

## الذكاء الاستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي

### دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة" و"مؤسسة WISSO"

#### The Impact of Strategic Intelligence on the Process of Strategic Diagnosis Case Study of Basrah Mills and WISSO

إيمان سعودي<sup>1</sup> مخبر المغرب الكبير: الاقتصاد والمجتمع

imene.saoudi@univ-constantine2.dz (جامعة قسنطينة 2)

محمد دهان، جامعة (قسنطينة 2) mohammed.dehane@univ-constantine2.dz

|            |              |            |                |
|------------|--------------|------------|----------------|
| 23-02-2020 | تاريخ القبول | 31-10-2019 | تاريخ الاستلام |
|------------|--------------|------------|----------------|

#### ملخص

تهدف هذه الدراسة الى البحث في أثر أحد أبعاد الادارة بالذكاءات والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي من خلال استبانة موزعة على الاداريين ورؤساء الأقسام لكل من مؤسسة "مطاحن البصرة" ومؤسسة WISSO.

توصلت الدراسة الى أن مستوى فعالية عملية التشخيص الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي للعينة المبحوثة مرتفع، اضافة الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ترقى الى درجة التأثير بين متغير الذكاء الاستراتيجي وعملية التشخيص الاستراتيجي، حيث يؤثر بعد الاستشراف بالدرجة الأولى في عملية التشخيص الاستراتيجي على خلاف بعد الشراكة.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، التشخيص الاستراتيجي.

#### Abstract:

This study aimed to investigate the impact of one of the dimensions of management intelligence, which is the strategic intelligence on the process of strategic diagnosis through a questionnaire distributed to administrators and heads Sections of Basrah Mills and WISSO. The study found that the level of effectiveness of the process of strategic diagnosis and strategic intelligence of the sample is high in addition to a positive correlation amounting to the degree of influence between the variable of strategic intelligence and the process of strategic diagnosis where the foresight dimension primarily affect the process of strategic diagnosis, unlike the Partnership dimension.

**Keywords:** Strategic Intelligence, Foresight, Future Vision, Motivation, Strategic Diagnosis.

## مقدمة:

تتميز بيئة الأعمال بالديناميكية المستمرة وعدم الأكادة، ما يجعل من الصعب على المؤسسة التأقلم معها وضمان استمراريتها وبقائها، ويتحقق هذا الأخير من خلال قدرتها على التنبؤ والتنبه للتغيرات الحالية والمستقبلية في بيئتها الخارجية (تفضيلات ومتطلبات الزبائن والموردين والمنافسين...)، وبيئتها الداخلية، للاستجابة لهذه التغيرات ووضع الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق أهدافها، إضافة إلى تحديد علاقات الشراكة التي تخدم المؤسسة وإلى تحفيز العمال وإدماجهم في عملية تطبيق الاستراتيجيات المعتمدة، أي وبصفة أخرى قدرة المؤسسة على التشخيص الجيد للبيئة التي تنشط فيها من أجل اقتناص الفرص واجتناب مختلف التهديدات التي قد تواجهها، كل هذه المتطلبات تتلخص في نمط تفكيري يدعى الذكاء الاستراتيجي الذي أصبح من الضروري تنميته في القادة من أجل ضمان فعالية عملية التشخيص الاستراتيجي التي من خلالها يتم تحديد طرق تحقيق أهداف المؤسسة، واعتمادا على ما سبق تبلورت إشكالية الدراسة التالية:

ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي؟  
وتندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية:

- السؤال الفرعي الأول:

ما مدى توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؟  
- السؤال الفرعي الثاني:

ما واقع عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؟  
- السؤال الفرعي الثالث:

هل تحقق أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية والشراكة والدافعية) أثرا ذا دلالة معنوية في عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؟  
- السؤال الفرعي الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمتغيرات الدراسة لدى أفراد العينة تعزى لمتغيرات: الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة والمنصب الوظيفي؟

## فرضيات الدراسة : من أجل معالجة التساؤلات السابقة الذكر، قمنا بصياغة مجموعة

من الفرضيات:

الفرضية الأولى:

مستوى توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة متوسط.

الفرضية الثانية:

مستوى عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة مرتفعة.

الفرضية الثالثة:

يوجد تأثير معنوي لمتغير الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة، وهذا عند مستوى دلالة 0.05.

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يؤثر بعد الاستشراف على عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- يؤثر بعد الرؤية على عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- يؤثر بعد الشراكة على عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- يؤثر بعد الدافعية والتحفيز على عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمتغيرات الدراسة لدى أفراد العينة تعزى لمتغيرات: الجنس والسن و المستوى التعليمي و الخبرة والمنصب الوظيفي.

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي، دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة"  
و"مؤسسة WISSO".

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات الذكاء الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة والمنصب الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات التشخيص الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة والمنصب الوظيفي.

### أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة البحثية الى:

- التعرف على الذكاء الاستراتيجي ومختلف عناصره، إضافة إلى عملية التشخيص الاستراتيجي.
- تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي للمؤسستين محل الدراسة.
- تقييم عملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسستين محل الدراسة.
- تحديد العلاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية التشخيص الاستراتيجي.
- التعرف على الاختلاف في مستوى الذكاء الاستراتيجي حسب المتغيرات الشخصية.
- التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي.
- تقديم توصيات من شأنها تنمية الذكاء الاستراتيجي في المؤسستين محل الدراسة.

### أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال:

- أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الحث على ضرورة تطوير الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات واعتماده في عملية التشخيص الاستراتيجي
- الوقوف على مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي.

حدود وأسباب الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

## المجال المكاني للدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار مؤسسة "مطاحن البصرة" وهي مؤسسة تضامن تنشط في قطاع الصناعات الغذائية، تختص في صناعة الفرينة، ويقدر عدد عمالها ب 150 عاملا، إضافة الى مؤسسة WISSO التي تنشط في قطاع مواد التجميل، وتختص في إنتاج المناديل المبللة بمختلف الأحجام والأنواع و مواد التجميل، يقدر عدد عمال المصنع ب 120 عاملا، وتصنف المؤسساتان ضمن المؤسسات المتوسطة الناشطة في القطاع الخاص على مستوى ولاية قسنطينة.

## المجال الزمني للدراسة:

تمثلت المدة الزمنية المستغرقة لإتمام مجريات الدراسة في الفترة الممتدة بين شهر أفريل وجوان 2019.

## أسباب الدراسة:

تتوفر لدى المؤسسات الناشطة في القطاع نفسه العديد من المعلومات والبيانات حول متغيرات بيئة الأعمال، غير أن طريقة الاستجابة لهذه المتغيرات تختلف من مؤسسة لأخرى، ويعود ذلك لكيفية تفسير تلك المتغيرات وتوظيفها من طرف متخذي القرار، ففعالية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة تعكس القدرات الفكرية لمتخذي القرار وترتبط بنوع من الذكاءات المعروفة بالذكاء الاستراتيجي، وتم اختيار كل من مؤسسة WISSO ومؤسسة "مطاحن البصرة" لانتمائهما لقطاعين يتميزان بشدة المنافسة والتغير المستمر في بيئة الأعمال خاصة تفضيلات الزبائن، ما يقتضى إعداد تشخيص استراتيجي فعال من شأنه ضمان الاستمرارية والنجاح.

