

أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية
من وجهة نظر موظفي وكالة OOREDOO تبسة
*The Importance of Strategic Intelligence in Achieving
Intelligent Organization
from the point of view of OOREDOO employees TEBESSA*

وفاء معلم¹، رياض عيشوش²

¹ جامعة أم البواقي، مخبر المحاسبة المالية، الجباية والتأمين COFIFAS (الجزائر)
Ouafa.maalem@univ-oeb.dz

² جامعة أم البواقي، مخبر المحاسبة المالية، الجباية والتأمين COFIFAS (الجزائر)
riad.aichouche@univ-oeb.dz

تاريخ الاستلام: 2021/09/30 تاريخ قبول النشر: 2021/11/25 تاريخ النشر: 2021/12/31

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

تصنيف JEL : O32، M15.

Abstract: This study aimed to investigate the importance of strategic intelligence in achieving an intelligent organization from the point of view of the employees of the mobile phone company Ooredoo of Tebessa Agency, where the focus was on the dimensions of strategic intelligence (Foresight, Visioning, system thinking, motivation, partnership). The study used the hypothetical deductive approach, and the questionnaire was used to collect information from the respondents.

The data of the study were analyzed using SPSS for regression models, the study results revealed that there is a statistically significant relationship between strategic intelligence and intelligent organization.

Keywords: Strategic Intelligence; Intelligent Organization; Foresight; Visioning; Thinking System; Motivation; Partnership.

JEL Classification Codes: O32، M15.

* المؤلف المرسل: رياض عيشوش

1. مقدمة

يشهد العصر الحالي تغيرات وتطورات كبيرة في العديد من مجالات الحياة، حيث ساهم التقدم التكنولوجي والمعرفي في زيادة الوعي بأهمية مواكبة هذه التطورات والاستغلال الأمثل لآخر المستجدات، هذا ما يضع المنظمات أمام تحدي كبير للمحافظة على بقائها ومكانتها في ظل بيئة شديدة المنافسة، حيث لم تعد النماذج التقليدية للمنظمات مصدرا لتحقيق المزايا التنافسية والتفوق في مجال عملها وإنما نجاحها على المدى البعيد يتطلب منها امتلاك خصائص تتسم بالذكاء وتحقق لها الريادية والسبق على الآخرين في مواجهة التغيرات في بيئتها.

ومن هنا ظهر الاهتمام بمفهوم المنظمات الذكية التي تعتبر عملية مستمرة تتضمن جهود المديرين الإستراتيجيين لإحداث الموائمة بين المنظمة والبيئة بالتركيز على العقول الموجودة لديها وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها، ومن أجل بناء منظمة ذكية يجب على منظمات الأعمال البحث عن أساليب وممارسات إدارية تجعلها منظمات تختلف عن غيرها، ويأتي الذكاء الإستراتيجي في مقدمة هذه الأساليب التي تساعد في بناء منظمات ذكية فهو سمة يمتاز بها قادة المنظمات والذي يساعدهم في استشعار الفرص المتاحة للمنظمة والتهديدات الحادثة في البيئة الخارجية وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد للتمكن من التكيف والنمو والبقاء.

- إشكالية الدراسة:

إن الاهتمام بكيفية إيجاد منظمات ذكية يعد اهتماما حديثا نسبيا في مجال إدارة الأعمال، وفي الآونة الأخيرة أخذت منظمات الأعمال تبحث عن أساليب وممارسات فضلى تجعلها منظمات تختلف عن غيرها كأن تصبح منظمات متميزة وخبيرة ومنفوقة، ويعد الذكاء الإستراتيجي واحدا من هذه الأساليب المتطورة التي تجد لنا منظمات ذكية.

وعليه تم صياغة الإشكالية في السؤال التالي:

ما أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي وتحقيق المنظمة الذكية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 < \alpha$.

- الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف وتحقيق المنظمة الذكية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وتحقيق المنظمة الذكية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تفكير النظم وتحقيق المنظمة الذكية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وتحقيق المنظمة الذكية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الشراكة وتحقيق المنظمة الذكية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

- أهداف الدراسة:

- تحديد أهمية الذكاء الإستراتيجي ومبادئ المنظمة الذكية؛
- تشخيص مدى تبني عناصر الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة العلاقة الارتباطية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وتحقيق المنظمة الذكية.

