



إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق

د. سعد محمود الكواز د. علاء عبد السلام د. طارق نوري إبراهيم
أستاذ مساعد يحيى مدرس
كلية الإدارة والاقتصاد أستاذ مساعد كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد جامعة صلاح الدين
جامعة الموصل

المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر
ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة

جامعة الزيتونة الأردنية, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
23 – 26 نيسان (أبريل 2012)
عمان – الأردن

الملخص:

يهدف البحث التعرف على الدعم الذي تقدمه المعرفة الإستراتيجية المتولدة من عملية التحليل البيئي للذكاء الإستراتيجي لمديري منظمات الأعمال بعمامة، والشركة المبحوثة بخاصة، من خلال مدّهم بالمعلومات المترابطة عن تحليل البيئة الداخلية (جوانب القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، وبما يقود إلى امتلاك القدرة على التنبؤ بالمستقبل ورسم التوجهات الإستراتيجية، وعالج البحث مشكلة تتعلق بضعف إدراك المديرين في المنظمة المبحوثة، للدور الذي تمارسه المعرفة الإستراتيجية التي أفرزتها عمليات التحليل البيئي في توليد الذكاء الإستراتيجي القادر على تفعيل قدرات الإدارة العليا في التنبؤ والتخطيط المستقبلي، والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال سعي المنظمات لبناء قرارات إستراتيجية ناجحة تسهم في تحقيق التفوق التنافسي.

Abstract:

The current paper aims to identify the support provided by the strategic knowledge reproduced from the environmental analysis of strategic intelligence of business managers generally. The studied company is privately taken into account through provision of data collection analysis of the internal environmental (strength and weaknesses) and external environment (opportunities and threatens). This may lead to have the ability to predict the future and plan out the strategic directions. The paper treated the problem of managers' lack of recognition in the studied company to the role played by the strategic knowledge generated in the analysis operations of strategic intelligence. This type is able to activate the abilities of top management in the prediction of future planning and the adaptation with the environmental changes through the seeking of organization to build out the successful strategic decisions that may contribute to achieve the competitive excellence.

المقدمة:

يشهد العصر الحالي تحولات اقتصادية تمثلت في تنامي إنتاج الخدمات بما يفوق التوجه نحو الإنتاج السلعي، إذ ارتفع عدد الأعمال وقوة العمل في الصناعات الخدمية مقارنة بقطاع التصنيع، فضلاً عن تزايد أهمية الخدمات في دفع عجلة النمو على مستوى الدول والمجتمعات والمنظمات، ولاسيما خدمات الاتصالات المتنقلة والتي عدت ركيزة رئيسة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، وقد قادت التغييرات المتسارعة التي تشهدها البيئة وتزايد حركيتها وتعقيدها إلى اعتماد المنظمات على التحليل البيئي وما يتمخض عنه من بيانات يتم تجميعها من البيئة الداخلية والخارجية وتحويلها إلى معلومات تتراكم لديها وبما يقود إلى امتلاك المعرفة الإستراتيجية القادرة على التنبؤ بالمستقبل ورسم التوجهات الإستراتيجية للمنظمات.

وبرز الذكاء الإستراتيجي كأحد أنماط الذكاء الذي يوسم به قادة المنظمات، والذي يمددهم بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية، فضلاً عن تهيئة آلية رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار، وصياغة الإستراتيجيات والخطط في المنظمات عامة، وفي منظمات الخدمة على نحو خاص، وأخذ هذا الذكاء موقعه بين العديد من الموضوعات (رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة، والنسيج الثقافي، والذاكرة المنظمة، وغيرها).

ولضعف ثقافة المعرفة الإستراتيجية أولاً والذكاء الإستراتيجي ثانياً في منظمات الخدمة العراقية، وتدني توظيفها لهذا النمط من الذكاء في صناعاتها لقراراتها بعمامة والإستراتيجية بخاصة ظهرت أهمية اللوج إلى بحث المنطلقات الفكرية للمعرفة الإستراتيجية، وإرساء منهجية لتوظيفها في دعم عمليات امتلاك الذكاء الإستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

منهجية البحث:

مشكلة البحث:

بات من الممكن في ضوء معطيات عمل المنظمات الخدمية والصناعية في القرن الحادي والعشرين، ان نجزم بان جميعها تواجه تحديات تتمثل بفرص وتهديدات يفترض التعامل معها، وجوانب قوة وضعف تشكل إحدى السمات المميزة لاستمرارية تلك المنظمات، وتكيفها ثم انتقالها من مركز التابع إلى المتحدي فالقائد، إذ ان تلك المنظمات تمارس أعمالها في ظل بيئات حركية معقدة تمتاز بهلامية أبعادها على نحو يقود إلى عدم إمكانية توافر الرؤية المستقبلية لها، ولاسيما عندما تعاني من ضعف أو عدم إدراك للمعطيات البيئية، وبما ينعكس على عدم امتلاكها للمعرفة الإستراتيجية المتولدة من التحليل البيئي، والتي يمكن ان تسهم في دعم الذكاء الإستراتيجي بوصفه أحد أنواع الذكاء الذي يتسم به القادة الناجحون، كما ويوفر لهم مهارات الحصول على المعلومات اللازمة

لصناعة قراراتهم، إذ تشير الوقائع إلى وجود ثغرة معرفية وبخاصة في الجوانب الإستراتيجية، فضلاً عن ان العديد من قادة منظمات الخدمة العراقية وصناع قراراتها مازالوا لا يملكون إجابات منطقية عن أسئلة تدور حول مفهوم الذكاء الإستراتيجي ومبادئه وعناصره، والافتقار في توظيف المعرفة الإستراتيجية في توليد هذا النوع من الذكاء، وبموجب ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في إطار الآثار البحثية الآتية:

أ. هل تتوافر لدى إدارة المنظمة إدراك واضح حول المعطيات البيئية الحالية وما ستؤول إليه الأوضاع مستقبلاً متمثلة في معرفة ذات منظور إستراتيجي؟

ب. هل يتسم جميع أفراد العينة المبحوثة في المنظمة بالذكاء الإستراتيجي؟

ت. هل تسهم المعرفة الإستراتيجية المتولدة لدى إدارة المنظمة في رفع مستوى الذكاء الإستراتيجي لقادتها؟

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من الجوانب الآتية:

أ. تناوله متغيرات مهمة وجديرة بالبحث، ألا وهي العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية المتولدة من التحليل البيئي والذكاء الإستراتيجي ومدراء المنظمات.

ب. تعامله مع ما هو مستحدث في علم الإدارة الإستراتيجية، وتحديد جوهر أفكاره من خلال عرض وتحليل مقومات الذكاء الإستراتيجي.

ت. الأهمية المستمدة من التوسع المضطرد الذي يشهده قطاع الخدمات وتزايد أهمية القرارات التي تتخذها منظماتها، لاسيما في ظل المنافسة الحادة بين تلك المنظمات وبخاصة في قطاع الاتصالات المتنقلة.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ. بناء إطار معرفي لفلسفة المعرفة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي ومتغيراتها.

ب. التعرف على قدرة المنظمة المبحوثة في الاستفادة من المعلومات المتولدة من التحليل البيئي، لبناء تراكم معرفي يفيض إلى معرفة إستراتيجية حول ما متاح آنياً، وما ستؤول إليه الأوضاع البيئية مستقبلاً.

ت. التعرف على تأثير المعرفة الإستراتيجية في دعم الذكاء الإستراتيجي ومدراء المنظمة المبحوثة.

ث. حث منظمات الخدمات بعامة، والاتصالات المتنقلة بخاصة، على الارتقاء بمستويات الذكاء الإستراتيجي لدى قادتها بالاعتماد على المعرفة ذات البعد الإستراتيجي والمتولدة من عمليات الاستبصار البيئي.

فرضيات البحث:

استناداً إلى مضامين مشكلة البحث، تم صياغة الفرضيات الآتية:

أ. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المعرفة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي.

ب. تؤثر المعرفة الإستراتيجية في الذكاء الإستراتيجي معنوياً.

أسلوب جمع البيانات:

بغية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، والتحقق من صحة فرضياته، فقد اعتمد في بناء الإطار النظري على المعلومات المتوفرة في الكتب والمجلات العلمية الرصينة، وما ترخر به شبكة الانترنت عبر المواقع العلمية المتخصصة، فيما تم الاعتماد في الجانب العملي على استمارة الاستبيان والتي تعد أداة رئيسية روعي في بنائها قدرتها على تشخيص أبعاد البحث وقياسها، إذ تم إعدادها من خلال المؤشرات التي أوردها الباحثون في مجال المعرفة الإستراتيجية ومنهم (Menkhoff, et. al., 2004, 43) و (Zotto, 2005, 12)، في حين تم الاعتماد في جانب الذكاء الإستراتيجي على ما أورده كل من (Haines, 2004, 2) و (Maccoby, 2001, 5)، وتم توزيع (60) استمارة على المدراء العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة، وتحصل منها (58) استمارة صالحة للتحليل وينسبة استجابة بلغت (96.6%)، وقد أهملت استمارتين غير مطابقة للشروط ليصبح عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل والاختبار (56) استمارة فقط.