## منهج الدراسة:

المنهج المعتمد في الجزء النظري هو المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح ببناء وصياغة الإطار النظري لكل من الذكاء الاستراتيجي والتشخيص الاستراتيجي، أما في الجزء التطبيقي فقد اعتمد منهج دراسة حالة مؤسسة "البصرة" و مؤسسة WISSO ، من خلال الاستعانة بكل من المقابلة والاستبيان، وقد استعملت الأساليب الإحصائية

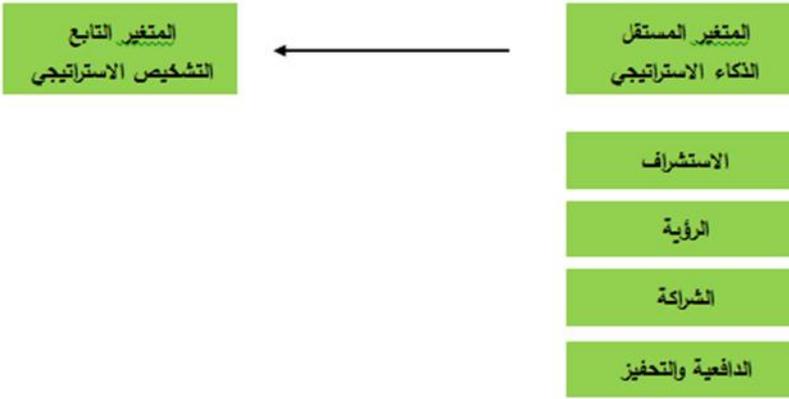
أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي، دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة"  
و"مؤسسة WISSO".

الوصفية والتحليلية المتمثلة في (الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط و معامل الانحدار، و معامل ألفا كرونباخ).

## نموذج الدراسة:

في إطار السعي لمعالجة إشكالية الدراسة تم بناء نموذج افتراضي يوضح علاقة التأثير بين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع (التشخيص الاستراتيجي).

### الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

## هيكل الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، ومن أجل إحاطة أكبر بالموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة أقسام:

- أولاً: الإطار النظري حيث تم التطرق للمفاهيم الأساسية لكل من الذكاء الاستراتيجي والتشخيص الاستراتيجي.
- ثانياً: الدراسات السابقة حيث تم عرض مختلف الدراسات التي تضمنت متغيرات الدراسة والتعليق عليها.

- ثالثاً: الدراسة الميدانية لمؤسستي "البصرة" و "WISSO" حيث تم تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي لكلا المؤسستين ومدى اعتمادهما على هذا الأخير في عملية التشخيص الاستراتيجي.
- ثالثاً: النتائج، حيث تم استخلاص أهم نتائج الدراسة، إضافة إلى اقتراح التوصيات.

## أولاً: الإطار النظري

### 1- الذكاء الاستراتيجي:

تعددت دراسات الذكاء مجال العلوم الإنسانية ، فقد ظهرت عديد من الذكاءات في العلوم الإدارية مثل ، ذكاء السوق (Market intelligence) الذي يوفر تحليلات عن مختلف متغيرات أسواق المؤسسة ، ذكاء الأعمال الذي يتيح للمؤسسة تحليل كميات هائلة من المعلومات و تحويلها إلى معلومات قابلة للتنفيذ، الذكاء التنافسي الذي يعد عملية جمع وتحليل المعلومات حول المنافسين(حرب قاسم، 2011، صفحة 12)، والذكاء الاستراتيجي (strategic intelligence) الذي نحن بصدد التطرق إليه.

### تعريف الذكاء الاستراتيجي:

تزايد الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي و كيفية تطويره والاستفادة منه، ما أدى إلى بروز عديد الدراسات التي تناولت تعريفه، حيث يرى (Maccoby & Scudder, 2011, p. 32) أن الذكاء الاستراتيجي هو "القدرة على فهم السياق الذي تنشط فيه المؤسسة والعمل من أجل الصالح العام"، كما يعرف على أنهمختلف الممارسات الذكية التي توظف من أجل الاستجابة للتغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال من خلال تحديد الاستراتيجيات الملائمة بالاعتماد على خبرات ومهارات متخذي القرار(رحمون, et al., 2019, p. 151)؛ وهذا يتوافق مع تعريف (Service, 2006, p. 61) الذي يعده القدرة على تفسير التغيرات في بيئة الأعمال ومواجهة تأثيراتها المستقبلية من خلال اعتماد استراتيجيات مدروسة، ومما سبق يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي على أنه القدرة على الإحاطة بكل ما يتعلق ببيئة أعمال المؤسسة وتطوير الاستراتيجيات المناسبة للتأقلم مع مختلف التغيرات.

### عناصر الذكاء الاستراتيجي:

تعد عناصر الذكاء الاستراتيجي بمثابة الخصائص والمهارات التي يوسم بها القادة الذين يتمتعون بهذا النوع من الذكاء و قد حدد Maccoby مجموعة من العناصر والمتمثلة في :

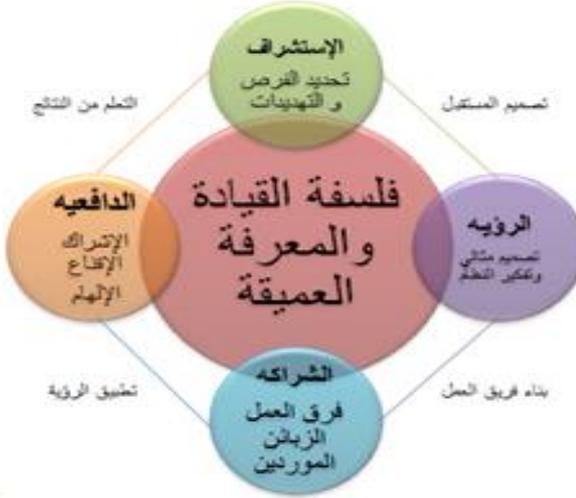
**الاستشراف foresight:** وهو القدرة على توقع تيارات التغيير التي يمكن أن توفر الفرص أو تهدد المؤسسة، وذلك من خلال فحص بيئة الأعمال وتفسير الاتجاهات الاجتماعية والديموغرافية، لا يمكن التنبؤ بالمستقبل بدرجة عالية من الأكادة ولكن يمكن إدراكه بالاعتماد على متغيرات الوقت الحالي وضع خطط طارئة للتكيف معه، إن القدرة على الاستشراف ستتيح للمؤسسة الإجابة على أسئلة مثل :ما هي التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر في العروض التي تقدمها؟ هل الاحتياجات المستقبلية للزبائن تتطلب منتجات مختلفة؟ ...

**الرؤية: visioning:** القدرة على تصميم النظام الملائم لإنتاج المنتجات والخدمات التي تتوافق وتفضيلات العملاء والتحسين المستمر للعملية الإنتاجية و المنتجات والخدمات .

**الشراكة partnership:** هي القدرة على تطوير علاقات مثمرة تخدم أهداف المؤسسة، إذ إن الشراكة مع العملاء والموردين الرئيسيين قد تعزز الاستراتيجية المعتمدة، كما أن هذه الشراكة غالباً ما تكون في تطور مستمر، إذ ينتقل المورد من كونه مجرد موفر للمنتج إلى شريك استراتيجي ذي رؤية مشتركة تقوم على أساس الاحتياجات المتبادلة، ولا تقتصر الشراكة على الأطراف الخارجية فحسب بل تشمل فرق العمل ذات كفاءات عالية، فعندما يقوم المسؤولون التنفيذيون بإرشاد الموظفين الشباب الموهوبين ، يمكن أن تصبح العلاقة شكلاً من أشكال الشراكة، إضافة الى أن المؤسسات التي تشكل شراكة فعالة تحقق انخفاض التكلفة والسرعة في ولوج السوق و مزيد من الابتكار وجودة أفضل، كلما ارتفع مستوى الشراكة كلما ارتفع مستوى الثقة المطلوب فالشراكة الجيدة لا تعتمد على العقود وحدها ، بل إنها تتطلب قيماً مشتركة تدعم علاقة الثقة.

**الدافعية motivation:** التحفيز على المشاركة والتمكين لاكتساب المتعاونين الذين سينفذون الرؤية والتحسين المستمر للمنتجات والإنتاجية (Maccoby, 2015, p. 20).

### الشكل رقم 02: العلاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي



**المصدر:** maccoby michael strategic intelligence :conceptual tools for leading change ; oxford university press ;20151 ;p20.