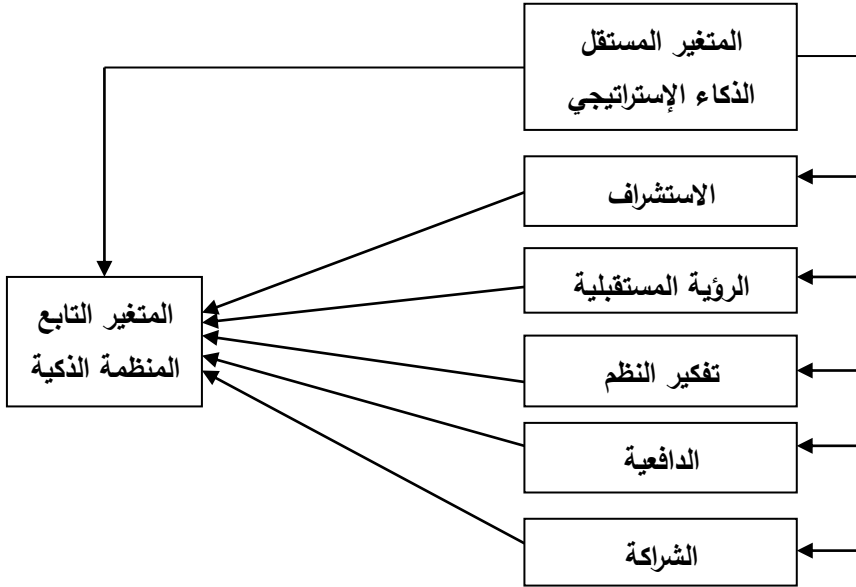
- منهج الدراسة:

للإحاطة بمختلف جوانب الدراسة وللإجابة على السؤال المطروح تم الاعتماد على المنهج الفرضي الاستنتاجي من خلال الانطلاق من جملة من الفرضيات ليتم التحقق منها من خلال الجانب التطبيقي حيث تم الاعتماد على تقنية دراسة حالة (الاستبيان) لوكالة شركة الإتصالات أوريدو لاختبار نموذج الدراسة.

- نموذج الدراسة:

الشكل الموالي يمثل النموذج النظري للدراسة الذي يحدد طبيعة كل متغير من متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 الذكاء الإستراتيجي:

1.1.2 مفهوم الذكاء الإستراتيجي Concept of Strategic Intelligence:

مع تزايد الاهتمام بموضوع الذكاء الإستراتيجي تزايدت التعاريف المقدمة له من قبل

الباحثين والأكاديميين وفيما يلي بعض منها:

- تعريف **Liebowitz**: "هو ذلك الذكاء الذي يوفر المعلومات والمعرفة من أجل صناعة قرارات إستراتيجية" (Liebowitz, 2006, p. 22).

- تعريف **Mc Dowell**: "هو أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والشاملة" (Mc Dowell, 2009, p. 7).

- تعريف **Belle and Wagner**: "يشتمل جمع المعلومات المتعلقة بالعوامل الخارجية التي لديها القدرة على التأثير في رسالة المنظمة وعلى التوجه الإستراتيجي لأن المنظمات تنشط في بيئة أعمال ديناميكية ومتقلبة أحيانا، والمسؤولين التنفيذيين يعتمدون كثيرا على المعلومات عن البيئة الخارجية أكثر من معلومات البيئة الداخلية" (مقراش، 2015، صفحة 13).

2.1.2 أهمية الذكاء الإستراتيجي Importance of Strategic Intelligence

تتضح أهمية الذكاء الإستراتيجي من خلال درء المخاطر التي تواجه منظمات الأعمال ووصف الفرص والتهديدات بصورة تساعد المديرين في تحديد برامج المنظمة وتوفير سبل الدعم للأهداف التشغيلية من خلال التنبؤ بالتحديات المستقبلية، وجعل المنظمات تتمكن من التعامل مع ما يواجهها من تحديات وتوفير الفرص لتعزيز النجاح والتميز، فضلا عن إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المنظمات، وإعطاء إنذار مبكر بالحاجة إلى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات مختلفة، كما ويلعب دورا في بناء المنظمات وإدارتها ويساهم بشكل كبير في نمو المنظمات.

والذكاء الإستراتيجي يقوم بتوفير المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليتمكنوا من صنع القرارات المستقبلية، وتوفير المعلومات التي تساعد في توقع التغيرات في بيئة منظمات الأعمال، وتصميم الإستراتيجيات المناسبة التي ستحقق قيمة للزبون وتحقيق نمو وأرباح للمنظمات، كما وتظهر أهمية الذكاء الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، والمساعدة في بناء الذاكرة التنظيمية.

وتظهر أهمية الذكاء الإستراتيجي بجلاء كونه الأداة للأمر التالية:

- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة إستراتيجياتهم الحالية والوعي بقدراتهم؛
- بناء المركز الإستراتيجي لمنظمات الأعمال؛
- ربط المقدرات للمنظمات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها المورد البشري كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات؛
- تشخيص الفرص الإستراتيجية وما يلازمها من تهديدات؛
- تعزيز القدرات الإستراتيجية وبناء علاقة مع الموردين والزبائن؛
- يشكل أحد مكونات صناعة القرارات ويقود إلى التميز؛
- يوفر القدرة على التنبؤ من أجل السماح بوضع إستراتيجيات تستهدف التحذير المبكر من أجل الحاجة إلى قرارات جديدة أو مختلفة (الزعيبي و النواصرة، 2019، صفحة 71).

