاشم، ياسين (2021): دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي\_ بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد\_ جامعة بغداد

44- هبيته، جلابي، هبيته، شهينار، جلابي، كوثر (2022): دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار\_دراسة عينيه من العاملين لمؤسسه اتصالات الجزائر، ميدان علوم اقتصاديه وعلوم تجارية، تخصص اداره اعمال دوليه

45- ادريس، وائل، الغالبي، طاهر (2009) : الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، ط 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ،الصفحة "30" .

46- يحياوي، هاشمي (2019): دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة.

47- يوسف، شيرين (2020): القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية \_ المجلد "الرابع عشر" \_الاصدار "السابع" \_الصفحة "125".

ثانياً المراجع باللغة الانجليزية:

1. AHMED, Ghaidaa Kamal AHMED (2018), THE ROLE OF STRATEGIC INTELLIGENCE IN THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MARKETING DECISIONS, UNIVERSITY SOCIAL SCIENCES INSTITUTE BUSINESS ADMINISTRATION DEPARTMENT, MASTER'S THESIS
2. Atrach, Belal (2020): THE IMPACT OF STRATEGIC INTELLIGENCE ON STRATEGIC FLEXIBILITY IN BANK AL-ETIHAD IN JORDAN, An International Journal of Management & IT A Refereed Research Journal Vol 12 / No 1 / "38"
3. Berisso, Sara (2020): FACTORS CONTRIBUTING TO THE SUCCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT, University of Eastern Africa, Barton' International Journal of Economics, Business and Management Research Vol 4, No. 04, Page "273"
4. Gupta, Kul, (2021): Impact of Strategic Intelligence on Organizational Excellence -An Empirical Study on Business Units, Scholar, Faculty of Management Studies, Mohanlal Sukhadia University, Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI) Volume 12, Issue 3 "513".
5. LAZAR D. GITELMAN, (2021): STRATEGIC INTELLIGENCE OF AN ORGANIZATION AMID UNCERTAINTY, Academic Department of Energy and Industrial Enterprises Management Systems, Ural Federal University, Russia, of Energy Prod. & Mgmt., Vol. 6., 3,"294".
6. Orlov, Oliver (2020): Company's strategic success as the basis of its potential sustainability, Khmel'nitsky National University,

## الملاحق

### ملحق (أ): الاستبيان



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الإماراتية الدولية

كلية العلوم الإدارية والمالية

### استمارة استبانة

المحترمة

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،،

نتقدم إليكم بهذه الاستبانة والذي أعدت بهدف الحصول على بيانات متعلقة بالجانب الميداني لبحث البكالوريوس الموسوم بعنوان " أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي " دراسة حالة شركة هاسكو التجارية، مع العلم بأنه سوف يتم التعامل مع معلوماتكم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم،،،

اولا: المتغيرات الديموغرافية:

1-النوع الاجتماعي:

|      |                      |
|------|----------------------|
| ذكر  | <input type="text"/> |
| انثى | <input type="text"/> |

2-العمر:

|                      |             |                      |             |
|----------------------|-------------|----------------------|-------------|
| <input type="text"/> | سنة (30-18) | <input type="text"/> | سنة (40-31) |
| <input type="text"/> | سنة (50-41) | <input type="text"/> | (51-فأكثر)  |

3-المستوى التعليمي:

|                      |              |                      |             |
|----------------------|--------------|----------------------|-------------|
| <input type="text"/> | شهادة ثانويه | <input type="text"/> | دبلوم متوسط |
| <input type="text"/> | بكالوريوس    | <input type="text"/> | دبلوم عالي  |
| <input type="text"/> | ماجستير      | <input type="text"/> | دكتوراه     |

4- التخصص:

|                      |                      |                      |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|

5-طبيعة العمل:

|                      |            |                      |          |
|----------------------|------------|----------------------|----------|
| <input type="text"/> | مدير عام   | <input type="text"/> | رئيس قسم |
| <input type="text"/> | مدير إدارة | <input type="text"/> | مختص     |