من خلال الشكل رقم 02 يتبين أن الاستشراف يوفر القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتخطيط له بالاعتماد على الرؤية وتفكير النظم من أجل ربط مختلف متغيرات بيئة الأعمال سواء الحالية أو المستقبلية، ولتجسيد تلك الرؤية يجب بناء فريق العمل الضروري لذلك والذي لا يقتصر فقط على العمال، وإنما يشمل الشركاء الرئيسيين (الموردين والزبائن) والذين يتم إشراكهم في عملية تطبيق الرؤية من خلال التحفيز. تعمل العناصر الأربعة للذكاء الاستراتيجي معاً كنظام متماسك بواسطة فلسفة القيادة التي تعتمدها المؤسسة.

هذه العناصر ( الاستشراف و الرؤية و الدافعية والشراكة) تتطلب قدرات فكرية ، ونقلا عن Maccoby في كتابه « strategic intelligence: conceptualtools for leading change فقد حدد Robert Sternberg ثلاثة أنواع من الذكاءات هي:

أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي، دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة"  
و"مؤسسة WISSO".

**الذكاء التحليلي:** يتضمن الذاكرة التحليلية و المنطق والقدرة على حل المشكلات، ويعد الذكاء التحليلي مهما ، إذ يساعد في تحليل الحاضر والوضعية الراهنة للمؤسسة ،ولكنه غير كافٍ خاصة بالنسبة للعلاقات الاستراتيجية التي تتطلب:

**الذكاء العملي:** الذي يتضمن القدرة على فهم الآخرين و دوافعهم ،إضافة إلى القدرة على التواصل الفعال، هذا النوع من الذكاء أساسي فيما يتعلق بمهارة الشراكة و الدافعية ،ولكنه غير كاف فيما يتعلق بالاستشراف و المنظور الرؤيوي اللذين يتطلبان الذكاء الإبداعي يتضمن التعرف على الأنماط لإدراك التغييرات في بيئة الأعمال، إضافة إلى القدرة على رؤية تفاعل العناصر مع بعضها البعض لتحقيق غرض ما ،وهو ما يعرف بتفكير النظم الذي يعد ضروريا لتكوين رؤية واضحة للمسار الذي ستتخذه المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Maccoby, 2015, p. 20).

وبمعرفة عناصر الذكاء الاستراتيجي ومتطلباته الفكرية، يمكن تكوين قادة يتميزون بذكاء استراتيجي، ما يزيد من فعالية العملية التسييرية.

### دور الذكاء الاستراتيجي:

تطرقت الدراسات السابقة إلى استعمالات متعددة للذكاء الاستراتيجي في العملية التسييرية، حيث بينت أن للذكاء الاستراتيجي دورا بارزا في توفير آليات مواجهة التحديات التنافسية المختلفة وإدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة ، ما يجعل هذه الأخيرة قادرة على التنبؤ بمختلف التغييرات في بيئة الأعمال وتحديد متطلبات الاستجابة لهذه الأخيرة؛ كما أنه يعمل على تقصي الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة قدراتهم واستراتيجياتهم الحالية، ويوفر القدرة على توقع اتجاهات السوق والاستجابة لها، الأمر الذي يعزز الموقع الاستراتيجي للمؤسسة ،إضافة لذلك فهو يرسخ ثقافة العمل الجماعي ويعمل على إشراك العاملين وتصوراتهم حول المستقبل في عملية اتخاذ القرار ،ما يساهم في تطبيق الاستراتيجيات المعتمدة بفعالية (كنوش، 2017، صفحة 12).

إن جل الأدوار والاستعمالات السابقة الذكر تتفق في أن للذكاء الاستراتيجي دورا هاما في إدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسة وتشخيص التهديدات والفرص ما

يساهم في تحديد الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وعموما يرتبط دور الذكاء الاستراتيجي بالإدارة الاستراتيجية، خاصة عملية التشخيص الاستراتيجي.

## 2. التشخيص الاستراتيجي:

يعد التشخيص الاستراتيجي من المراحل الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي ولقد تطرق عديد الباحثين لمفهومه، حيث يرى Martinet أن التشخيص الاستراتيجي هو عملية تقييم للمؤسسة من خلال دراسة وتحليل مختلف أنشطتها السابقة والحالية (81-80, MARMUSE, 1999, pp. 80-81)، ويشير Ansoff وآخرون إلى أن التشخيص الاستراتيجي منهج منظم لتحديد التغييرات التي يجب إجراؤها على استراتيجية المؤسسة وقدراتها الداخلية من أجل ضمان نجاحها (Ansoff, Kipley, helm, & Ansoff, 2018, p. 79)، كما أشار المؤلفون أنفسهم في كتاب *implanting strategic management* بأن عملية التشخيص الاستراتيجي يجب أن تجيب على سؤالين رئيسيين:

1. كيفية تشخيص التحديات البيئية المستقبلية التي ستواجه المؤسسة؟ و يكون ذلك من خلال تشخيص مستويات الاضطراب المستقبلية في بيئة المؤسسة.

2. كيفية تحديد استجابة المؤسسة للاستراتيجية التي ستضمن النجاح؟ والإجابات على هذا السؤال حسب Ansoff تكمن في تشخيص العدوانية الاستراتيجية التي يقصد بها تحديد درجة التغيير سواء أكان تغييرا تدريجيا أم متقطعا أم جذريا إبداعيا، إضافة إلى وقت التغيير المناسب (استباقي، رد فعل)، والاستجابة التنظيمية الضرورية لمواجهة الاضطرابات في المستقبل.

فالإجابة على السؤال الأول تعكس المستوى الأول لعملية التشخيص الاستراتيجي المتمثل في تشخيص البيئة الخارجية، والمقصود بذلك هو دراسة المحيط الخارجي وحصر التهديدات والفرص الموجودة فيه، والتي تسمح بنجاح المؤسسة، ومن أهم النماذج المستعملة في تحليل البيئة الخارجية نموذج PESTEL الذي يختص بتشخيص البيئة الخارجية الكلية و نموذج القوى التنافسية PORTER الذي يعطي تشخيصا للبيئة الخارجية الجزئية.

## نموذج: PESTEL

يشير نموذج<sup>2</sup> PESTEL إلى المتغيرات الخارجية التي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار عند وضع استراتيجياتها وتتمثل هذه المتغيرات في:

- العوامل السياسية Political: تعد العوامل السياسية من المتغيرات المهمة، وتتجلى في نمط التعاون والعلاقات بين الدول، إضافة إلى الاستقرار السياسي الذي من شأنه خلق فرص أو عقبات للمستثمرين.
- العوامل الاقتصادية Economical: تتمثل في مجمل المؤشرات الناتجة عن العلاقات الاقتصادية للبيئة الكلية للبلد مثل: حصة الناتج المحلي الإجمالي لكل رأس مال ومعدل الفائدة البنكي ومستوى التضخم ومستوى الاستيراد والتصدير...
- العوامل الاجتماعية Social: تتمثل في جميع العناصر المرتبطة بأنماط سلوك الفرد والجماعة التي تعكس المواقف والقيم والعادات، ويعكس المؤشرات الديموغرافية مثل: الهيكل العمري وتنقل السكان ومستوى البطالة ومستوى الهجرة ونمط الحياة والمستوى التعليمي ...
- العوامل التكنولوجية Technological: يقصد بها مختلف التغييرات والتطورات التكنولوجية، التي من شأنها التأثير على المؤسسات وتوسع هذه الأخيرة للإحاطة بمجموعة من العناصر مثل: معدل الابتكار التكنولوجي والإنفاق الحكومي على الابتكار والجذب التكنولوجي للقطاع ومقدار الإنفاق لتنفيذ التقنيات و جودة التكنولوجيا...
- العوامل البيئية Ecological: تتمثل في سلوك المؤسسات نحو الحفاظ على البيئة وضمان التنمية المستدامة وتشمل تحليل العناصر التالية: إعادة تدوير المنتجات المستعملة وإجراءات لحماية التنوع البيولوجي وحفظه وتوافر الموارد الطبيعية و تطوير الطاقات المتجددة...

<sup>2</sup> PESTEL : P : Political (السياسية) , E :Economical ( الاقتصادية ) , S :Social ( الاجتماعية ) ,

T :Technological ( التكنولوجية ) , E :Environmental (البيئية) , L :Legal (القانونية).