أدوات تحليل البيانات:

تعد مرحلة تحليل البيانات بمثابة المرحلة الأخيرة من مراحل الجانب الميداني لغرض إيجاد العلاقة بين المتغيرات، ولتحقق من صحة الفرضيات المطروحة وقياسها، تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المستندة إلى البرنامج الإحصائي (SPSS-12)، والتي يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

أ. الأدوات الخاصة بوصف متغيرات البحث وتشخيصها: وتتمثل بال تكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. أدوات اختبار فرضيات البحث: تم الاعتماد على عدد من الأدوات التي تسهم في اختبار فرضيات البحث وتتمثل بالآتي:

(1) معامل الارتباط البسيط (بيرسون): ويستخدم لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين متغيرين.

(2) الانحدار الخطي البسيط: يستخدم للتعرف على معنوية تأثير متغير تفسيري واحد في المتغير المستجيب.

وصف الشركة المبحوثة ومسوغات اختيارها:

تعد شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق إحدى الركائز الرئيسة التي يقوم عليها قطاع الاتصالات في القطر، ويتضح ذلك من خلال انتشارها الواسع وارتفاع عدد زبائنها الموزعين على مستوى العراق، إذ أسست الشركة سنة 1999 ومارست نشاطها لأول مرة في محافظة السليمانية، وحازت الشركة على رخصة العمل في كافة أرجاء العراق منذ سنة 2003، مما مكنها من الانتشار والعمل في المحافظات كافة، وتتمثل رؤية الشركة في انعاش السوق العراقية بأحدث التقنيات في مجال تقديم خدمات الاتصالات المتنقلة، إذ ان عدد العاملين في الشركة يبلغ (2317) موظفاً، أما فيما يتعلق بعدد المشتركين فقد بلغ (7395000) سبعة ملايين وثلاثمائة وخمسة وتسعون ألف مشترك سنة 2008، وتقوم الشركة بتوفير خدمات متنوعة لمستخدميها، أبرزها: (دليل شركة آسيا سيل، 2009)

- أ. خدمة الرسائل القصيرة (SMS).
- ب. خدمة الرسائل متعددة الوسائط (MMS).
- ت. خدمة البريد الصوتي (VMS).
- ث. خدمة تحويل المكالمات.
- ج. خدمة التجوال الدولي (Ramming).
- ح. خدمة إيقاف المكالمات والرسائل (باي باي) (ICS).
- خ. خدمة متابعة التلفزيون عبر الموبايل (TV Mobile).
- د. خدمة الانترنت من خلال الاعتماد على (USB) المتضمن بطاقة الخدمة.

وتعود أسباب اختيار الباحثين لشركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة ميداناً للبحث إلى المبررات الآتية:

- أ. وجود عامل التنافس الشديد بين الشركات العاملة في مضمار الاتصالات المتنقلة بالرغم من محدوديتها، وبما يصب في تجسيد بعدي البحث والتي تستند في تحقيق العلاقة فيما بينها على توافر البيئة التنافسية.
- ب. تمثل الركن الأساسي في تكوين شركات الاتصالات المتنقلة وتطويرها على مستوى القطر، وذلك للأهمية الكبيرة لخدماتها التي تغطي كافة المحافظات على نحوٍ عام.
- ت. يمثل قطاع الاتصالات المتنقلة في العالم بعامه، والعراق بخاصة، ركيزة رئيسة من ركائز البنية التحتية للاقتصاد، والذي نال اهتماماً واضحاً في مجال تطويره ورفده بالخدمات المتجددة، وبما يسهم في تطوير الواقع الخدمي.

وصف الأفراد المبحوثين:

اتضح من خلال توزيع استمارات الاستبانة، وقدر تعلق الأمر بالأفراد المبحوثين بان نسبة الذكور في عينة البحث بلغت (75%)، في حين مثلت نسبة الإناث (25%)، فضلاً عن ان معظمهم كانوا من الفئة العمرية (31-40) سنة، إذ بلغت نسبتهم (45.4%)، وان حملة شهادة البكالوريوس كانت نسبتهم (74.5%) من مجموع الأفراد المبحوثين، في حين ان مدة خدمتهم تراوحت بين (2-4) سنوات وبنسبة (44.2%) من إجمالي خدمة عينة البحث، كما لوحظ انخفاض عدد الدورات التدريبية التي تلقاها الكادر العامل في الشركة، من خلال حصول الأفراد المبحوثين الذين تلقوا دورة تدريبية واحدة على نسبة (61.3%) من إجمالي عينة البحث.

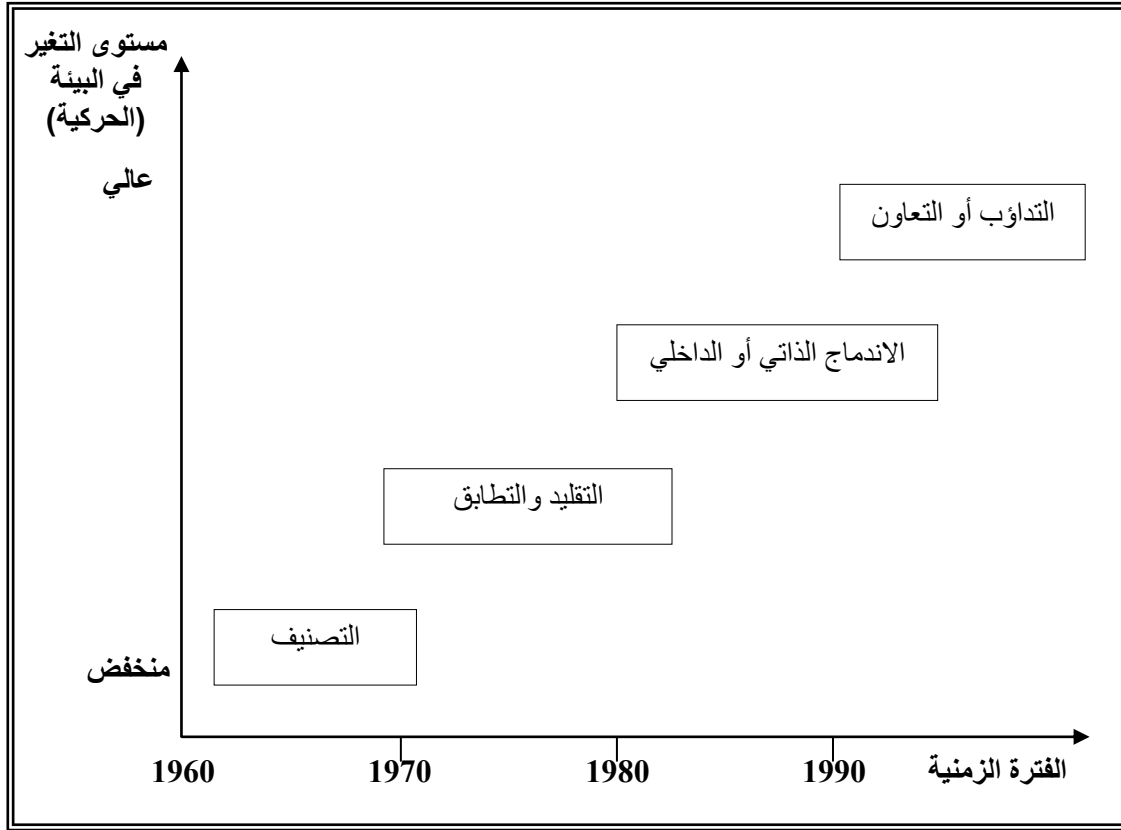
المحور الأول: الإطار النظري: المعرفة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي

أولاً: المعرفة الإستراتيجية: المفهوم والأهمية، سلسلة القيمة، إدارتها

1. مفهوم المعرفة الإستراتيجية وأهميتها وأهدافها:

تعد المعرفة المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة، إذ يعتقد العديد من المدراء بان المزاي الإستراتيجية ستحقق من خلال امتلاكهم معرفة على نحو يفوق ما يمتلكه منافسهم، ذلك ان المعرفة الإستراتيجية تمثل موازنة ما بين الموارد المستندة إلى المعرفة والقدرات مع المعرفة المطلوبة لتقديم منتجات (سلع وخدمات) بطرائق أفضل من المنافسين (Gottschalk, 2005, 73)، إذ ان تشخيص الموارد والقدرات المعرفية تعود بالفائدة على المنظمة من خلال تحديد الدعم الذي تقدمه لمنتجاتها وموقعها في السوق، إذ تمثل تلك الموارد والقدرات عناصر ضرورية في بناء المعرفة الإستراتيجية (Zack, 1999, 3)، ويصفها (Bhavnani, et. al., 2001, 230) بالمعرفة المستخدمة من قبل المنظمة لتحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة، مع الأخذ بنظر الاعتبار التقنيات المعتمدة والمنتجات وطبيعة السوق، إذ تمارس هذه العوامل تأثيراً كبيراً على المعرفة والمهارات المطلوبة لتحقيق التفوق التنافسي في قطاع صناعي معين، وينظر إليها (Il Jun, 2004, 77) بوصفها مستوى الإدراك المتولد لدى مدراء الإدارة العليا في المنظمة، فيما يتعلق بمعرفة البيئة ذات العلاقة بنشاط منظماتهم والمتمثلة (بمعرفة الزبائن، والمنافسين والمجهزين وأصحاب المصالح)، ويعرفها (Warren, 2007, 20) بـ"عملية توليد المعرفة الكفوءة والمؤثرة واستخدامها لدعم إجراءات صنع القرار الإستراتيجي الأفضل وتحقيق الأهداف المرجوة"، ويرى كل من (Kvan and Candy, 1999, 4) بان المعرفة الإستراتيجية تعد معرفة ذات قيمة عالية ومفهومة ضمناً، وتكتسب من خلال التأمل والتفكير، ويعرفها (Zotto, 2005, 6) بالمعرفة المتولدة من التفاعل بين خزين المنظمة المعرفي والقدرات الفكرية للمديرين، والقائمة على رؤية المستقبل واحتمالاته المختلفة، فضلاً عن اعتمادها من قبل الإدارة العليا في انجاز مهام التخطيط الإستراتيجي على نحو فاعل. والذي نراه ان المعرفة الإستراتيجية تتمثل بالمعرفة المتأنية من معطيات التحليل الإستراتيجي لبيئة المنظمة ومتغيراتها، والتي تقود إلى استشراف المستقبل والوقوف على نقاط القوة والضعف الداخلية، فضلاً عن تشخيص الفرص والتهديدات الخارجية المحتملة، واستثمار تلك المعرفة في تبني استراتيجيات فاعلة.