6-سنوات الخبرة:

|                      |                      |                      |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | 4 سنوات فأقل         | <input type="text"/> | من 5-اقل من 10 سنوات |
| <input type="text"/> | من 10 -اقل من 15 سنه | <input type="text"/> | 15 فأكثر             |

## ثانيا: محاور البحث:

**المتغير المستقل:** الذكاء الإستراتيجي: هو جملة من العمليات والإجراءات التي يكون الهدف منها الحصول على المعلومات المناسبة وجعلها في متناول ايدي الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بما يجعلهم قادرين على توقع التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة بما يصب في خدمة اهداف الشركة.

**1- الاستشراف:** هو القدرة على توقع او تحليل الأحداث المستقبلية من خلال دراسة البيئة المحيطة واعتماد سيناريوهات او بدائل يمكن تحويلها إلى واقع

| المقاييس  |           |       | العبارات |            |                                                         |
|-----------|-----------|-------|----------|------------|---------------------------------------------------------|
| غير موافق | غير موافق | محايد | موافق    | موافق بشدة | العبارات                                                |
|           |           |       |          |            | تستطيع الشركة رؤية المتغيرات البيئية بشكل واضح.         |
|           |           |       |          |            | تستطيع الشركة توقع الأحداث المستقبلية والتعامل معها.    |
|           |           |       |          |            | تشخص الشركة الفرص بحيث يمكن استثمارها في تحقيق أهدافها. |

**2- التفكير المنظم(المنظومي):** القدرة على التفكير بشكل ممنهج بطريقة تعكس قدرة الشركة على التعامل مع المتغيرات لمعالجتها ودراسة العلاقة فيما بينها للتمكن من تفسير أسبابها والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة

| المقاييس  |           |       | العبارات |            |                                                                                      |
|-----------|-----------|-------|----------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| غير موافق | غير موافق | محايد | موافق    | موافق بشدة | العبارات                                                                             |
|           |           |       |          |            | تعمل الشركة في صورة نظام متناسق ومترابط الاجزاء.                                     |
|           |           |       |          |            | تبحث الشركة بشكل مستمر عن المعلومات من مصادرها المختلفة التي تحتاجها في تنفيذ مهامها |
|           |           |       |          |            | تتخذ الشركة قرارات استراتيجية صائبة                                                  |

**3- الشراكة:** قدرة الشركة على إقامة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأخرى سواء في نفس القطاع او في قطاعات اخرى.

| العبارات                                                                                                                                        | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|-----------|
| ترى ادارة الشركة ان الشراكة أسلوب يفيد في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها                                                                           |            |       |       |           |           |
| تشجع الإدارة العليا في الشركة العاملين لديها على إنجاز المهام ضمن فريق عمل والتفاعل مع العاملين في المنظمات الأخرى التابعة لشركة هائل سعيد أنعم |            |       |       |           |           |
| يزداد قرار الشركة قوة كلما نتج عن شركات متحالفة.                                                                                                |            |       |       |           |           |

**المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي:** المؤشر الذي يوضح قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في العمل والتكيف مع المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة

**البقاء:** قدرة المنظمة على ترسيخ جذورها في البيئة التي تعمل ضمن حدودها من خلال تعزيز قيمتها السوقية وتقوية علاقتها مع الاطراف ذات العلاقة بعملياتها لضمان تقديم الدعم الكافي لها في اوقات الازمات

| العبارات                                                                                                          | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|-----------|
| تلبي الشركة الحاجات المتغيرة لسوق العمل.                                                                          |            |       |       |           |           |
| تعمل الشركة على مواكبة ما يقدمه المنافسين بشكل مستمر                                                              |            |       |       |           |           |
| تعتمد ادارة الشركة مجموعة متكاملة من الحوافز المادية والمعنوية من اجل استقطاب افضل الموارد البشرية والاحتفاظ بهم. |            |       |       |           |           |