- العوامل القانونية legal: تتمثل العوامل القانونية في القوانين واللوائح، إضافة إلى المؤسسات المسؤولة عن إصدارها والامتثال لها، ويشمل تحليل العناصر التالية: احترام مبادئ وقيم سيادة القانون والامتثال لمختلف التشريعات واحترام حقوق الملكية الخاصة والملكية الفكرية، والقيود القانونية. (Nicolae, 2018, pp. 372–373)

### نموذج القوى التنافسية الخمس لـ: Porter

يتكون النموذج من خمسة عوامل، سنتطرق إليها فيما يلي :

- حدة المنافسة بين المؤسسات (الكثافة التنافسية): تمثل الكثافة التنافسية مركز نموذج بورتر، وتزداد حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة في عدة حالات منها ضعف نمو السوق، وارتفاع مستوى التكاليف الثابتة وتعدد المنافسين وتعدد مصادرهم وعدم قابلية تقسيم رأس المال التقني، وارتفاع الإبداع التكنولوجي...
- القوة التفاوضية للزبائن: يقصد بالقوة التفاوضية للزبائن قدرتهم على تخفيض الأسعار، والبحث عن أفضل المنتجات، ويتوقف تأثيرهم على المؤسسات المتنافسة على عدة عوامل منها: درجة تركيزهم وأهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبائن، تمييز المنتجات وتكاليف التشغيل للمؤسسة...
- القوة التفاوضية للموردين: تكون للموردين قوة تفاوضية في حال ما إذا كانت مؤسسات التوريد قليلة ومتفاهمة وعدم وجود تنافس مع منتجات أخرى بديلة، وبذلك تقل خيارات المؤسسة وتعامل المورد مع عدد كبير من المؤسسات ...
- تهديد الداخلين المحتملين: تستقطب الصناعة الناجحة اهتمام عديد المؤسسات، وبالتالي ارتفاع شدة المنافسة في تلك الصناعة، ويقترح "بورتر" مجموعة من الإجراءات المتمثلة في حواجز الدخول، مثل الاستفادة من وفرات الحجم وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج وتنوع المنتجات وغيرها، إضافة إلى فرض حواجز الخروج التي من بينها صعوبة إعادة بيع الأصول لأن نمط الإنتاج نوعي، وكذلك قلة استعمال رأس المال التقني...

- تهديد المنتجات البديلة (منتجات الإحلال): تتمثل المنتجات البديلة في منتجات المنافسين التي يمكن أن تعوض منتجا ما، وتهدد هذه المنتجات المؤسسة في حالة ما إذا كانت تكلف الإحلال ضعيفة، وإذا كان البديل صادرا من مؤسسة منافسة ذات إمكانيات تعجز المؤسسة عن مواجهتها.

وتجدر الإشارة على أنه قد أضيف لنموذج القوى الخمس للمنافسة (نموذج بورتر) قوة سادسة، وهي القوة النسبية لجماعات أصحاب المصالح، التي تعكس دور كل السلطات العمومية والنقابات والمجتمعات المحلية، وغيرها من المجتمعات المؤثرة على المحيط التنافسي للمؤسسة. (سلطاني، 2006، الصفحات 22-24)

أما الإجابة على السؤال الثاني فهي تعكس تشخيص البيئة الداخلية من خلال تشخيص الوظائف والكفاءات التي تتوفر عليها، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وفي هذا الإطار هناك عديد المناهج المستعملة، كالتشخيص الوظيفي وتشخيص الموارد والكفاءات وأسلوب سلم القيمة.

#### التشخيص الوظيفي :

يعد التشخيص الوظيفي من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتشخيص البيئة الداخلية، إذ يقوم بتحديد الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تركز عليها القرارات الاستراتيجية، كوظيفة الإنتاج والعمليات والوظيفة التسويقية والوظيفة المالية ووظيفة تسيير الموارد البشرية (ثابت و مرسي، 2006، صفحة 215)

#### تشخيص الموارد والكفاءات:

يتضمن تحليل خصائص المؤسسة أكثر من تحليل الصناعة التي تعمل بها، لذلك فإن مصدر التفوق التنافسي يكمن في موارد ومهارات المؤسسة التي تسمح للمؤسسة بإعداد وتطبيق استراتيجيات تساهم في تحسين أدائها، على هذا الأساس فإن المؤسسة تبحث عن امتلاك وتطوير موارد وكفاءات تتحول إلى تفوق. (بلعلى ، 2017، صفحة 24)

## التشخيص عن طريق سلسلة القيمة :

يعد نموذج سلم القيمة من أدوات التحليل الداخلي لنشاطات المؤسسة، وهو طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بهدف التمكن من فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها، يقوم نموذج سلم القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة بغرض فهم سلوك التكلفة لديها والمتمثلة في:

- الأنشطة الأولية: هي الأنشطة التي تساهم مباشرة في عملية الإنتاج والبيع مثل الإمدادات الداخلية والخارجية الخاصة بالمخزونات والنقل والاستلام والإنتاج والتسويق... الخ.
- الأنشطة المساعدة: هي الأنشطة التي تقدم خدمات للأنشطة الأولية وتسمح لها بأداء دورها مثل الموارد البشرية و التموين و الوظائف الإدارية .(بلعلى ، 2017، الصفحات 21-22)

تتمثل الخطوة الموالية في تقييم الوضع الداخلي للمؤسسة من خلال مقارنة العوامل الرئيسية السابقة مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة و الضعف في أنشطة القيمة، وهناك مستويان يستخدمان في تقييم العوامل الداخلية ، يتمثلان في مقارنة العوامل الداخلية مع تلك الخاصة بالمنافسين و المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية بالصناعة أو القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

وعليه فإن عملية التشخيص الاستراتيجي تمكن من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، إضافة إلى التهديدات والفرص المتاحة أمامها واعتمادها في تحديد الخطط الاستراتيجية.

## الذكاء الاستراتيجي والتشخيص الاستراتيجي:

يمكن الذكاء الاستراتيجي المؤسسة من توقع التغيير وإدارته، ويرى Hopewell أن الذكاء الاستراتيجي هو إجابة الحاضر والمستقبل ، ما يجعلها قادرة على تكوين مستقبلها وتوقع النتائج " (حرب قاسم، 2011، صفحة 34) وقد أقر هيربرت سايمون بإمكانية استثمار الذكاء الاستراتيجي لغرض اكتشاف المشكلات الاستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الاستراتيجية بقصد تنفيذها وبلوغ النتائج الاستراتيجية

أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي، دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة"  
و"مؤسسة WISSO".

المتوقعة منها (حرب قاسم، 2011، صفحة 30) وهذا يتوافق مع ما جاء به Pauker الذي يرى بأن للذكاء الاستراتيجي دورا مهما في التشخيص المبكر للفرص والتهديدات (عطاء مصطفى، 2015، صفحة 143) ، كما تكمن العلاقة بين التشخيص الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي في ما يوفره هذا الأخير من تحليل المخاطر والتحري عنها وتقييم التنبؤات والمعلومات حول مناخ الأعمال واتجاهات السوق، والتغيرات في المنافسين والموردين وتفضيلات الزبائن في المستقبل ، كما يساعد المؤسسة في المحافظة على وضعها التنافسي و تعزيزه والتركيز على النشاطات الاستباقية في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد (حرب قاسم، 2011، صفحة 29)، وعموما فإن القدرة على الاستشراف والتفكير الرؤيوي يزيد من وعي المؤسسة بالفرص المتاحة أمامها والمتطلبات الضرورية لاغتنامها، كما أنه يوفر القدرة على إدارة المخاطر ومعالجة النقائص في خططها الاستراتيجية والربط ما بين مختلف العناصر لغرض تحليلها وفهم طريقة تفاعلها ،وهو ما يعد أساس التشخيص الاستراتيجي.