3.1.2 عناصر الذكاء الإستراتيجي Elements of Strategic Intelligence

يعد الذكاء الإستراتيجي كنظام مكون من عدة عناصر تشجع القائد على فهم وتكوين المستقبل وأبرز هذه العناصر هي:

- الاستشراف Foresight

الاستشراف هو: "إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار تطوره مستقبلا، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه"، والاستشراف هو المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختيار أفضلها معتمدين على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الأفضل، وهو أيضا قابلية القائد على التفكير في صورة قوى غير مرئية، ولكنها تصنع المستقبل، وهو في مجال العمل: "استشعار المنظمة وقادتها موجة قادمة ثم ركوبها" (صالح و وآخرون، 2010، الصفحات 177-178).

- الرؤية المستقبلية Visioning

الرؤية هي قدرة الشخص على تشكيل صورة لشيء ما، لم تتم أجزاءه كلها؛ أي القدرة على تصور ما ستكون عليه الأشياء في المستقبل؛ ويمكن القول أن الرؤية المستقبلية هي تصور القيادة للنظام (أي المنظمة) أو مجموعة الأنظمة المرتبطة لما ستكون عليه في المستقبل بالنظر إلى الإمكانيات التي لديها والتي تعمل أن تكون لديها، وهنا يمكن القول أن أي منظمة لها تصور ورؤية ورسالة تعمل على تحقيقها، ولها مجموعة إمكانيات حالية ومستقبلية متوقعة تعمل من خلالها على أن تصل إلى ما تريد، فالرؤية المستقبلية للقائد هي فلسفة للمنظمة التي توضح في شكل عبارة أو تعابير واضحة. يعتبر مفهوم الرؤية منبع ومناة المنظمة التي يستمر نشاطها على أساسه، إذا أن الرؤية هي طموحات وأحلام المنظمة التي تحاول طيلة فترة وجودها أن تحققها، وعليه يمكن تعريف رؤية المنظمة على أنها "أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل" (عوض، 2000، صفحة 8).

- تفكير النظم System Thinking

يجسد التفكير بمنطق النظم القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكلية التي تتفاعل بموجبها الشكل نظاما أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها (النعمي، 2008، صفحة 173).

- الدافعية Motivation

تشير الدافعية إلى عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه واستمرارية وقوة التوجه نحو الهدف والدافعية هي حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو

هدف معين، وتمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين (جلاب، 2011، الصفحات 214-215).

ويعبر عن دافعية العاملين بأنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع حاجات هذا الفرد. ويتضمن هذا التعريف ثلاث مكونات هي: الجهد، والأهداف التنظيمية والحاجات الفردية، وتعتبر الدافعية محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية أي تتعلق بالفرد ذاته، وعوامل خارجية والتي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين، وتتنوع أنماط الدافعية لتشمل دافعية الإنجاز والانتماء والسيطرة والجدارة... الخ كما تتميز بالتطور والتغير المستمرين، وتختلف الدافعية من فرد لآخر ومن مستوى إدارة لآخر، كما أنها تختلف من موقف لآخر (عامر، 2011، صفحة 255).

- الشراكة Partnership:

تتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى ففي الوقت الذي يقيم فيه ذو الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم يميل الأشخاص ذو الذكاء الإستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول للأهداف المشتركة (النعمي، 2008، الصفحات 173-174). والتحالف الإستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال (الطائي و الخفاجي، 2009، صفحة 258).

2.2 المنظمة الذكية:

1.2.2 مفهوم المنظمة الذكية Concept of Intelligent Organization:

لقد ظهر مفهوم المنظمة الذكية في السنوات الأخيرة من القرن المنصرم، وتم تحديد مفاهيم متعددة لها من قبل المهتمين والباحثين بهذا النوع من المنظمات ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- **تعريف William:** "هي المنظمة التي تتعلم وتتكيف مع البيئة العاملة فيها مع التأكيد على قيمة المسح الخارجي المنظم للبيئة الخارجية، وأن المنظمة عليها أن تتعلم كيف تكون ذكية من خلال ربط العناصر المتعلقة بإدارة المعلومات والتعلم كافة" (Williams, 1997, p. 147).

- **تعريف Matheson & Matheson:** "هي المنظمة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية الجيدة وهي تلك القرارات التي تنتج أفضل الفرص لخلق القيمة ويكون النشاط التنفيذي الفعال لهذه القرارات هو التصرف بذكاء" (Matheson & Matheson, 1998, p. 6).
- **تعريف Vickers:** "هي المنظمات الناجحة التي تستخدم إستراتيجيات بعيدة الأمد لتحقيق مكاسب مستدامة على الأمد البعيد وإن قادها ذلك إلى التضحية بالمكاسب على الأمد القريب" (Vickers, 2000, pp. 135-136).
- **تعريف Schwaninger:** "هي المنظمة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية النوعية وتنفذها بشكل فعال لتنتج أفضل الفرص لتوليد القيمة ولتبقى عالية الأداء وقادرة على النمو والاستمرار في النجاح والهيمنة على السوق" (Schwaninger, 2009, p. 34).