ويمكن الإشارة هنا إلى مراحل التطور في تناول مفهوم المعرفة الإستراتيجية من قبل الباحثين (الشكل 1)، والمستندة إلى عاملي الفترة الزمنية ومستوى التغيير في البيئة، إذ تم تناول المعرفة من خلال التركيز على مضمونها وتصنيفها والقدرات المرتبطة بها للفترة (1960-1970)، في حين شهدت الفترة من السبعينات ولغاية الثمانينات من القرن الماضي اهتماماً بقابلية المعرفة على الانتقال والتحول بين أشكالها الرئيسية، في حين تركزت التوجهات للفترة (1980-1990) نحو عمليات تكوين المعرفة وفعاليتها وبعتماد التعلم المنظمي، وأخيراً وخلال الفترة (1990-) ولحد الآن) اعتمدت التوجهات على إسهامات الباحثين في ميدان الإدارة الإستراتيجية، والذين سعوا إلى دمج محتوى المعرفة مع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، بغية تحقيق فهم أكبر لقدرات المنظمة ومدى جاهزيتها لمواجهة التغيرات البيئية المضطربة (Young, 1995, 30).



الشكل (1)

مراحل تطور مفهوم المعرفة الإستراتيجية وفقاً لتناوله من قبل الباحثين

Source: Nielsen, Bo Bernhard, (2000), Strategic Knowledge Management: A research Agenda, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, P. 26.

وأهمية المعرفة الإستراتيجية تتبع من قدرتها على تمكين المديرين من التعرف على موارد المنافسين، وربطها مع القدرات الموجودة في منظماتهم بغية صنع القرارات الإستراتيجية القادرة على تحقيق قيمة أكبر للزبائن، إذ إن استغلال الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة يحتاج إلى امتلاك المعرفة الإستراتيجية وتوظيفها لتحديد التوجهات الإستراتيجية المستقبلية (Zack, 1999, 8)، وهي تسهم في تقليص التكاليف وتحسين التخطيط الاستراتيجي، إذ إن صيغ عملها تدعم صانع القرار من خلال تزويده بوصف شامل للمنظمة وبيئتها الخارجية والمتمثلة بالمصادر المعرفية والقدرات الداخلة في رأس المال الفكري، والذي يعد أحد المتطلبات الرئيسية لامتلاك المعرفة الإستراتيجية (Kruger and Snyman, 2007, 11)، وإن الوصف الشامل الذي تقدمه تلك المعرفة يتضمن بعدين رئيسيين هما: (Zack, 1999, 9)

أ. معرفة مدى حاجة المنظمة (صانعي القرار) للمعرفة، لغرض زيادتها في حال نقصانها لدى مديري المنظمة، وبما يكفل استثمارها في حل المشكلات وصنع القرارات.

ب. تحديد المصدر الرئيس للمعرفة الإستراتيجية سواءً كان داخلياً أم خارجياً.

وتشير (الحديثي، 2000، 30) إلى أهمية المعرفة الإستراتيجية من خلال تحليل وربط القدرات المعرفية بالقرارات الإستراتيجية، فالحدس والذكاء والخبرة الشخصية تعد من مقومات القدرات المعرفية، وإن ربطها بالقرار الاستراتيجي يتم من خلال تعامل صانع القرار معها بنوع من المرونة، وبما يمكنه من اكتشاف المشكلة وتحديد الغموض المرتبط بها والعمل على حلها، في حين يرى (الخفاجي، 1996، 158) بأن اختلاف الإدارة وفلسفتها وإستراتيجيتها يعود إلى اختلاف المديرين والمجاميع الإستراتيجية، بما يتكونه من موارد وبنى وأساليب معرفية لصنع القرارات الإستراتيجية، فضلاً عن تأثير استخدام المعرفة الإستراتيجية في الاستدلال عند التفكير في المشكلات الصعبة وصنع القرارات الكفيلة بحلها. وفيما يتعلق بالمنافع المحتملة من امتلاك المعرفة الإستراتيجية، فيمكن التطرق إلى أهم تلك الفوائد، وعلى النحو الآتي: (Warren, 2007, 24)

أ. دعم المنظمة في عمليات الاستنباط والتشخيص الخاصة بالأوضاع البيئية المعقدة التي تواجهها.

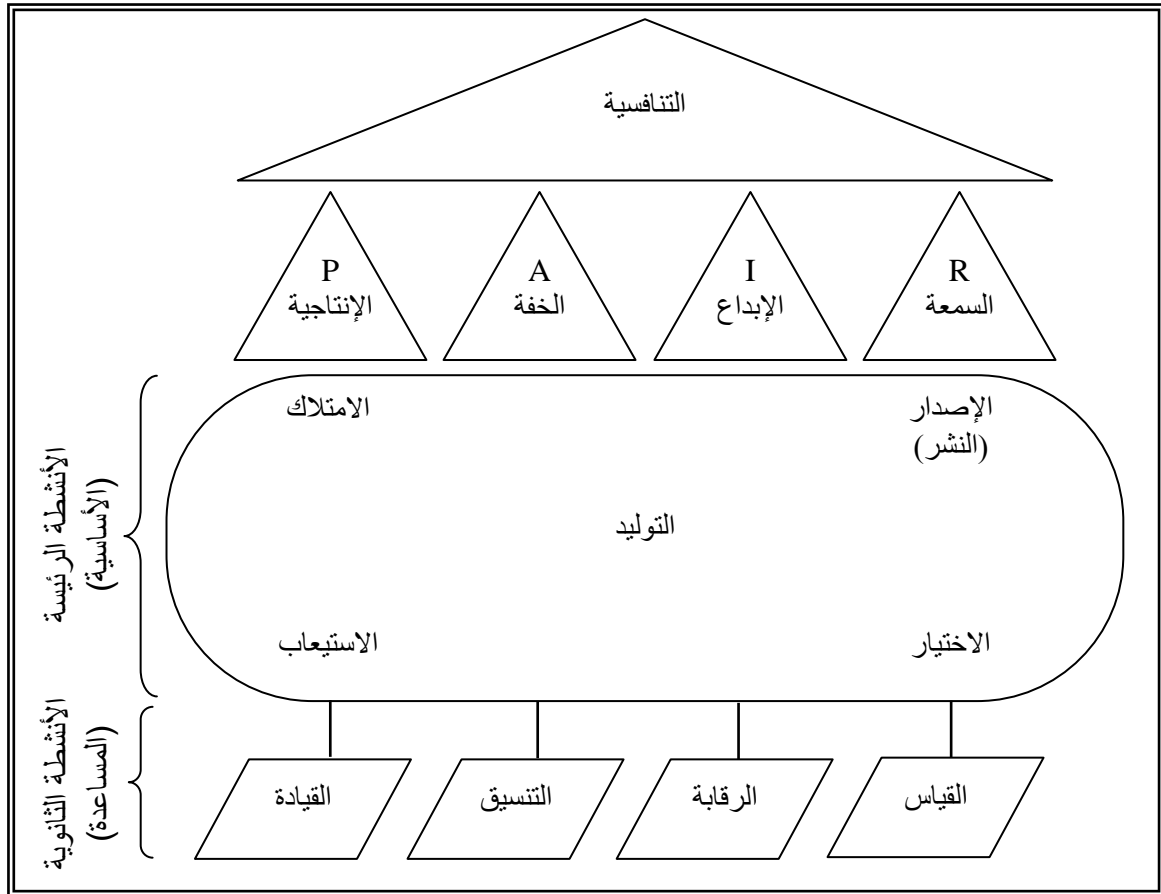
- ب. تخفيض الحاجة إلى عمليات معالجة المعلومات للإدارات الوسطى أو مساعدي المدراء.
- ت. تمكن من توحيد الأشكال المتنوعة من المعلومات ودمجها على نحو نظامي يسهل من عملية التعامل معها وإدراك مدلولاتها.
- ث. تعمل على تحديد العلاقات بين متغيرات المعرفة الرئيسية، وعلى نحو أكثر سرعة ودقة.
- ج. تقود إلى تحديد التغيرات المهمة في متغيرات المعرفة، وعلى نحو أكثر وضوحاً، مما يجعل مالكي المعرفة الإستراتيجية على اطلاع مستمر فيما يتعلق بالتغيرات البيئية.
- ح. تحديد تأثير التغيرات على الإستراتيجية والنايعة من المعرفة بالظروف البيئية المتغيرة، فضلاً عن تزويد الإدارات الوسطى والتشغيلية بالمعلومات المتعلقة بالخطط التكتيكية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