إن المتطلبات الضرورية للاستجابة للتغيرات المحتملة تشمل أيضا القدرة على تحديد شراكات استراتيجية يؤدي إلى التطبيق الفعال لاستراتيجيات المعتمدة سواء على مستوى الموردين أو الزبائن وحتى العمال، حيث إن إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وتحفيزهم بالطريقة الملائمة يجعلهم يشاركون المؤسسة أهدافها ويسعون إلى تحقيقها ما يعود بالإيجاب على أداء المؤسسة.

مما سبق يتضح أن كل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي يؤثر في عملية التشخيص الاستراتيجي وهذا ما سيتم التحقق منه من خلال الدراسة الميدانية.

#### ثانيا الدراسات السابقة:

سيتم عرض مختلف الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة:

1. دراسة طيبي نادية، 2018، أطروحة دكتوراه بعنوان دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيذة وسيدي بلعباس، تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أثر الذكاء الاستراتيجي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية وذلك من

خلال استبانة تتضمن محور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الاستشراق و تفكير النظم و الرؤية المستقبلية و الدافعية و الشراكة و الحدس)، إضافة الى محور المتغير التابع و المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي بين بعد الاستشراق و تفكير النظم و الشراكة و المتغير التابع على غرار بعد الرؤية المستقبلية و الدافعية و الحدس(طبيبي، 2018).

2. دراسة كنوش محمد، 2017، أطروحة دكتوراه بعنوان دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيلس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، وتهدف إلى البحث عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الاتصالات في الجزائر من خلال استبانة مكونة من محورين: الأول يخص الذكاء الاستراتيجي الذي قسم إلى بعدين (الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة)، أما المحور الثاني فيخص الميزة التنافسية المستدامة التي عبر عنها من خلال مدخل استدامة التكلفة المنخفضة ومدخل استدامة خلق قيمة للزبائن، وقد بينت الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي في كلا المؤسستين جيد، وأنه ذو أهمية كبيرة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، إضافة إلى أن مؤسسة موبيلس تعتمد المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة من خلال اتباع استراتيجية التركيز، بينما تعتمد مؤسسة أوريدو استراتيجية التميز مع تفوق مؤسسة أوريدو في كل النتائج( محمد كنوش ، 2017).

3. دراسة Agha, Atwa و Kiwan، 2014 مقال موسوم ب the impact of strategic intelligence on firm performance and the mediatorrole of strategicflexibility : an empiricalresearch in biotechnologyindustry تهدف هذه الدراسة إلى البحث في تأثير الذكاء الاستراتيجي وأبعاده (الاستشراق والرؤية والدافع) على أداء المؤسسة ، إضافة إلى الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية وأبعادها (مرونة الإنتاج و مرونة التسويق و المرونة التنافسية) من خلال استبانة موجهة للمدراء التنفيذيين للمؤسسات الناشطة في قطاع التكنولوجيا الحيوية، وخلص البحث إلى أن هناك آثارا إيجابية كبيرة للذكاء الاستراتيجي على كل من الأداء والمرونة الاستراتيجية

للمؤسسات محل الدراسة ، إضافة إلى أثر الإيجابية للذكاء الاستراتيجي على أداء المؤسسات في ظل وجود مرونة استراتيجية كمتغير وسيط (Agha, Atwa, & Kiwan, 2014).

4. دراسة Mahmoud Reza esmaeili، 2014 مقال موسوم بـ astudy on the effect of the strategic intelligence on decisionmaking and strategic planning، تهدف هذه الدراسة إلى البحث على العوامل الفاعلة في كل من الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى تأثير الذكاء الاستراتيجي على التخطيط الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال استبانة موزعة على المؤسسات التي تعتمد الأنظمة الذكية، حيث توصلت الدراسة إلى أن ذكاء الموارد البشرية وذكاء الموارد التنظيمية و الذكاء التكنولوجي و الذكاء المعلوماتي والذكاء التنافسي و ذكاء الموارد المالية وذكاء العملاء كلها كان لها تأثير على الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات التي تستخدم الأنظمة الذكية، إضافة إلى وجود تأثير إيجابي بين الذكاء الاستراتيجي وكل من اتخاذ القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة (Mahmoud Reza Esmaeili, 2014).

من الدراسات السابقة يتبين اختلاف الدراسات في الأبعاد المعتمدة، حيث تم اعتماد بعدي الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة، بينما اهتمت الدراسات الأخرى بالذكاء الاستراتيجي كعملية فكرية عبرت عنه من خلال مهارات فكرية مثل: الاستشراف و الرؤية و الدافعية بينما أضافت أخرى أبعادا كالشراكة والحدس. فيما يخص أداة الدراسة فتمثلت أساسا في الاستبانة وقد أظهرت النتائج اختلاف الأثر الإيجابي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي باختلاف المتغير التابع.

يمكن القول إن هذه الدراسة تساعد في فهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي الأكثر تأثيرا في المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار والمتمثلة في عملية التشخيص الاستراتيجي.

### ثالثاً: الجانب الميداني للدراسة:

من خلال هذا الجزء يتم تقديم الدراسة الميدانية وعرض البيانات المجمعة وتحليلها وصولاً إلى مختلف النتائج.

### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين ورؤساء الأقسام على مستوى الإدارة العليا والوسطى لكل من مؤسسة "مطاحن البصرة" المقدر عددهم بـ 29 إدارياً ومؤسسة WISSO المقدر عددهم بـ 27 إدارياً، ليكون بذلك العدد الإجمالي للإداريين (مجتمع الدراسة) 56 إدارياً، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالاعتماد على الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وبعد توزيع استمارة الاستبيان تم استعادة 42 استبانة، كما استثنينا بعض الإجابات غير الصالحة للدراسة، لتشكل بذلك الاستبيانات الخاضعة للتحليل 35 استبانة، بنسبة استجابة 63٪.

### أداة الدراسة :

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وقد تم تصميمه بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تكون الهيكل العام لأداة الدراسة من مجالين:

المجال الأول: تضمن البيانات التعريفية المتعلقة بعينة الدراسة.

المجال الثاني: يحتوي على فقرات حول متغيرات الدراسة توزعت كالتالي:

(39) مفردة موزعة على محورين: المحور الأول بلغ عدد فقراته (16) فقرة، ويتعلق بمدى توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متمثلة في الأبعاد التالية: الاستشراف في (5) فقرات، الرؤية في (5) فقرات، الشراكة في (3) فقرات، الدافعية في (3) فقرات.

فيما اشتمل المحور الثاني على (23) فقرة وتتعلق بمدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لعملية التشخيص الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما تم استخدام مقياس Likert الخماسي لتقييم إجابات مفردات الدراسة، بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من غير موافق تماماً إلى موافق تماماً.

### تحليل نتائج الدراسة:

سيتم فيما يلي تحليل مختلف العبارات التي جاءت في الاستبيان باستخدام الاختبارات المناسبة لاختبار كل فرضية، اختبارات الإحصاء الوصفي واختبارات الإحصاء الاستدلالي.

### ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ والجدول أسفله يوضح النتائج:

الجدول رقم 01: نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

| البعد         | عدد الفقرات | ألفا كرونباخ |
|---------------|-------------|--------------|
| المحور الأول  | 16          | 0.757        |
| المحور الثاني | 23          | 0.822        |
| الاستمارة ككل | 39          | 0.880        |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ أن ثبات المحورين (الذكاء الاستراتيجي والتشخيص الاستراتيجي) وكذلك ثبات الأداة ككل كان من جيد إلى ممتاز، بحيث تراوحت القيم من 75.7% إلى 88% مما يدل على أن درجة الاتساق الداخلي بين العبارات التي تضمنها كل بعد كانت مرتفعة، مما يعكس صلاحية الأداة للتطبيق الميداني وقدرتها العالية على قياس متغيرات الدراسة.