2.2.2 خصائص المنظمة الذكية **Characteristics of Intelligent Organization**

- لكي يطلق على المنظمة بأنها ذكية، فلا بد من أن تتوفر فيها مجموعة مواصفات وخصائص تميزها عن المنظمة التقليدية، ومن بين هذه الخصائص ما يلي: (الزعيبي و النواصرة، 2019، الصفحات 115-116)
- **اتخاذ المخاطر:** يقصد بها الاستفادة من المخاطر المعتدلة التي يمكن السيطرة عليها من خلال المحاولات الشخصية للعاملين في عمليات المواجهة إلى المخاطر التي يمكن إيجاد حلول لها من قبل العاملين.
- **الاستقلال:** هي العمليات المستقلة التي تحاول المنظمة الوصول إليها والتي تعد القوة الدافعة لرجال الأعمال في عملية تفعيل أحلامهم.
- **الدافع:** منظمات الأعمال الذكية تقدم على التشجيع على منح الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الدافع لدى العاملين.
- **تقسيم العمل:** يتم تحديد المسؤوليات في المنظمات بشكل فعال، وذلك من أجل إطلاق المواهب لدى العاملين من خلال التخصص بالأعمال المنسوبة إليهم بها.
- **الرؤية المستقبلية:** المنظمات الذكية ترسم رؤية مستقبلية واضحة من خلال التحليل إلى البيئة الخارجية وتضع بموجبها الخطط المستقبلية.
- **الإبداع:** هو القدرة على خلق أفكار حديثة من نوعها وهذه الأفكار قد تؤدي إلى تحقيق

منتجات أو خدمات جديدة وهو القوة الكامنة إلى الابتكار.

3.2.2 مبادئ المنظمة الذكية :Principales of Intelligent Organization

يعتبر نموذج **Matheson & Matheson** من أشهر النماذج التي تناولت مبادئ المنظمة الذكية، وهذا النموذج يتكون من تسعة مبادئ رئيسية مجمعة في ثلاث مجموعات هي: (إنجاز الأهداف وحشد الموارد وفهم البيئة).

وتتمثل هذه المبادئ التسعة بثلاثة وظائف مهمة: الأولى هي التي تعمل على إنجاز أهدافها من خلال "ثقافة توليد القيمة، تحقيق البدائل، والتعلم المستمر"، والثانية هي التي توفر الإمكانية لنقل الموارد من خلال: "اتخاذ القرارات المنضبطة، موازنة الأهداف والتمكين والتدفق المستمر للمعلومات"، والثالثة التي تساعد المنظمة لفهم بيئتها من خلال "التفكير النظمي، استيعاب حالات عدم التأكد، المنظور الإستراتيجي" وهذه المبادئ تطبق في جميع المستويات الإدارية في المنظمة وتؤثر على تفكير وأفعال العاملين، ووجود هذه المبادئ في المنظمة يوفر السلوكيات التي تدعم وتعزز الممارسات الأفضل واتخاذ القرارات الناجحة، وفي حالة غيابها فإن النتيجة ستعكس على واقع عمل المنظمة ويمكن توضيحها على النحو التالي:

- **تحقيق الهدف:** تحقيق الهدف يشمل ثلاثة عناصر هي:

- ✓ **ثقافة إنشاء القيمة:** هي فرصة التغيير وتجاوز الحواجز التقليدية بحيث يكون الهدف الرئيسية للمنظمة هو إنشاء قيمة وتعظيمها من أجل المنظمة ومشتريها، بحيث تحرص المنظمة على أن تكون إنشاء القيمة من ضمن ثقافتها التنظيمية.
- ✓ **خلق البدائل:** الإجراءات الإستراتيجية للمنظمة مبنية على اختيار البديل الأفضل، على خلق مجموعة من البدائل الجديدة وبطريقة حيوية وتقييمها باستمرار، خلق مجموعة من البدائل المناسبة وبطريقة حيوية وتقييمها باستمرار لاتخاذ القرار الأفضل.
- ✓ **التعلم المستمر:** استمرارية اكتساب المعرفة واستثمار الفرص حول كيفية خلق قيمة أكبر في ظل الأسواق التنافسية، والتقدم التكنولوجي السريع والتغيرات العلمية.

- **فهم البيئة:** يشمل ثلاث عناصر هي:

- ✓ استيعاب حالات عدم التأكد: فهم العاملين بالمنظمة الذكية لحالات عدم التأكد في المستقبل بواقعية، والقدرة على التعامل معها وإدارة المخاطر المرتبطة بها، وأخذها بعين الاعتبار في صناعة القرارات الإدارية.
- ✓ المنظور الإستراتيجي من الخارج إلى الداخل: المنظمة الذكية تعمل على تقييم مكانتها الحالية والتفكير بمكانتها المتوقعة من خلال فهم البيئة الخارجية بكل تفاصيلها ووفقا لذلك تعمل داخليا على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- ✓ التفكير النظامي: التفكير المنهجي الشامل للعلاقات المتداخلة في المنظمة، للتعامل الإستراتيجي في بيئة تنافسية نتيجة تطور التكنولوجيا والمنتجات والعمليات.