وتهدف المعرفة الإستراتيجية إلى دعم المديرين في عمليات تقييم الموقف الاستراتيجي، وبخاصة في الأوضاع البيئية المعقدة، وذلك لتشخيص جوانب التهديد وكيفية الاستجابة لها، ومواقع الفرص والتي بالإمكان استغلالها، فضلاً عن الوقوف على نقاط القوة والضعف الداخلية، والتي تعد ركائز رئيسة في تصميم عمليات المنظمة وصياغة إستراتيجياتها وبما يعزز من سلوكها الاستراتيجي، إذ تعد المعرفة المكتسبة من قبل المنظمة بالخبرة متميزة وصعبة التقليد، وتقود إلى الحصول على منافع مضاعفة مقارنة بالمنافسين من خلال الاستثمار في الميدان المعرفي والاستراتيجي، والاستناد إلى القاعدة المعرفية في منع دخول المنافسين إلى أسواق المنظمة، وتعزز المعرفة الإستراتيجية من الميزة التنافسية المستندة إليها، وتقود إلى توسيع إمكانات التعلم المنظمي (Bhavnani and John, 1997, 92).

وتقود المعرفة الإستراتيجية إلى تمكين المنظمة من امتلاك المعرفة الإبداعية وبما يمكنها من صدارة القطاع الذي تعمل فيه وقيادة السوق والتحكم بالمنافسين، فضلاً عن ان الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بالتقانة، المنتج، السوق، والاستراتيجيات التنافسية المثبتة تستند إلى المعرفة ذات البعد الاستراتيجي والتي توفر رؤية مستقبلية لما ستؤول إليه الأوضاع المحيطة بالمنظمة، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها أو استثمارها (Zack, 1999, 13).

2. أنموذج سلسلة المعرفة والفجوة المعرفية:

يتمثل هذا الأنموذج مع أنموذج سلسلة القيمة لكنه ليس مشتقاً منه، فهو متأثراً من التأليف والتنسيق المكون لإدارة المعرفة، ومن خلال إظهار عمليات الارتباط بين كل من أنشطة إدارة المعرفة وتنافسية المنظمة، إذ يسهم أنموذج سلسلة المعرفة في تحديد الأنشطة التي تساعد الأفراد (صانعي القرار) في صياغة الإستراتيجية، ومثال ذلك تشخيص الأنشطة التي تحدث معاً وعلى نحو متسلسل أو متوازٍ، ومدى الدعم الذي تقدمه لعمليات المنظمة (Holsapple and Singh, 2001, 26)، وكما قدم (Porter) أنموذج سلسلة القيمة بوصفه الأنموذج الرئيس للنقصي عن مكامن المزايا التنافسية المتاحة للمنظمة، وتحديد الطرائق اللازمة لتعزيزها، ذلك ان أنموذج سلسلة المعرفة يتضمن خمسة أنشطة رئيسة أو أساسية يقوم بتنفيذها عمال المعرفة في المنظمة في إطار تشغيل واستثمار الموجودات المعرفية وتمثل أنشطة متولدة أو متجددة لإدارة المعرفة، وهي (تملك، اختيار، توليد، استيعاب، ونشر المعرفة)، فضلاً عن تضمن الأنموذج لأربعة أنشطة ثانوية تدعم وتوجه الأداء الخاص بالأنشطة الرئيسية، والتي تمارس تأثيرات في سلوكية إدارة المعرفة، وهي (القيادة، التنسيق، الرقابة، وقياس المبادرة الأولى لإدارة المعرفة)، ويقدم أنموذج سلسلة المعرفة أربع طرائق لتحسين عمليات تصميم وتنفيذ أنشطة إدارة المعرفة، فضلاً عن إسهامه في تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في: إنتاجية أفضل، خفة أكثر، إبداع أكبر، وتعزيز سمعة المنظمة، وهو ما يدعى بأنموذج (PAIR) للتنافسية (Holsapple and Jones, 2006, 421) (الشكل 2).



الشكل (2)

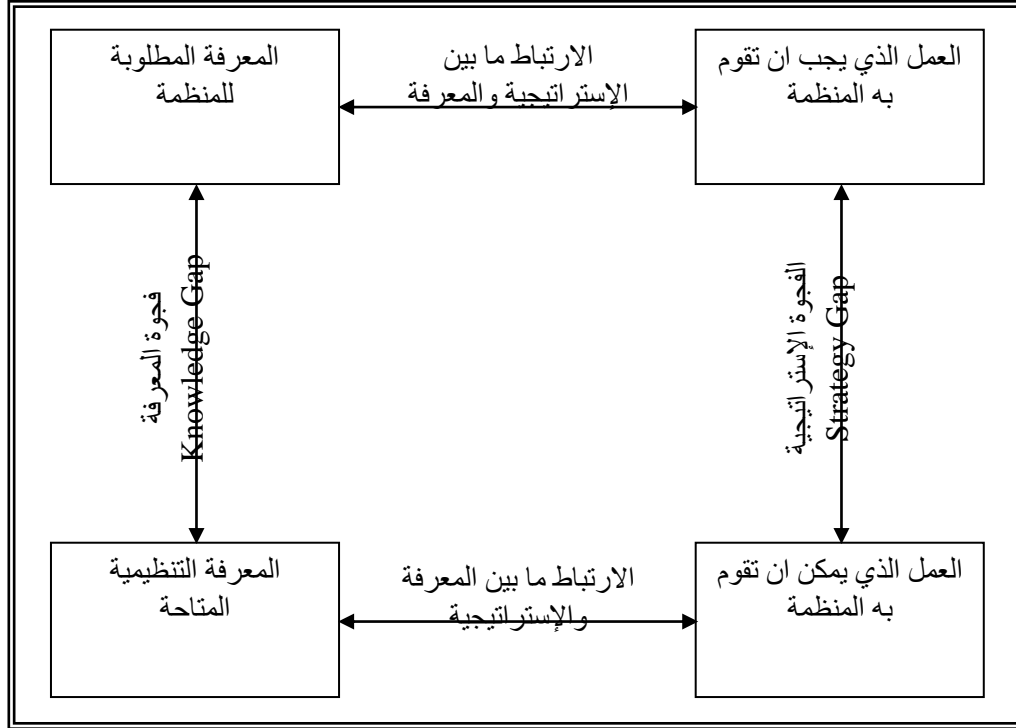
نموذج سلسلة المعرفة

Source: Holsapple, Clyde W. and Jones, Kiku, (2006), Knowledge Management Strategy Formation, In: Shwartz, David, (2008), Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Publishing, Inc., U.S.A., P. 422.

ويمكن القول بأن نموذج سلسلة المعرفة لا يعد تجميعاً لمعالجات المعرفة في المنظمات المعرفية، بل هو اختيار على نحو منظم لكافة الأنشطة الرئيسية والثانوية لإدارة المعرفة والتي تمارسها المنظمة، فضلاً عن اعتماد هذا النموذج أداة لتحليل مصادر الميزة التنافسية من خلال إظهار مدى الإسهام الذي يمارسه كل نشاط من أنشطة إدارة المعرفة في الوصول إلى تحقيق حاجات الزبائن، ويعزز من درجة التميز عن باقي المنظمات، وبالمقارنة مع سلاسل المعرفة للمنافسين يمكن الوقوف على الاختلافات التي تحدد الميزة التنافسية المعتمدة من قبلهم (Paradice and Courtney, 1999, 12).

وإنساقاً مع ما تم طرحه، يمكن القول بأن هذا النموذج يسهم في دعم الموجودات المعرفية لدى المنظمة والتي تعد بمثابة ركيزة رئيسية لبناء الإستراتيجية التنافسية، إذ يمكن للمنظمات ومن خلال تبني سلسلة القيمة للمعرفة بناء قاعدة معرفية ذات قيمة عالية تدعم الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتمكنها من امتلاك معرفة إستراتيجية تعزز من عمليات صنع القرار، وتسهم في تحقيق الأداء المتميز. أما فيما يتعلق بالفجوة المعرفية فيتم تحليلها لاستخدامها كأداة مهمة في مجال الأداء الإستراتيجي للمقارنة بين الأداء المخطط والفعلي للمنظمة، إذ تحلل الفجوة المعرفية لتحديد مدى توافق تصنيفات المعرفة الحالية مع متطلبات إستراتيجية المنظمة، ومن خلال ارتباطها بتحديد الفجوة الإستراتيجية بين ما تقوم به المنظمة وما يجب ان تقوم به لتحقيق الميزة التنافسية المتاحة (ما تعرفه المنظمة) والمعرفة المستهدفة (أي ما يجب ان تعرفه المنظمة) لضمان تحقيق قيمة متميزة لمنتجاتها وخدماتها، وتعد الفجوة المعرفية بمثابة فجوة إستراتيجية من خلال مضمونها وتأثيرها الواضح في حاضر المنظمة ومستقبلها، إلا ان ما يميز هذه الفجوة هو التعاضد المضطرب للمعرفة في الميدان الصناعي والتقني وقطاع الأعمال وعلى نحو غير مسبوق، عليه فإن اتساع الفجوة المعرفية يقود إلى تراجع فاعلية المنافسة والقدرة على الابتكار في كافة مجالات الأعمال، وبخاصة في الصناعات التي تعتمد على كثافة المعرفة ورأس المال المعرفي،

وتسعى المنظمات إلى توجيه جهودها وبالاعتماد على أنشطة إدارة المعرفة لإغلاق فجوة المعرفة الإستراتيجية والتي غالباً ما تتوافق مع الفجوة الإستراتيجية (ياسين، 2007، 292) (الشكل 3).