الخصائص الاجتماعية لعينة الدراسة: توزعت مفردات العينة حسب متغيرات الشخصية

المتمثلة في (الجنس والسنة والمستوى التعليمي و الخبرة) على النحو التالي:

الجدول رقم 02: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

| المتغيرات        | الترتيب                          | العدد | النسبة% |
|------------------|----------------------------------|-------|---------|
| الجنس            | أنثى                             | 11    | 31.4%   |
|                  | ذكر                              | 24    | 68.6%   |
| السن             | 20-25                            | 0     | 0%      |
|                  | 26-35                            | 16    | 45.7%   |
|                  | 36-45                            | 11    | 31.4%   |
|                  | أكثر من 45                       | 8     | 22.8%   |
| المستوى التعليمي | ليسانس                           | 17    | 48.6%   |
|                  | ماجستير / ماستر                  | 4     | 11.4%   |
|                  | تقني سام                         | 14    | 40%     |
| الخبرة           | أقل من 5 سنوات                   | 13    | 37.1%   |
|                  | من 5 الى 10 سنوات                | 4     | 11.4%   |
|                  | أكثر من 10 سنوات                 | 18    | 51.4%   |
| المنصب الوظيفي   | المدير                           | 1     | 2.9%    |
|                  | نائب المدير                      | 2     | 5.7%    |
|                  | رئيس قسم المالية والمحاسبة       | 2     | 5.7%    |
|                  | رئيس قسم التجارة والتسويق        | 2     | 5.7%    |
|                  | رئيس قسم الانتاج                 | 2     | 5.7%    |
|                  | مسؤول تسيير المخزون              | 2     | 5.7%    |
|                  | مدير مصلحة تسيير الموارد البشرية | 2     | 5.7%    |
|                  | مسؤول الصيانة                    | 1     | 2.9%    |
|                  | مسؤول مخبر الجودة والتنوعية      | 1     | 2.9%    |
|                  | مسؤول أمن وسلامة                 | 1     | 2.9%    |
|                  | عون تجاري                        | 4     | 11.4%   |
|                  | مندوب تجاري                      | 4     | 11.4%   |
|                  | عون إداري                        | 7     | 20%     |
|                  | رئيس قسم مراقبة التسيير          | 2     | 5.7%    |
|                  | مسؤول العمليات                   | 2     | 5.7%    |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي، دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة"  
و"مؤسسة WISSO".

تبين نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية العينة المبحوثة من الذكور حيث قدرت نسبتهم ب 68.6٪، كما تراوحت أعمار عينة البحث من 26 الى 45 سنة وسجلت الفئة العمرية 26-35 أعلى نسبة 45.7٪، وفيما يخص الخبرة فإن أغلبية مفردات العينة المبحوثة تفوق خبرتها 10 سنوات حيث سجلت نسبة 51.8٪ ما يدل على تمكنها من متطلبات العمل، إضافة لذلك فإن أغلب مفردات عينة الدراسة يشغلون مناصب قيادية أو مناصب تخولهم المشاركة في عملية اتخاذ القرار بصفة غير مباشرة ، ما يتناسب مع متطلبات الدراسة ويزيد من مصداقيتها بحكم أن العينة المستهدفة هم عمال مستوى الإدارة العليا والوسطي.

**عرض وتحليل نتائج المحور الأول:** تم وضع سؤال فرعي لهذا المحور كانت صياغته كالتالي: " ما مدى توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسستين محل الدراسة؟"، وللإجابة عليه تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، فكانت النتائج على النحو التالي:

**الجدول رقم 03: نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي**

| الاتجاه العام | الرتبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |                    |
|---------------|--------|-------------------|---------------|--------------------|
| مرتفع         | 2      | 0.437             | 3.891         | بعد الاستشراف      |
| مرتفع         | 1      | 0.474             | 3.937         | بعد الرؤية         |
| متوسط         | 4      | 0.724             | 3.247         | الشراكة            |
| متوسط         | 3      | 0.551             | 3.323         | الدافعية والتحفيز  |
| مرتفع         | /      | 0.378             | 3.600         | الذكاء الاستراتيجي |

**المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss**

من الجدول أعلاه تبين أن الذكاء الاستراتيجي للمفردات العينة المبحوثة مرتفع حيث قدر الوسط الحسابي ب 3.600 بانحراف معياري 0.378 ما يدل على تشتت ضعيف للإجابات وأخذها لنفس المنحى، وحصل بعد الرؤية على أعلى درجة أهمية ما يدل على أن كلا المؤسستين تتمتعان بنظرة شاملة تخولهما فهم كيفية تفاعل

مختلف عناصر بيئة المؤسساتين وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة، بينما تحصل بعد الاستشراف على المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي قدر ب 3.891 والذي يقع في المجال المرتفع حسب سلم ليكرت الخماسي ما يدل على قدرة عينة الدراسة على توقع تيارات التغيير التي يمكن أن تمثل تهديدات أو فرص للمؤسساتين وهذا ما تؤكدته العبارة التي تنص على " لدي القدرة على التنبؤ بالتغيرات في بيئة العمال التي قد تؤثر على الزبائن والموردين" حيث سجلت أعلى متوسط حيث بلغت قيمته 4.028 والذي يعكس درجة عالية من الرضى حسب سلم ليكرت الخماسي، يليها بعد الدافعية الذي سجل متوسط حسابي قدر ب 2.971 والذي يقع في المجال المتوسط ويعكس قدرة المؤسساتين على معرفة ما يحفز العمال ويحثهم على تنفيذ رؤية وتصورات المؤسساتين بينما وضحت النتائج أن مستوى اشراك المؤسساتين محل الدراسة للعمال في عملية اتخاذ القرار ضعيفة الى متوسطة نسبيا حيث قدر المتوسط الحسابي للعبارة التي تنص على "أحث العاملين في المؤسساتين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار" ب 2.628 والذي يقع ضمن المجال الضعيف الى متوسط نسبيا، أما بعد الشراكة فقد سجل أدنى درجة أهمية بمتوسط حسابي قدر ب 3.247 والذي يقع ضمن المجال المتوسط ، لكن هذا لا ينفي أن أغلبية العينة المبحوثة ترى بأن الشراكة تساهم في تحقيق أهداف المؤسساتين وتدعم موقفها التنافسي حيث سجلت هذه العبارة 3.714 كمتوسط حسابي والذي يقع في المجال المرتفع.

وعليه اجابة على السؤال الفرعي الأول، أجمع المستجوبون على أن درجة توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسساتين محل الدراسة مرتفعة بحيث جاء متوسط البعد في منطقة موافق تماما على سلم ليكرت بدرجة تشتت ضئيلة.

**عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:** تم وضع سؤال فرعي لهذا المحور كانت صياغته على نحو: " ما واقع عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسساتين محل الدراسة؟"، وللإجابة عليه تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، فكانت النتائج على النحو التالي:

**الجدول رقم 04: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير التشخيص الاستراتيجي**

| الفقرة              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|---------------------|---------------|-------------------|---------------|
| التشخيص الاستراتيجي | 4.103         | 0.315             | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي، دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة"  
و"مؤسسة WISSO".

من الملاحظ في الجدول أعلاه أن مفردات العينة المستجوبة قد عبروا على توفر أبعاد ومؤشرات التشخيص الاستراتيجي بشكل مرتفع، بحيث قدر المتوسط الحسابي للبعد ب 4.103 أي في منطقة موافق تماما على سلم ليكارت الخماسي بانحراف معياري 0.315 وبالتالي عدم وجود اختلاف كبير في الإجابات بين أفراد العينة، وهذا ما يدل على قدرة المؤسستين محل الدراسة على معرفة ومتابعة مختلف التغييرات في بيئتهما سواء الداخلية حيث سجلت عبارة " تهتم المؤسسة بنقاط قوتها وتسعى للتغلب على نقاط ضعفها" متوسط حسابي قدر ب 4.428 والذي يقع في المجال المرتفع حسب سلم ليكارت الخماسي، أو بيئتها الخارجية الجزئية والعامية حيث سجلت عبارة " تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين حصتها السوقية" وعبارة " تبحث المؤسسة عن فرصة لتوسيع أعمالها" متوسط حسابي قدر ب 4.514 و 4.342 على التوالي واللذان يعكسان درجة مرتفعة من الموافقة.  
وعليه فإننا نقبل الفرضية الموضوعية سابقاً والتي تنص على أن " مستوى فعالية عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسستين محل الدراسة مرتفعة".