- حشد الموارد: ويشمل:

- ✓ اتخاذ القرار المنضبط: تطبيق عمليات منضبطة ومنظمة عن طريق تحديد الخيارات الإستراتيجية ومشاركة الأفراد المناسبين واستخدام المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة.
- ✓ موائمة الأهداف والتمكين: تشجع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار السليم وتمكينهم لتحقيق موائمة الأنظمة كافة وانسجامها مع أهداف المنظمة.
- ✓ التدفق المستمر للمعلومات: التدفق المفتوح والمستمر للمعلومات لكل المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات داخل المنظمة (الشرافي، 2020، الصفحات 69-71).

3.2 الدراسات السابقة Previous Studies

1.3.2 دراسة (Nasabi & Safarpour, 2009)، بعنوان:

Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee in Shiraz University of Medical Science in 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر الموظفين في جامعة شيراز الطبية في عام 2008 ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، وهذا قد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل الرئيسية لتحقيق المنظمة الذكية تتمثل في الرؤية الإستراتيجية والتغيير والمحاذاة ونشر المعرفة.

2.3.2 دراسة (العبادي، 2012) بعنوان: الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية -منظور مفاهيمي- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تصبح المنظمات ذكية ومن أجل تحقيق أعلى مقاييس الذكاء التنظيمي والجواب على هذا السؤال يستدعي فهم كيفية إيجاد الذكاء التنظيمي فيها، فمن الحقائق المسلم بها أن المنظمات تقدم منتجات وخدمات لربائنها، ولكن الحقائق الأقل بروزا هي أن المنظمات تقوم بنشاطاتها من منظور ذكائي بالرغم من أن موضوع الذكاء التنظيمي يلقي بصفة عامة القليل من الاهتمام من قبل الباحثين، إلا أنه أخذ يمارس دورا جوهريا في البحوث الإدارية في الفترة الحالية، وانطلاقا من ذلك أصبحت المنظمات الذكية تسعى جاهدة لأن يكون موظفوها يمتلكون موهبة وذكاء أعمال تؤهلها لخوض المعارك التنافسية والتي تعتمد في الوقت الحاضر على ذكاء المنظمة.

3.3.2 دراسة (Pazireh & Rahimi & Irani & Bohloli, 2019)، بعنوان:

Model Development For Establishment of Smart Organization: Case Study of The Social Security Organization.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لإنشاء منظمة ذكية من خلال الاعتماد على متغيرات المنظمة المتعلمة، الذكاء الشامل للمنظمة الاتصالات التنظيمية، الإدارة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين مستوى ومكونات المنظمة الذكية في منظمة الضمان الاجتماعي كما أظهرت النتائج أن الذكاء التنظيمي يعزز من تفاعل المنظمة مع التغيرات البيئية، بالإضافة إلى أنه أفضل ضمان لنجاح الأعمال.

4.3.2 دراسة (الضلاعين، 2020)، بعنوان: أثر خصائص المنظمة الذكية في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة مؤتة- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص المنظمة الذكية في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة مؤتة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتم توزيعها على مجتمع الدراسة من مديري الدوائر والمراكز العلمية وساعديهم ورؤساء الشعب، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن تصورات العاملين لخصائص المنظمة الذكية ذات مستوى مرتفع، وأن تصورات العاملين لأبعاد الأداء الوظيفي ذات مستوى مرتفع أيضا. وجود أثر لأبعاد خصائص المنظمة الذكية في الأداء الوظيفي.

3. الجانب التطبيقي للدراسة:

من أجل إسقاط المفاهيم النظرية للذكاء الإستراتيجي والمنظمة الذكية وتحديد العلاقة بينهما على الممارسات الميدانية، تلزم القيام بدراسة حالة مؤسسة الاتصالات أوريدو.

1.3 تحديد أداة الدراسة:

لقد تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات يتكون من قسمين: القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وتشمل: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي. والثاني خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي هي: الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل والمشكل من (17) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي: الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة، والمنظمة الذكية كمتغير تابع والمشكل من (16) عبارة.

وقد كانت إجابة كل فقرة من محاور الدراسة وفق أسلوب ليكارت الخماسي كما

يلي:

الجدول رقم (1) مقياس ليكارت الخماسي

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين.

تم القيام بقياس ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وتعد نسبة 60% بالنسبة لمعامل ألفا مقبولة إحصائياً. كما تم حساب معامل الصدق The Validity عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار كالتالي:

الجدول رقم (2): نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

معامل الثبات	معامل الصدق	عبارات الاستبيان
0.860	0.740	33

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا 74% وهي نسبة جيدة مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائياً، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية، أما معامل الصدق فقد بلغ 86% وهذا ما يشير على صدق أداة الدراسة.