(3) الشكل

العلاقة بين إستراتيجية الأعمال والمعرفة

Source: Amrit, Tiwana, (2002), The Knowledge Management, 2nd ed., Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A, P.102.

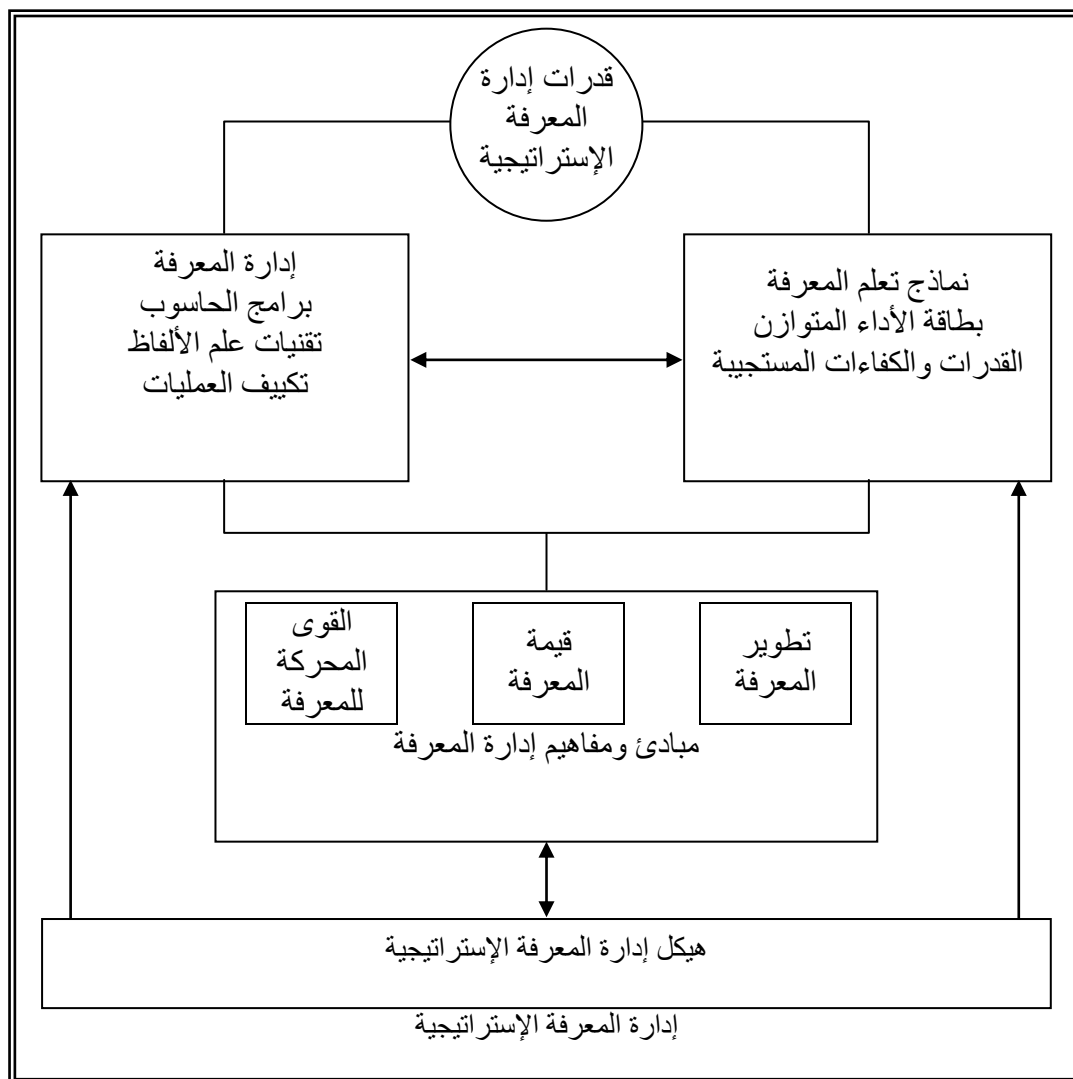
3. إدارة المعرفة الإستراتيجية:

تزايد الاهتمام بالمعرفة وبما يفوق رأس المال والطاقة كمتطلبات رئيسة لتحقيق النجاح في قطاعات الأعمال، مما قاد إلى اعتماد التوجه المعرفي لدى العديد من المنظمات، وبما يمكنها من تبني استجابات إستراتيجية مناسبة في ظل الابتكارات المتسارعة وطبيعة التنافس المستقبلي، وتزايد حالة اللاتأكد التي تشهدها الأسواق بعامه، إذ إن قدرات التوجه المعرفي تدعم عمليات التكيف مع البيئة المتغيرة من خلال إعادة ترتيب التوجهات المعرفية، والتكامل والإبداع للكفاءات المنظمة، ونتيجة لذلك تعد قدرات التوجه المعرفي الفاعلة ركيزة رئيسة لإدارة المعرفة الإستراتيجية في المنظمات، وبما يمكنها من تجميع وتوحيد معرفتها بالأسواق والمنتجات مع المعرفة بالتغيرات البيئية المحتملة بغية الحصول على الميزة التنافسية (Wernerfelt, 2004, 173)، وتستند نظرية إدارة التوجه المعرفي إلى عاملين رئيسيين هما: (Teece, 1998, 57)

أ. عمليات التعلم (Learning Process): وتبرز فيها المعرفة كمعلومات تم تفسيرها لتوجيه الأفعال، إذ يتم التركيز من خلال عمليات التعلم على خصائص المعرفة المختلفة واستثمارها لمساعدة المدراء في بناء الاستراتيجيات ذات التوجه المعرفي.
ب. رأس المال الفكري (Intellectual Capital): يعد بمثابة موجودات معرفية تمثل جزءاً رئيساً من قيمة المنظمة، ويركز على التصنيف، القياس، وإدارة رأس المال الفكري والذي يساعد في تحسين الأداء.

ونتيجة للفهم المتزايد لأهمية قدرات المعرفة الإستراتيجية الفاعلة والمنافع المتأتية من تقانات إدارة المعرفة، فقد تم بناء إدارة المعرفة الإستراتيجية من خلال إقامة نظام إداري لها، يحدد ويظهر جميع العناصر الرئيسية لإدارة المعرفة وتفاعلها مع إستراتيجية الأعمال، إذ يقوم هذا النظام بتحديد القوى المحركة للمعرفة (وحدات المعرفة، التجميع، التحول، التفكير والتأمل، التعلم، القوة الدافعة)، فضلاً عن أهمية وقيمة المعرفة ونماذج تطويرها، ويفترض بنظام إدارة المعرفة الإستراتيجية أن يقود إلى تكوين رؤية معرفية للمنظمة،

وكذلك استخدم أبعاد المعرفة كقاعدة رئيسية لتحديد الوضع التنافسي في القطاع الصناعي، إذ يمكن لنماذج الأعمال والتقانة، وإذا ما تم ربطها مع نتائج قدرات إدارة المعرفة الإستراتيجية ان تولد ميزة تنافسية مستدامة (Katsoulakos and Rutherford, 2005, 10) (الشكل 4).



الشكل (4)

أنموذج إدارة المعرفة الإستراتيجية

Source: Floyed, S. and Wooldridge, B., (2004), Strategic Knowledge Management Solutions, 5th ed., Inlecom Publishing, U.K, P.20.