**2- النمو:** قدرة الشركة على تخصيص الموارد اللازمة لدعم عمليات التوسع والنمو الخاصة لضمان الحفاظ على حصتها السوقية وتكبيرها وعدم التراجع مقارنة مع المنظمات المنافسة لها

| العبارات                                                                                 | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|-----------|
| تعمل إدارة الشركة على تدريب موظفيها وتحفيزهم لدعم عملية نمو الشركة                       |            |       |       |           |           |
| تمتلك الشركة خبرات تدعم مشاريع النمو التي ترغب في تنفيذها                                |            |       |       |           |           |
| تخصص ادارة الشركة الموارد اللازمة لنجاح المشاريع الاستثمارية التي تنوي تنفيذها مستقبلاً. |            |       |       |           |           |

**3- التكيف:** يعكس قدرة الشركة على متابعة المستجدات المتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة للموازنة بين التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية

| العبارات                                                                     | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|-----------|
| تتصل الشركة بالبيئة الخارجية بشكل مستمر لتستجيب لاحتياجاتها المتغيرة         |            |       |       |           |           |
| تعتمد ادارة الشركة آليات دائمة للتأكد من رضا موظفيها وأثر التغيير على ولائهم |            |       |       |           |           |
| تتكيف الشركة بسرعة مع الاحداث المفاجئة في بيئة العمل الداخلية.               |            |       |       |           |           |

## الملحق (ب) قائمة المحكمين

| م | الاسم                        | الصفة                          | مكان العمل                 |
|---|------------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| 1 | د. محمد عبدالله الكهالي      | استاذ إدارة الأعمال<br>المساعد | الجامعة الإماراتية الدولية |
| 2 | د. منال عبدالكريم<br>الاصبحي | استاذ إدارة الأعمال<br>المساعد | الجامعة الإماراتية الدولية |
| 3 | د. محمد الرحبي               | استاذ إدارة الأعمال<br>المساعد | الجامعة الإماراتية الدولية |
| 4 | د. جبر السنبناني             | استاذ إدارة الأعمال<br>المساعد | الجامعة الإماراتية الدولية |

## **Abstract**

### **The Impact of Strategic Intelligence on Strategic Success \_ HASCO Business Case Study in Sana 'a**

This study aimed to investigate the impact of strategic intelligence on achieving strategic success at Hasco Trading Company in Sana'a. An analytical descriptive approach was employed, utilizing a survey distributed to a sample of supervisory staff chosen through a random sampling technique (n=36). Statistical analysis using SPSS software was conducted to analyze the data and test hypotheses.

The study found a statistically significant impact of strategic intelligence on achieving strategic success at Hasco Trading Company. Additionally, no statistically significant differences were found in the average responses of the sample regarding the impact of strategic intelligence on strategic success attributable to demographic variables (type, age, qualification, specialization, years of experience) at Hasco.

Based on these findings, the study recommends extending the research to encompass more sectors and institutions to gain broader insights. Furthermore, it suggests implementing training and development programs to enhance the level of strategic intelligence among Hasco's employees. These programs should focus on developing skills and capabilities that promote a systemic outlook, collaboration, and other relevant competencies.

Republic of Yemen  
Ministry of Higher Education and  
Scientific Research



Emirates International  
University  
Faculty of Administrative  
and Financial Science

# **The Impact of Strategic Intelligence on Strategic Success (HASCO Business Case Study in Sana 'a)**

A study submitted to complete the requirements of bachelor's  
Degree  
by:

Aseel Mohammed Saleh Aljabali

Khwlah Mohammed Ali Al-Mohagry

Amir Yahya Mohammed AL\_haimi

Reem Abdulwareth Mohammed Anaam

Osamah Abdulbaset Qasem Aqlan

Ghofran Ahmed Abdullah Alamri

Eman Ahmed Abduh Manshlin

:Supervised name

Dr. Abdullah Ali Ahmed Al-Qurash

1445/2024