تم القيام بتحليل البيانات الأولية (محل البحث) باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الإجتماعية (SPSS) **Statistical Package For Social Science**، وتم الاستعانة بما يلي:

- المتوسطات والانحرافات المعيارية (Mean & Standard Deviation)، ومعامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي؛
- اختبار (Kolmogrov-Smirnov(K-S)) الخاص باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات؛
- نموذج الانحدار.

2.3 خصائص عينة الدراسة:

تم توزيع 30 استبيان في المؤسسة محل الدراسة، وقد أعيدت بأكملها ونسبة الاسترجاع 100% والجدول التالي يلخص الخصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (3): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	17	56.7
	أنثى	13	43.3
	المجموع	30	100
المؤهل العلمي	بكالوريا	8	26.7
	ليسانس	8	26.7
	ماستر او ماجستير او مهندس	9	30
	أخرى	5	16.7
	المجموع	30	100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	63.3
	من 5 الى 10 سنوات	9	30
	أكثر من 10 سنوات	2	6.7
	المجموع	30	100
المستوى الوظيفي	إطار	16	53.3
	إطار مسير	2	6.7
	أخرى	12	40.0
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أن العينة المبحوثة يغلب عليها الذكور بنسبة 56.7% وأغلبهم متحصلين على شهادات ماستر أو ماجستير أو مهندس بنسبة 30%، ومن حيث مدة الخدمة أو الخبرة فإن الفئة الثانية (من 5 الى 10 سنوات) احتلت المرتبة الأولى بنسبة 30%، وأغلبهم إدارات في المؤسسة محل الدراسة بنسبة 53.3%.

3.3 اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:

لتبسيط النتائج تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية، والأوزان المئوية لنسب الاتفاق المحققة ومعامل الاختلاف وفيما يلي نتائج كل متغير من متغيرات الدراسة.

وبخصوص الأبعاد المتعلقة بمتغير الذكاء الإستراتيجي يمكن تلخيصها فيما يلي:

الجدول رقم (4): ملخص لنتائج أبعاد المحور الأول: الذكاء الإستراتيجي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب حسب الأهمية	معامل الاختلاف CV%
الاستشراف	4.01	0.58	80.2%	5	14.46
الرؤية المستقبلية	4.24	0.48	84.8%	3	11.32
تفكير النظم	4.60	0.35	92%	1	7.60
الدافعية	4.36	0.56	87.8%	2	12.84
الشراكة	4.08	0.74	81.6%	4	18.13
الذكاء الإستراتيجي	4.25	0.36	85%		8.47

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يلاحظ أن المحور الأول الخاص بالذكاء الإستراتيجي حقق متوسطاً حسابياً قدره 4.25 وبوزن نسبي 85% ومعامل اختلاف 8.47%، مما يشير إلى درجة موافقة عالية على هذا المحور من قبل أفراد العينة. بحيث جاء المتوسط العام لفقرات تفكير النظم أولاً بمتوسط حسابي 4.60 وبوزن نسبي 92% ثم يليه متوسط فقرات الدافعية حيث بلغ 4.36 وبوزن نسبي 87.8% ثم الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي 4.24 وبوزن

نسبي 84.8% ثم الشراكة بمتوسط حسابي 4.08 وبوزن نسبي 81.6% وأخيرا المتوسط المتعلق بالاستشراف وقدر ب 4.01 وبوزن نسبي 80.2%.

ويمكن تلخيص نتائج متغير المنظمة الذكية في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): ملخص لنتائج المحور الثاني: المنظمة الذكية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف CV%
المنظمة الذكية	4.35	0.30	87%	6.89

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

بشكل إجمالي حقق المحور الثاني الخاص بالمنظمة الذكية متوسطا حسابيا قدره 4.35 بمعامل اختلاف 6.89% مما يشير إلى درجة موافقة عالية على هذا المحور من قبل أفراد العينة.

3.3 اختبار فرضيات الدراسة:

من الهام جدا إجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية، حيث تعد شرطا أساسيا لتطبيقها، ومن ثم استخدامها في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

1.3.3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار K-S، تمهيدا لاستخدام أسلوب الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية؛ لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة Kolmogorov-Smirnov، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (6): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

البيان	قيمة الاختبار K-S	مستوى المعنوية Sig
نتيجة التوزيع الطبيعي للإستبيان	0.149	0.087

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

2.3.3 الفرضيات المتعلقة باستخدام نموذج الانحدار:

- اختبار الفرضية الرئيسية: يوضح الجدول التالي نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (6): نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

ملخص النموذج						
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R ² المصحح	الخطأ المعياري للتقدير		
1	0.594 ^a	0.352	0.329	0.25309		
جدول ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	المعنوية Sig	
1	الانحدار	1	0.976	15.23	0.001 ^b	
	البواقي	28	1.793	0.064		
	المجموع	29	2.769			
المعاملات						
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم T	المعنوية Sig	
	B	الخطأ المعياري				
1	الثابت	2.216	4.034	4.034	0.000	
	الذكاء الإستراتيجي	2.216	2.216	0.594	0.001	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أن نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية مقبول خاصة وأن قيمة فيشر معنوية (0.001)، وقيم اختبار T معنوية أيضاً وهو ما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والمنظمة الذكية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ومنه نقبل الفرضية الرئيسية.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوضح الجدول التالي نموذج الانحدار بين الإستشراف وتحقيق المنظمة الذكية.