ثانياً: الذكاء الإستراتيجي

1. الذكاء والذكاء الإستراتيجي:

ينظر للذكاء ابتداءً بوصفه القدرة التي وضعها الله (سبحانه وتعالى) في الانسان حين ميزه عن سائر المخلوقات الأخرى بنعمة العقل، والتي تمثل محور التفكير والتبصر، إذ ضمّ القرآن الكريم العديد من المواضيع التي تؤكد دعوة الله للبشر كافة إلى استخدام عقولهم والتفكير والتبصر في خلق الله (سبحانه وتعالى)، ولعل أبرز الآيات التي وردت في صدد ذلك قوله تعالى: (أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ) (سورة الروم: 8)، أما لغوياً فيشير مصطلح الذكاء (Intelligence) كما ورد في المعجم الوسيط " ما يتم به التفكير والاستدلال وتركيب التصورات " (الوسيط، 1990، 617)، وبحسب ما ورد في قاموس (Webster) فالذكاء هو القدرة على التعلم أو الفهم أو التعامل مع الحالات الجديدة أو القدرة على المعرفة عند التعامل مع البيئة أو التفكير المجرد الذي يقاس وفق معايير موضوعية (Thomas, 2005, 110)، وفي ميدان علم الإدارة نجد ان هناك العديد من إسهامات الباحثين التي أغنت هذا المضمار، إذ يرى (Stenberg, 2009, 2) بان الذكاء عملية تهدف إلى دعم قرارات الأعمال في مجالات (التسويق، التمويل،

تحديد اتجاهات السوق، الزبائن، المنافسين) لأجل تحقيق الحصة السوقية والفوز بزبائن جدد والتفوق على المنافسين، وقد عرف الذكاء بوصفه جمع وتحليل وتفسير المعلومات لصناع القرار بما يساهم في تحقيق نجاح المنظمة (Johnson & Writ, 2004, 5)، ويصفه (النعمي، 2000، 17) بأنه يساعد الفرد على التفكير المنطقي والعمل على نحو هادف، والتكيف مع البيئة التي تتصف بالحركة والتغيير المضطرد.

أما فيما يتعلق بالذكاء الإستراتيجي فينظر إليه بوصفه عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتمكنهم من الإصغاء للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغييرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات وتهيئة إطار فكري إزاء ما حدث الآن وما سيحدث مستقبلاً (Johnson, 2000, 4)، في حين يصفه (Degenaro, et. al., 2000, 5) بأنه أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب لدعم عملية تطوير الإستراتيجية، وتتمثل أسباب تنامي أهمية دور الذكاء الإستراتيجي في دعم عملية صناعة القرار بالآتي: (3) (Metayer, 2002, عبد اللطيف، 2002، 33)

- أ. تزايد حاجة المديرين للمعلومات في إطار عملهم في بيئة يسودها عدم التأكد.
- ب. اعتماد المنظمات على جهود الذكاء ذات التوجه الإستراتيجي في دعم عملية صناعتها للقرارات الإستراتيجية.
- ت. تركيز صناع القرار على التحليل بدلاً من البحث عن معلومات واقعية لصناعاته.
- ث. تسارع المنظمات لبناء قدراتها على التنبؤ، واعتمادها معايير دقيقة في الحكم على أدائها وتحديد الفرص الجديدة ثم اقتناصها وتجنب التهديدات أو تحويلها إلى فرص.

ويلتقي الذكاء الإستراتيجي مع ذكاء الأعمال في جوانب تتمثل بوصف كلاهما عملية منطقية لجمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها لدعم صناع القرار في عملية صياغة الإستراتيجية بما يُمكن المنظمة من تجنب التهديدات واستباق الفرص وتوفير نظام مكر للانتذار عن الأخطار المحتملة، فضلاً عن ان الجمع بينهما يقود إلى إيجاد إستراتيجية أذكى وأكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة من خلال بروزهما في إطار ذكاء الأعمال الإستراتيجي (Katakota & Robinson, 2000, 521).

أما جوانب الاختلاف فيما بينهم تتمثل بتركيز ذكاء الأعمال على توفير المعلومات عن بيئة الأعمال، بكاملها وبما يتيح للمنظمة مجابهة القوى المحيطة بها كالزبائن والمنافسين، في حين يوفر الذكاء الإستراتيجي معلومات عن كافة العوامل البيئية والتحديات المحيطة بالمنظمة، فضلاً عن تحسين ذكاء الأعمال لعملية صنع القرار التكتيكي أكثر من دعمه لصناعة القرار الإستراتيجي، وتركيزه على مراقبة المنافسين والأسواق والزبائن، في حين يوفر الذكاء الإستراتيجي دعماً لكبار صناع القرار ذو الطابع الإستراتيجي (Burns, 2003, 9).

2. عناصر الذكاء الإستراتيجي:

تؤشر هذه العناصر دور الذكاء الإستراتيجي في النهوض بقدرات قادة المنظمات وهي تتبلور بالآتي:

أ. الاستشراق (Foresight)

ويمثل إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بأبصار تطوره المحتمل، وتمييز ما يمكن (تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه)، كما يشير إلى بصيرة الفرد ونظرة في عواقب الأمور أو رؤيته الاتجاهات المستقبلية عبر مسح Scanning العوامل الحركية في الوقت الحاضر (Maccoby, 2004, 4)، وتظهر أهمية هذا العنصر في توظيف الذكاء الإستراتيجي لقادة المنظمات في المجالات الآتية، من خلال: (الخفاجي، 1998، 110) (Quarmby, 2003, 3)

- اعتماد التوقع في إدارة التغييرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم.
- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة، فضلاً عن استشعار التغييرات البيئية في صورة قوى غير مرئية.
- توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير إستراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ب. تفكير النظم Systems Thinking

يعبر عن القدرة على توليف العناصر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها (Maccoby, 2004, 3)، ويرتكز هذا العنصر على مفهوم النظام الذي يعني " مجموعة وحدات، عناصر، عمليات مترابطة، وتكون كلاً منتظماً وقيم مخرجات أكبر من القيم المضافة من الوحدات المشاركة فيه فيما لو عملت مستقلة عن بعضها البعض " (السالم وجرحوش، 2000، 430)، ويعد مدخل تفكير النظم منهجاً

- قديمًا أعيد اكتشافه حديثاً كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة، وبالتركيز على تفكير النظم كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ سمات القادة الناجحين، كونه يهيئ الآتي: (Hianes, 2004, 2)
- إطاراً للتفكير الإستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة.
 - طريقة أفضل للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الإستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وحركيتها.
 - طرائق أفضل لابتكار الإستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الإستراتيجية.
 - الفرصة لمشاركة (الأفراد وفرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المنظمة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها.
 - وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة، ونظام متقدم في التفكير النقدي بين مديريها.

ت. الرؤية المستقبلية *Future Visioning*

- تعتبر الرؤية عن " قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء لم يتم اختباره كاملاً، بعيداً عن مصطلح التكهن الذي يشير إلى قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها"، والذي يرتبط بشيء حصل سابقاً وينتظر نتيجته (Hianes, 2004, 3)، وعبر (Maccoby, 2004, 4) عن الرؤية المستقبلية بـ " القدرة على توظيف بعد النظر وتفكير النظم من تصميم أنموذج مثالي للمنظمة"، فهو بذلك يشير إلى القدرة على بناء المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة إستراتيجية أعمال حقيقية.
- ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي للقادة الناجحين بدلالة: (الخفاجي والبغدادي، 2001، 164) (Fiora, 2003, 2)
- كونها مع كل من (إدارة التغيير، والثقافة، والهيكل) محاور تحدد نطاق عمل القادة، فضلاً عن أنها أحد محاور القيادة الإستراتيجية، وهي مع التفكير الإستراتيجي من سمات المدير الإستراتيجي.
 - مجابهة التحديات في إدارة كل من (العمل المعرفي، ورأس المال الفكري) من قبل قادة ذوي خيال فائق، والتكيف مع التحديات الحاسمة المحيطة بالمنظمة.
 - ان الرؤى الجديدة تعد مفتاحاً للنجاح في عمليات التغيير الإستراتيجي.
 - توفيرها تصور من زبائن المنظمة لانهم غايتها، فضلاً عن رصد تحركاتهم بين المنظمات المنافسة وتلمس رضاهم عن منتجاتهم، وتشكيل رؤى جديدة عنهم والإلمام بالتقنيات الجديدة في خدمتهم.
 - وتتفاوت مستويات الرؤية المطلوبة للمديرين على وفق المستوى الذي يعملون فيه، فهي مطلوبة بمستوى عالٍ لمديري المستوى الأعلى، ومتوسط لمديري المستوى المتوسط، وضئيل لمديري المستوى الإشرافي (الزبيدي، 2000، 49).

ث. الشراكة *Partnership*

- تعكس قدرة القائد الذكي إستراتيجياً على إقامة تحالفات إستراتيجية (Maccoby, 2001, 2)، ك(اندي كروف Andy Grove) القيادي في شركة (Intel) الذي أتاح له ذكاءه الإستراتيجي المتميز الدخول في شراكة مع شركة مايكروسوفت (Microsoft) ومصنعي الحواسيب الشخصية كشركتي (كومباك Compaq) و(ديل Dell)، وإقامته شراكة داخل شركته مع (كريبج باريت Craig Barrett) المدير التنفيذي لشركة (Intel) حينها، وهذا ما أتاح له الهيمنة على سوق المعالج الدقيق (العزوي والصقال، 2001، 54)، ويعد تحالف المنظمات هو الأقرب لمفهوم الشراكة من الاندماج، وذلك لان التحالف يحفظ لكل منظمة شخصيتها وكيانها، في حين ان الاندماج يفقد المنظمات شخصيتها والتي تذوب مع بعضها البعض لتبرز بصورة منظمة جديدة.
- ويتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات من خلال الآتي: (Daft, 2004, 173-177)
- كونها أحد اتجاهات التنظيم المعاصر التي تمهد الطريق لتحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهام، وتحويل تنافسهم إلى تعاون.
 - كونها أحد آليات التكيف مع تحديات البيئة المضطربة، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء.
 - توفيرها إطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة.
 - إشباعها حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم، فضلاً عن الإبداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء ومن ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.