### اختبار الفرضية الرئيسية:

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 5% وعند احتمال ثقة 95% والتي انفصل على أساسها في حالة وجود علاقات بين متغيرات الدراسة من عدمها، فقد تم الاعتماد في هذا الصدد على القيم المحسوبة ومقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة لقبول الفرضيات أو رفضها.  
نصت الفرضية الرئيسية على أنه: " يوجد تأثير معنوي لمتغير الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسستين محل الدراسة، وهذا عند مستوى دلالة 0.05".

### الجدول رقم 05: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

| البيان   | R معامل الارتباط | R2 معامل التحديد | β معامل الانحدار | Sig مستوى الدلالة |
|--|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| أثر الذكاء الاستراتيجي على التشخيص الاستراتيجي | 0.680            | 0.463            | 0.680            | 0.000             |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

انطلاقاً من النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير بين الذكاء الاستراتيجي والتشخيص الاستراتيجي للمؤسستين محل الدراسة حيث:

- بلغت قيمة معامل الارتباط  $R: 0.680$  بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك عند مستوى الدلالة  $0.000$ ، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الذكاء الاستراتيجي والتشخيص الاستراتيجي لعينة الدراسة.
- بلغ معامل التحديد  $R^2: 0.463$ ، وتُفسر هذه النتيجة بأن المتغير المستقل يمكن أن يفسر  $46.3\%$  من تباين المتغير التابع، أي أن  $46.3\%$  من التغيرات في التشخيص الاستراتيجي ناتجة عن التغيرات في مستوى توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي.
- معامل الانحدار  $\beta$  بلغ قيمة  $0.680$ ، وهذا يعني أن تغير الذكاء الاستراتيجي للمؤسستين محل الدراسة يؤدي إلى التغير في عملية التشخيص الاستراتيجي بـ  $0.680$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة تأثير بين المتغيرين. نظراً لهذه النتائج، وبما أن مستوى الدلالة أقل من  $0.05$ ، فإننا نقبل الفرضية الرئيسية التي نصت على: "يوجد تأثير معنوي لمتغير الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسستين محل الدراسة، وهذا عند مستوى دلالة  $0.05$ " حيث أن نتائج كل الاختبارات تؤكد على أن الذكاء الاستراتيجي له أثر طردي إيجابي على عملية التشخيص الاستراتيجي حسب وجهة نظر عينة الدراسة، فدرجة ارتباط المتغيرين تعدت الـ  $50\%$  ودرجة تأثير المتغير المستقل على التابع قدرت بـ  $68\%$  مما يدل على أهمية توفر ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى متخذي القرار لجعل عملية التشخيص الاستراتيجي أكثر فعالية.

### الفرضيات الفرعية :

- لتعزيز النتيجة السابقة وتحديد أي من أبعاد الذكاء الاستراتيجي يؤثر بنسبة أكبر على عملية التشخيص الاستراتيجي، سنختبر الفرضيات الفرعية:
- الفرضية الفرعية 1: يؤثر بعد الاستشراف على عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسستين محل الدراسة عند مستوى دلالة  $0.05$ .

أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي، دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة"  
و"مؤسسة WISSO".

- الفرضية الفرعية 2: يؤثر بعد الرؤية على عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية الفرعية 3: يؤثر بعد الشراكة على عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية الفرعية 4 : يؤثر بعد الدافعية والتحفيز على عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.  
كانت النتائج على النحو التالي:

#### الجدول رقم (06) : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

| ترتيب قوة التأثير | Sig مستوى الدلالة | R2 معامل التحديد | R معامل الارتباط | البيان  |
|-------------------|-------------------|------------------|------------------|---|
| 1                 | 0.000             | 0.510            | 0.714            | أثر بعد الاستشراف على التشخيص الاستراتيجي         |
| 2                 | 0.000             | 0.505            | 0.711            | أثر بعد الرؤية على التشخيص الاستراتيجي            |
| 4                 | 0.621             | 0.007            | 0.086            | أثر بعد الشراكة على التشخيص الاستراتيجي           |
| 3                 | 0.000             | 0.330            | 0.575            | أثر بعد الدافعية والتحفيز على التشخيص الاستراتيجي |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

انطلاقاً من النتائج المبينة في الجدول رقم (06) يتبين وجود علاقة ارتباط وتأثير بين عملية التشخيص الاستراتيجي وكل من بعد الاستشراف، الرؤية، الدافعية والتحفيز على غرار بعد الشراكة حيث:

- بلغت قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لكل من بعد الاستشراف، الرؤية، الدافعية والتحفيز 0.000 مما يدل على وجود علاقة ارتباط بينها وبين عملية التشخيص الاستراتيجي، وهذا بمعاملات ارتباط مختلفة القيمة تراوحت بين 0.575 و 0.714 وهو ما يدل على علاقة ارتباط موجبة وقوية ، بحيث كانت علاقة ارتباط بعد الاستشراف هي الأقوى، ذلك لأن القدرة على تتبع التغيرات

المستمرة وتفسيرها، اضافة الى ادراك الانماط الايجابية أو السلبية في بيئة الأعمال التي قد تعكس فرص أو تهديدات أساس عملية التشخيص الاستراتيجي، تلاه بعدا الرؤية والدافعية والتحفيز بنسبة 71% و 57% على التوالي، فكون المؤسسات تتمتع برؤية واضحة يجعلها قادرة على الانتباه والتركيز على المتغيرات التي تخدم أهدافها وبالتالي اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، كما أن تحفيز العمال الذين هم أساس العمل المؤسسي يزيد من فعالية عملية التشخيص الاستراتيجي، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لبعدها الشراكة 0.621 وهي تفوق 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد الشراكة وعملية التشخيص الاستراتيجي وهذا يفسر على أن الشراكة تهدف لتحقيق أهداف المؤسسة وليس لتطوير مهارات تزيد من فعالية عملية التشخيص الاستراتيجي.

- بلغ معامل التحديد:  $R^2$  قيم مختلفة من بعد إلى آخر، أكثر بعد يفسر تغيرات عملية التشخيص الاستراتيجي هو بعد الاستشراف وأقل بعد هو بعد الدافعية والتحفيز.

وعليه وحسب هذه النتائج فإننا نقبل الفرضيات الفرعية الثلاثة الأولى، ونقول أن لبعدها الاستشراف أكثر تأثير على عملية التشخيص الاستراتيجي، بينما أقل تأثير هو بعد الدافعية والتحفيز عند مستوى دلالة 0.05، ونرفض الفرضية الرابعة حيث أنه لا توجد أي علاقة بين بعد الشراكة وعملية التشخيص الاستراتيجي.

الاجابة على السؤال الفرعي الرابع: والذي جاءت صياغته على النحو التالي: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمتغيرات الدراسة لدى أفراد العينة تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي؟

ستتم دراسة الفروق ذات الدلالة الاحصائية لكل من الذكاء الاستراتيجي والتشخيص الاستراتيجي والتي تعزى الى متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة والمنصب الوظيفي، وذلك من خلال اختبار ANOVA One Way والذي يدل على وجود فروق إذا ما كان مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.05.  
دراسة الفروق في الذكاء الاستراتيجي التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية:

أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي، دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة"  
و"مؤسسة WISSO".

سيتم اختبار الفرضية التي تنص على ما يلي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات الذكاء الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي"، ويوضح الجدول رقم (07) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في الذكاء الاستراتيجي التي تعزى لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة والوظيفة.