الجدول رقم (7): نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

ملخص النموذج						
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R ² المصحح	الخطأ المعياري للتقدير		
1	0.415 ^a	0.172	0.143	0.28613		
جدول ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	المعنوية Sig	
1	الإنحدار	1	0.477	5.828	0.023 ^b	
	البواقي	28	2.292	0.82		
	المجموع	29	2.769			
المعاملات						
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم T	مستوى المعنوية Sig	
	B	الخطأ المعياري				
1	الثابت	3.474	0.367	9.459	0.000	
	الإستشراف	0.219	0.091	2.414	0.023	0.415

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول يلاحظ أن نموذج الانحدار للفرضية الأولى مقبول لتحقيق معنوية قيمة فيشر F وقيم اختبار T معنوية أيضاً عند (0,023) وهو ما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإستشراف وتحقيق المنظمة الذكية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وكما يدل معامل التحديد أن 17.2% من التغيرات

الحاصلة في المنظمة الذكية سببها الاستشراف، ويتعلق الباقي بمتغيرات أخرى ومنه قبول الفرضية الأولى.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوضح الجدول التالي نموذج الانحدار بين الرؤية المستقبلية والمنظمة الذكية.

الجدول رقم (8): نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R ² المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
1	0.502 ^a	0.252	0.225	0.27206	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	المعنوية Sig
1	الانحدار	1	0.697	9.417	0.005 ^b
	البواقي	28	2.072	0.074	
	المجموع	29	2.769		
المعاملات					
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم T	مستوى المعنوية Sig
	B	الخطأ المعياري			
1	الثابت	3.001	0.443	6.770	0.000
	الرؤية المستقبلية	0.318	0.104	3.069	0.005

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول يلاحظ أن نموذج الانحدار للفرضية الثانية مقبول لتحقيق معنوية فيشر F وقيم اختبار T معنوية أيضا عند (0.005) وهو ما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات

دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وتحقيق المنظمة الذكية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وكما يدل معامل التحديد أن 25.2% من التغيرات الحاصلة في المنظمة الذكية سببها الرؤية المستقبلية، ويتعلق الباقي بمتغيرات أخرى ومنه قبول الفرضية الثانية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوضح الجدول التالي نموذج الانحدار بين تفكير النظم والمنظمة الذكية.

الجدول رقم (9): نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

ملخص النموذج						
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R ² المصحح	الخطأ المعياري للتقدير		
1	0.005 ^a	0.000	-0.036	0.31449		
جدول ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	المعنوية Sig	
1	الانحدار	1	0.000	0.001	0.978 ^b	
	البواقي	28	2,769	0.099		
	المجموع	29	2.769			
المعاملات						
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم T	المعنوية Sig	
	B	الخطأ المعياري				
1	الثابت	4,331	0.760	0.005	0.000	
	تفكير النظم	0.005	0.165	0.005	0.978	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول يلاحظ أن نموذج الانحدار للفرضية الثالثة غير مقبول لعدم تحقق معنوية فيشر F واختبار T، وهو ما يدل على عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين تفكير النظم وتحقيق المنظمة الذكية في المؤسسة محل الدراسة ومنه رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوضح الجدول التالي نموذج الانحدار بين الدافعية وتحقيق المنظمة الذكية.

الجدول رقم (10): نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

ملخص النموذج						
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R ² المصحح	الخطأ المعياري للتقدير		
1	0.523 ^a	0.274	0.248	0.26804		
جدول ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	المعنوية Sig	
1	الانحدار	1	0.758	10.54	0.003 ^b	
	البواقي	28	0.072			
	المجموع	29	2.769			
المعاملات						
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم T	المعنوية Sig	
	B	الخطأ المعياري				
1	الثابت	3.100	0.389	7.977	0.000	
	الدافعية	0.287	0.088	3.248	0.003	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول يلاحظ أن نموذج الانحدار للفرضية الرابعة مقبول لتحقيق معنوية فيشر F وقيم اختبار T معنوية أيضا عند (0.003) وهو ما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين الدافعية وتحقيق المنظمة الذكية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وكما يدل معامل التحديد أن 27.4 % من التغيرات الحاصلة في المنظمة الذكية سببها الدافعية، ويتعلق الباقي بمتغيرات أخرى ومنه قبول الفرضية الرابعة.

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوضح الجدول التالي نموذج الانحدار بين الشراكة وتحقيق المنظمة الذكية.