تعبّر عن " الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لانجاز العمل المكلف به على نحو مُرضٍ " (Maccoby, 2001, 3)، ويصفها (Davar, 1994, 149) بـ " تحفيز لعواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين "، وذلك يجعلها تجسد دوافع الفرد في هيئة سلوك تعبر عن استعداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في ان واحد، وأدائه لعمله بشكل مُرضٍ ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من خلال العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه، أما الدافعية أو القدرة على تحفيز العاملين كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي فتعكس " قدرة القائد على دفع أو تحفيز الأفراد على الإيمان بهدف عام يجمعهم وتنفيذ التصورات والرؤى "، أو حثهم على تشغيل المنظمة وتقويتها (Maccoby, 2004,3)، وحينها فان الدافع المتولد لديهم سينتج عن عملية داخلية أو خارجية تثير فيهم الحماس لمتابعة طريقة معينة في العمل، أو عن قدرة قادتهم على حثهم لانجاز عمل معين، وجعلهم يميلون للتصرف بأسلوب موجه لتقوية المنظمة (هيجان، 2004، 499)، ولارتقاء بفاعلية هذا العنصر، تبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين، بوصفها مثيرات تقع خارج كيان العاملين وتدفعهم للعمل والانتفاف حول هدف عام يجمعهم ويوجه سلوكهم، وبغرس فيهم الشعور بالمسؤولية والبحث عن عناصر الدفع الذاتي في داخلهم، وهذا ما ينمي فيهم المبادرة ثم الأيمان بأداء ما يوجههم قادتهم لانجازه من أعمال، وهنا يبرز الدور الذي يمارسه الذكاء الإستراتيجي من خلال عنصر الدافعية في ترسيخ السمات القيادية من جهة، والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة من جهة ثانية.

المحور الثاني: الإطار الميداني - بالتطبيق على شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1. وصف متغيرات المعرفة الإستراتيجية وتشخيصها:

يشير الملحق (1) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X_1 - X_{22}) التي تمثل متغيرات المعرفة الإستراتيجية، وكالاتي: يتفق (75%) من الأفراد المبحوثين على امتلاك الشركة معرفة بالتغيرات المحتملة في التشريعات ذات الصلة بنشاطها، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_1) والبالغين (4.232) و(0.953) على التوالي. فيما يشير (69.7%) من المبحوثين إلى امتلاك الشركة لتصورات واضحة فيما يتعلق بتوجهات السياسة المالية للدولة وكون المعرفة المتداولة في الشركة تشمل التطورات الحاصلة في مستويات دخل الفرد، فضلاً عن عدم امتلاك الشركة لمعرفة مسبقة بحاجات ورغبات الزبائن المستقبلية، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات (X_2) (X_3) (X_4) (3.982) و(4.017) و(3.892) و(0.820) و(0.962) و(0.966) على التوالي. ويتفق (61.4%) منهم على امتلاك الشركة للمعرفة بتقنيات العمل المتطورة والمتوقع ولوجها إلى الأسواق، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_6) (3.928) و(0.969) على التوالي. ويشير (76.8%) إلى اتفاقهم مع ما تضمنه المتغير (X_7) والمتعلق بامتلاك الشركة للمعرفة المستقبلية بطبيعة الخدمات المطلوبة من قبل القطاعات السوقية المختلفة، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.107) و(1.003) على التوالي. وفيما يتعلق بامتلاك الشركة للمعرفة بالتغيرات المطلوبة في مستويات خبرة أفرادها العاملين، فقد كان الاتفاق بين الأفراد المبحوثين (67.8%) إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_9) (3.875) بانحراف معياري (1.079). ويتفق (76.8%) من المبحوثين على توافر المعرفة لدى إدارة الشركة بالأفكار الجديدة في مجال تطوير خدماتها المقدمة للزبائن، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{10}) (4.214) و(1.003) على التوالي. غلبت إجابات المبحوثين للمتغير (X_{12}) باتجاهها نحو الاتفاق على فعوى المتغير الخاص بامتلاك إدارة الشركة معرفة بالتحركات الإستراتيجية المستقبلية للمنافسين اعتماداً على تحليلها للبيئة التنافسية، إذ بلغت (66%) بوسط حسابي (3.785) وانحراف معياري (1.155). ويشير (78.6%) إلى اتفاقهم على ما تضمنته المتغيرات (X_{14}) والمتعلق بامتلاك الشركة رؤية واضحة لوسائل تشجيع العاملين فيها باعتماد الحوافز الممنوحة من قبلها، والمتغير (X_{16}) والمتضمن امتلاك الشركة معرفة بالخدمات البديلة المتوقع طرحها من قبل المنافسين، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منهم والبالغة (4.125) و(4.160) و(0.935) و(0.848) على التوالي. فيما غلبت إجابات المبحوثين بالنسبة للمتغير (X_{18}) باتجاهها نحو الاتفاق على فعوى هذا المتغير المتعلق بامتلاك الشركة معرفة بالتغيرات المحتملة في سمعتها وصورتها في أذهان الزبائن، إذ بلغت (82.1%) بوسط حسابي (4.410) وانحراف معياري (0.826). وفيما يتعلق بتوافر المعرفة المسبقة لدى إدارة الشركة بتأثيرات الحملات الترويجية على تحفيز الزبائن لاقتناء خدماتها، فقد كان الاتفاق بين الأفراد المبحوثين (69.1%)، إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير (2.602) بانحراف معياري بلغ (0.649). ويؤكد (75%) من المبحوثين على توافر المعرفة المسبقة لدى إدارة الشركة بالبرامج التدريبية المطلوب تنفيذها لتطوير مهارات العاملين لديها وامتلاك الشركة معرفة بالتوجهات الحكومية لدعم عمليات

الاستثمار في قطاع الاتصالات المتنقلة، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين (X_{21}) و (X_{22}) (*) والبالغة (4.125) و (4.035) و (0.915) و (0.952) على التوالي.

2. وصف متغيرات الذكاء الإستراتيجي وتشخيصها:

يشير الملحق (1) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات $(X_{23}-X_{39})$ التي تمثل متغيرات الذكاء الإستراتيجي، وكالاتي: يتفق (69.6%) من الأفراد المبحوثين على قيام إدارة الشركة باستقراء المستقبل لتطوير إستراتيجيات الشركة في الأمد البعيد، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{23}) والبالغة (3.964) و (0.933) على التوالي. فيما غلبت إجابات المبحوثين بالنسبة للمتغير (X_{25}) باتجاهها نحو الاتفاق على فحوى هذا المتغير المتعلق بتشخيص القضايا الإستراتيجية ذات الأثر في مستقبل الشركة وعلى نحو مستمر، إذ بلغت (83.9%) بوسط حسابي (4.178) وانحراف معياري (0.741). ويتفق (72.1%) من المبحوثين على القيم بدراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها على نحو منفرد لتلمس قيمتها في الأمد البعيد، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{28}) و (4.178) و (0.716) على التوالي. ويشير (71.4%) إلى اتفاقهم على ما تضمنته المتغيرات (X_{32}) والمتعلق بإثارة التنافس بين العاملين لحفزهم على الانجاز، والمتغير (X_{34}) والمتضمن حث العاملين على تفضيل العمل الفرقي، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منهم والبالغة (3.964) و (3.946) و (1.021) و (1.034) على التوالي. وفيما يتعلق بتلمس فوائد البحث عن المعلومات المهمة لمستقبل الشركة من قبل مهنيين متخصصين داخليين وخارجيين، فقد كان الاتفاق بين الأفراد المبحوثين (69.6%)، إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير (3.857) بانحراف معياري بلغ (0.818). ويشير (76.8%) إلى اتفاقهم مع ما تضمنه المتغير (X_{39}) والمتعلق بوصف المعلومات المقدمة لمدراء الشركة لا تتوافق وطبيعة القرارات التي ستعتمد في صناعتها، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.053) و (0.961) على التوالي.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1. تحليل علاقة الارتباط بين المعرفة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي:

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي تم تحديد علاقة الارتباط بين متغيري البحث، وكما موضح في الجدول (1) والذي يشير إلى ان هناك علاقات ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (المعرفة الإستراتيجية) والمتغير المعتمد (الذكاء الإستراتيجي)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.861) وهو قيمة معنوية عند مستوى (0.05). وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على " توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين المعرفة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي ".

الجدول (1)

معامل الارتباط بين متغيري البحث

| المعرفة الإستراتيجية | المتغير المستقل |
|----------------------|--------------------|
| | المتغير المعتمد |
| 0.861* | الذكاء الإستراتيجي |

*p < 0.05

N=56

2. تحليل تأثير المعرفة الإستراتيجية في الذكاء الإستراتيجي:

يظهر الجدول (2) تأثير المعرفة الإستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً في الذكاء الإستراتيجي بوصفه متغيراً معتمداً، إذ تبين وجود تأثير معنوي للمعرفة الإستراتيجية في الذكاء الإستراتيجي، وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (154.30) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (5.06) عند درجتى حرية (1 و 54) وعند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.736)، كما بلغت قيمة (β_1) (0.885) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (12.42)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.44) عند مستوى معنوية (0.05)، وتفسر هذه النتيجة اعتماد الشركة في تحديد ذكائها الإستراتيجي على المعرفة الإستراتيجية

(*) لم يتم التعليق ضمن الوصف والتشخيص على كل المتغيرات، إذ تم أخذ أهمها وهي ذات النسب الأعلى التي أفرزها التحليل.