الجدول رقم (07) : تحليل ANOVA للفروق في الذكاء الاستراتيجي التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية

| الذكاء الاستراتيجي | F     | Sig مستوى اللالة |
|--------------------|-------|------------------|
| الجنس              | 5.373 | 0.027            |
| السن               | 5.174 | 0.011            |
| المستوى التعليمي   | 2.788 | 0.077            |
| الخبرة             | 4.293 | 0.022            |
| المنصب الوظيفي     | 0.578 | 0.852            |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متغير الذكاء الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الخبرة، في حين لا نجد فروق ذات دلالة إحصائية بدلالة متغير المستوى التعليمي والمنصب الوظيفي.

دراسة الفروق في التشخيص الاستراتيجي التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية :

سيتم اختبار الفرضية التي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات التشخيص الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي"، ويوضح الجدول رقم (09) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في التشخيص الاستراتيجي التي تعزى لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة والوظيفة.

**الجدول رقم (08): جدول الفروق لمتوسطات التشخيص الاستراتيجي**

| Sig   | F     | التشخيص الاستراتيجي |
|-------|-------|---------------------|
| 0.056 | 3.937 | الجنس               |
| 0.175 | 1.843 | السن                |
| 0.086 | 2.657 | المستوى التعليمي    |
| 0.099 | 2.488 | الخبرة              |
| 0.015 | 2.877 | المنصب الوظيفي      |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متغير التشخيص الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير المنصب الوظيفي حيث أنه سجل مستوى دلالة قدر ب 0.015 وهو أقل من 0.05، في حين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات الجنس، العمر، الخبرة.

### خاتمة ونتائج الدراسة:

تناولت الدراسة اثر الذكاء الاستراتيجي على التشخيص الاستراتيجي وذلك من خلال دراسة ميدانية لكل من مؤسسة مطاحن البصرة و مؤسسة WISSO، ولقد مكنت مجريات الدراسة من الوصول إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في ما يلي:

1. تتميز المؤسسات محل الدراسة بمستوى ذكاء استراتيجي مرتفع، ويمكن تفسير ذلك بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات، وهذا ما يؤكد وجود فروق في الذكاء الاستراتيجي تعزي لمتغير الخبرة؛
2. يتجلى الذكاء الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة في الاستشراف بالدرجة الأولى.
3. تتميز المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة من لامركزية القرار؛
4. تتميز عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة بدرجة فعالية مرتفعة؛
5. وجود علاقة ارتباط ايجابية ترقى الى درجة التأثير بين متغير الذكاء الاستراتيجي وعملية التشخيص الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05؛

6. يؤثر الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة الميدانية ايجابيا، حيث التغيير في فعالية عملية التشخيص الاستراتيجي راجع الى تميز أفراد العينة بالذكاء الاستراتيجي بنسبة 68% ، ما يدل على اهمية هذا الأخير في عملية التشخيص الاستراتيجي؛
7. يؤثر بعد الاستشراف بالدرجة الأولى على عملية التشخيص الاستراتيجي؛
8. تميز المؤسساتين برؤية واضحة حول سير الأعمال يؤثر على عملية التشخيص الاستراتيجي؛
9. تحفيز العمال من شأنه التأثير على عملية التشخيص الاستراتيجي؛
10. لا يؤثر بعد الشراكة على عملية التشخيص الاستراتيجي؛
11. يختلف الذكاء الاستراتيجي للعينة المبحوثة حسب الجنس، العمر والخبرة، اذ أن التقدم في العمر من شأنه أن يكسب الفرد خبرة أكبر وبالتالي يرتفع مستوى الذكاء الاستراتيجي لديه؛
12. لا يوجد اختلاف في مستوى الذكاء الاستراتيجي للعينة المبحوثة بالنسبة للمستوى التعليمي والمنصب الوظيفي فالخبرة هي التي تحدد ذلك؛
13. توجد فروق في درجة فاعلية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة تعزي لمتغير المنصب الوظيفي، حيث أن عملية التشخيص الاستراتيجي تختلف من منصب لأخر اذ تخص الادارة العليا أكثر من الادارة الوسطى التي تقتصر مهمتها في رفع التقارير اللازمة؛
14. لا يوجد اختلاف في درجة فاعلية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة تعزي لمتغيرات الجنس، العمر، الخبرة.

#### التوصيات:

- بناء على النتائج التي توصلت اليها الدراسة، ارتأينا تقديم مجموعة من التوصيات:
1. ضرورة اشراك العمال في عملية اتخاذ القرار وتحفيزهم؛
  2. العمل على تنمية الذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسات محل الدراسة؛
  3. ضرورة الأخذ بعين الاعتبار ليس فقط القدرات المادية التي من شأنها تحقيق فعالية عملية التشخيص الاستراتيجي وانما القدرات الفكرية لمتخذي القرار؛
  4. عدم اهمال الفوائد التي قد توفرها الشراكة ؛
  5. ضرورة الاهتمام بالبيئة الخارجية العامة لما قد توفره من فرص.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. أبو قحف، عبد السلام. (2005). *أساسيات الإدارة الاستراتيجية*، الدار الجامعية الاسكندرية. مصر.
2. بلعلی نسیمه فریال. (2017). *محاضرات في إستراتيجية المؤسسة* ماستر إدارة الأعمال .  
قسنطينة ، الجزائر : جامعة عبد الحميد مهري.
3. بن حبتور ، عبد العزيز صالح. (2004). *الإدارة الاستراتيجية* .ط.1. دار المسيرة للنشر و  
التوزيع، اليمن.
4. ثابت ،عبد الرحمان ادريس و جمال الدين محمد ،مرسي. (2006). *الإدارة الاستراتيجية :*  
*مفاهيم ونماذج تطبيقية* .الدار الجامعية. الاسكندرية. مصر.
5. حرب قاسم، سعاد، (2011). *أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات دراسة*  
*تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا*،مذكرة ماجستير في إدارة  
الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة.
6. سالم ، مؤيد سعيد. (2005). *أساسيات الإدارة الاستراتيجية* .ط.1.دار وائل للنشر و  
التوزيع. عمان، الأردن.
7. سلطاني ، محمد رشدي. (2006). *التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و*  
*المتوسطة بالجزائر*، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
8. طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد ادريس . (2007). *الإدارة الاستراتيجية*،  
*منظور منهجي متكامل* .ط.1. دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الأردن.
9. طيبي نادية. (2018). *دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية*  
*دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدي وسيدي بلعباس*. أطروحة  
دكتوراه بجامعة تلمسان.
10. عطاء مصطفى، خالدية. (2015). *الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار*  
*الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع*  
*الحبوب التابعة لوزارة التجارة* .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.(43).  
الصفحات 135- 162.
11. محمد كنوش . (2017). *دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية*  
*المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر* .

أطروحة دكتوراه، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات  
عباس سطيف1.

12. رحمون، ر، منصور، ع. ا. م،، & قشوط، ا. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية  
القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة. مجلة الأصيل  
للبحوث الاقتصادية والإدارية، 03.

### ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

13. Agha, Sabah. Atwa, Eyad. & Kiwan, shadi. (2014). *the impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility : an empirical research in biotechnology industry.* internationa journal of management science, 5(1).p 65-72.
14. Ansoff, rick. kiple, daniel. roxanne, helm-stevence.A.O, lewis& Ansoff, igor. (2018). *implanting strategic management.* edit 3. springer. switzerland.
15. Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). *Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change.* Performance Improvement, 50(3), 32–40. <https://doi.org/10.1002/pfi.20205>
16. Maccoby, Michael. (2015). *strategicintelligence: conceptualtools for leading change.* oxford university press. united kingdom.
17. Mahmoud Reza Esmaeili. (2014). a study on the effect of the strategic intelligence on decision making and strategic planningin, international journal of asian social science ,4(10).p 1045-1061.
18. Marmuse, C. (1999). *Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens.* revue Finance Contrôle Stratégie ,Université de Lille, France, 2(4).
19. Nicolae, P. (2018). *Use of the PESTEL Model in the Management of the Tourism Branch of the Republic of Moldova.* "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, 1, 6.
20. Service, R. W. (2006). *The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective.* International Journal of Management, 23(1), 61