الجدول رقم (11): نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	R ² المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
1	0.357 ^a	0.127	0.096	0.29380	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	المعنوية Sig
1	الانحدار	1	0.352	4.083	0.053 ^b
	البواقي	28	0.086		
	المجموع	29	2.769		
المعاملات					
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم T	مستوى المعنوية Sig
	B	الخطأ المعياري			
1	الثابت	3.745	0.305	12.27	0.000
	الشراكة	0.148	0.073	12.27	0,053

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول يلاحظ أن نموذج الانحدار للفرضية الخامسة غير مقبول لعدم تحقق معنوية فيشر F واختبار T ، وهو ما يدل على عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الشراكة وتحقيق المنظمة الذكية في المؤسسة محل الدراسة ومنه رفض الفرضية الفرعية الخامسة.

5. خاتمة:

إن أمر تحقيق المنظمة الذكية أصبح قضية غاية في الأهمية، ذلك أن المنظمة الذكية تعتبر عملية مستمرة لإحداث الموائمة بين المنظمة والبيئة وقد تبين مدى أهمية الذكاء الإستراتيجي في بنائها، وتطبيقا على مؤسسة الإتصالات أوريدو أسفرت الدراسة الى الوصول الى مجموعة من النتائج وبناء عليها تم تقديم مجموعة من المقترحات.

1.5 نتائج الدراسة: تمثلت أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف وتحقيق المنظمة الذكية مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في تطوير استراتيجياتها في المدى البعيد على التنبؤ بالمستقبل وبالتالي بناء قدرات التفكير الإستراتيجي لدى العاملين.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وتحقيق المنظمة الذكية مما يشير إلى أن المؤسسة تدرك التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وهذا ما يمكنها من إدارة مخاطر العمل التي تواجهها ومنه اقتناص الفرص.
- عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تفكير النظم وتحقيق المنظمة الذكية وهذا دلالة على أن المؤسسة محل الدراسة لا تستخدم أسلوب التفكير النظمي.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وتحقيق المنظمة الذكية، فالمؤسسة محل الدراسة تقوم بمكافئة الموظفين مقابل أعمالهم وإنجازاتهم وتؤكد لموظفيها أن وظائفهم مصدر قوي لتحقيق المنافسة وبالتالي خلق روح الإبداع والتميز لديهم.
- عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الشراكة وتحقيق المنظمة الذكية وهذا ما يفسر عدم إقامة شراكة إستراتيجية بين المؤسسات المناظرة محليا وإقليميا.

2.5 الاقتراحات: بناء على ما تقدم من نتائج يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة تبني المؤسسة أسلوب التفكير النظامي لتشجيع العاملين على حل مشكلات العمل وللتعامل بفاعلية مع التعقيد البيئي.
- إنشاء وحدات للاستشراف للتفاعل مع تغيرات البيئة الخارجية وتحويلها لصالح المؤسسة.
- يجب زيادة اهتمام المؤسسة بوضع قرارات منضبطة باعتبارها وسيلة لمساندة ودعم التوجه الإستراتيجي لها وتحقيق الترابط بين أهدافها وأهداف العاملين فيها.

6. قائمة المراجع:

- Liebowitz, J. (2006). Strategic Intelligence: Business Strategic, Competitive Intelligence and Knowledge Management. Bocaraton, Newyork: Auerbach Publication, Taylor & Francis Groupe.
- Matheson, D., & Matheson, J. (1998). The Smart Organization: Ceating Value Throught Strategic R& D. USA: Havard Business School Press Boston.
- Mc Dowell, D. (2009). Strategic Intelligence: A Handbook For Practitioners, Management, and users., United States of America: Scarecrow Press, Inc.
- Schwanger, M. (2009). Intelligent Organization :Powerful Models For Systemic Management (2nd Ed). Germany: Spinger-VERlag Berlin Heideberg.
- Vickers, M. (2000). Clever Versus Intelligent Organization:Cases from Australia. Academy of Management Executive, 14 (3), 135-136.
- Williams, R. V. (1997). Information Management For The Intelligent Organization:The Art of Scanning the Environment. Jornal of Academic Librarianship, 23 (2), 146-147.
- جلاب، إحسان دهش (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- صالح، أحمد علي وآخرون، (2010). الإدارة بالكفاءات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- الزعيبي، حسن علي، والنواصرة، مصطفى سليمان (2019)، المنظمات الذكية منظور إستراتيجي (ط1)، دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
- عامر، سامح عبد المطلب، (2011)، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- النعيمي. صلاح عبد القادر (2008). المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- الشرافي، صهيب تيسير (2020)، التحسين وفق (ISO 9001:2015) ودوره في بناء المنظمة الذكية : دراسة حالة مجموعة الإتصالات الفلسطينية، مجلة بحوث الإدارة والإقتصاد، المجلد 2، العدد (3)، الصفحات 63-77.
- مقراش. فوزية (2015)، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- عوض. محمد أحمد (2000)، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، القاهرة.
- الطائي، محمد عبد حسين، والخفاجي، نعمة عباس، (2009)، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.