المتولدة لديها، بوصفها تدعم عملية استشراف المستقبل والتنبؤ بالتغيرات البيئية المحتملة، ومن شأن ذلك ان يقود إلى قبول الفرضية الثانية التي تنص على انه: " تؤثر المعرفة الإستراتيجية في الذكاء الاستراتيجي معنوياً "

الجدول (2)

نتائج تحليل علاقة تأثير المعرفة الإستراتيجية في الذكاء الإستراتيجي

| F | | R ² | المعرفة الإستراتيجية | | المستقل المعتمد |
|----------|----------|----------------|----------------------|------------------|--------------------|
| الجدولية | المحسوبة | | B ₁ | B ₀ | |
| 4.01 | 154.30 | 0.736 | 0.885 *(12.42) | 0.519 *(1.80) | الذكاء الإستراتيجي |

P ≤ 0.05

N = 56

N.S.= Not Significant

d.f.= (1, 54)

() القيم بين الأقواس تشير إلى قيمة t المحسوبة.

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

الاستنتاجات والمقترحات

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات، وهي كالآتي:

أولاً: الاستنتاجات

1. أفرزت إجابات الأفراد المبحوثين امتلاك الشركة معرفة بمضامين البيئة الخارجية والداخلية، وأبرزها المعرفة بالتغيرات المحتملة في التشريعات ذات الصلة بنشاطها وتشخيص التوجهات المتعلقة بحماية البيئة، فضلاً عن تولد معرفة لدى إدارة الشركة بتقنيات العمل المتطورة والمتوقع ولوجها إلى الأسواق ودرجة استجابة السوق لخدماتها والتحركات الإستراتيجية المستقبلية للمنافسين.
2. كشفت نتائج البحث امتلاك الشركة للمعرفة الإستراتيجية ببعض المتغيرات البيئية، وأهمها ما يتعلق بحاجات ورغبات الزبائن المستقبلية، ومدى رضاهم وولائهم للشركة، وطبيعة الخدمات المطلوبة من قبلهم، فضلاً عن معرفة الشركة بالوسائل المناسبة لتشجيع العاملين فيها والبرامج التدريبية المطلوبة لتطوير مهاراتهم.
3. أظهرت إجابات الأفراد المبحوثين امتلاك إدارة الشركة للذكاء الإستراتيجي وبخاصة في الجوانب المتعلقة باستقراء المستقبل لتطوير استراتيجيات الشركة في الأمد البعيد، فضلاً عن تولد الذكاء ذو البعد الإستراتيجي في جوانب تتعلق بإثارة التنافس بين العاملين لحفزهم على الانجاز المتميز.
4. هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المعرفة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي، وتفسر هذه العلاقة الدور الذي تمارسه المعرفة الإستراتيجية في تحديد رؤية الشركة للمستقبل، وتعزيز الذكاء الإستراتيجي لصناع القرار فيها.
5. تبين بان المعرفة الإستراتيجية تمارس تأثيراً معنوياً في تحديد مستوى الذكاء الإستراتيجي المتولد لدى مديري الشركة المبحوثة.

ثانياً: المقترحات

1. يُفترض ان تقوم الشركة بالعمل على امتلاك المعرفة الإستراتيجية بكافة الجوانب البيئية الداخلية والخارجية منها، وبما يسهم في رسم صورتها المستقبلية لما ستؤول إليه الأوضاع البيئية.
2. ضرورة اعتماد الشركة على الذكاء الإستراتيجي المناسب وفقاً لمعطيات عملية التحليل البيئي، ومعرفتها المستقبلية من دون التركيز على الحدس والتخمين سعياً منها للحفاظ على حصتها السوقية، إذ قد يبرز الذكاء الإستراتيجي بوصفه وسيلة مثلى في الكثير من الظروف والأوضاع السوقية.
3. ضرورة الاعتماد على المعرفة الإستراتيجية المتولدة من عمليات التحليل البيئي لتحديد الذكاء الإستراتيجي الملائم، من دون الاقتصار على معطيات التحليل لرسم التوجهات الإستراتيجية المناسبة، وذلك وفقاً لتوجهات البحث.
4. السعي نحو اعتماد الوسائل المناسبة لتشجيع العاملين في الشركة، وتطوير خبراتهم ورفع مستوى مهاراتهم من خلال تبني برامج تدريبية مكثفة وملائمة تقضي إلى رفع مستويات الذكاء للعاملين بعامّة والإدارة العليا بخاصة.

المصادر:

القرآن الكريم.

أولاً: المصادر العربية

1. انيس، إبراهيم وآخرون، (1990)، المعجم الوسيط، المجلد الثالث، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. الحديثي، أصفاد مرتضى سعيد، (2000)، تحليل المحفظة الإستراتيجية على وفق المدخل المعرفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
3. الخفاجي، نعمة عباس خضير، (1996)، المدخل المعرفي في تحليل الخيار الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
4. الخفاجي، نعمة عباس والبغدادي، عادل هادي، (2001)، ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء: منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، عدد خاص، بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية، بغداد، العراق.
5. الخفاجي، نعمة عباس، (1998)، التفكير الإستراتيجي - إطار نظري، مجلة جامعة بابل، المجلد 3، العدد 1.
6. الزيدي، قيس إبراهيم، (2000)، نمط التفكير الإستراتيجي للمستويات القيادية العليا في منظمات الإدارة العامة العراقية وأثره في اتجاههم نحو التغيير الإستراتيجي: مدخل معرفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
7. السالم، مؤيد سعيد وحرشوش، عادل، (2000)، إدارة الموارد البشرية، ط1، مطبعة جامعة بغداد، بغداد، العراق.
8. عبداللطيف، عبداللطيف، (2002)، إدارة الذكاء، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان: تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الخاصة، عمان، الأردن.
9. العزاوي، محمد عبدالوهاب والصقال، أحمد هاشم، (2001)، أسس الخيار الإستراتيجي: تحليل نقدي ومعالجات عراقية إستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية.
10. النعيمي، صلاح عبدالقادر، (2000)، التكيف الإستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
11. هيجان، عبدالرحمن بن أحمد، (2004)، عرض نقدي لكتاب القيادة الإستراتيجية، فن ومنهج لـ(فريدريك، مايك، وتريجور، بنيامين)، مجلة الإدارة العامة، مجلة 44، العدد 2.
12. ياسين، سعد غالب، (2007)، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Amrit, Tiwana, (2002), The Knowledge Management, 2nd ed., Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A.
2. Bhavnani, Suresh K. and John, Bonnie E., (1997), From Sufficient to Efficient Usage: An Analysis of Strategic Knowledge, CHI Journal, Vol. 22, No. 27.
3. Bhavnani, Suresh K.; Reif, Frederick and John, Bonnie E., (2001), Beyond Command Knowledge: Identifying and Teaching Strategic Knowledge for Using Complex Computer Applications, CHI Journal, Vol. 3, No. 1.
4. Burns, A., (2003), Business Intelligence: History & The Intelligence Cycle, <http://www.disinfo.com>.
5. Daft, R. L., (2004), Organization Theory & Design, 8th ed., Thompson Publishing, N.W., USA.
6. Davar, R., (1994), The Human Side of Management, 1st ed., McGraw-Hill, Inc., New York, USA.
7. Degenaro, B., Fahey, L., Fuld, L. & Klavans, D., (2000), Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decision, <http://www.csb.executiveboard.com>.
8. Fiora, B., (2003), Moving from Tactical to Strategic Intelligence, CIR, Vol. 2, No. 2.
9. Floyed, S. and Wooldridge, B., (2004), Strategic Knowledge Management Solutions, 5th ed., Inlecom Publishing, U.K.
10. Gottschalk, Peter, (2005), Strategic Knowledge Management Technology, 1st ed., Idea Group Publishing, Inc., U.S.A.
11. Hiance, S., (2004), Strategic & System Thinking from Chaos & Complexity to Elegant Simplicity Center for Strategic Management, <http://www.csiminti.com>.

12. Holsapple, C. W. and Singh, M., (2001), The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness, *Journal of Knowledge Practice*, Vol. 20, No. 1.
13. Holsapple, Clyde W. and Jones, Kiku, (2006), Knowledge Management Strategy Formation, *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group Publishing, Inc., U.S.A.
14. IL Jung, Hyung, (2004), An Exploratory Study of Strategic Value of Information Technology: A Theoretical Application of The co-Alignment Model, Dissertation Submitted to The Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Philosophy, Virginia State University, Blacksburg.
15. Johnson, A., (2000), What is Competitive Intelligence?, <http://www.aurorawde.com>.
16. Johnson, L. K. & Wirtz, J. J., (2004), Strategic Intelligence Windows into A Secret World: An Anthology, 2nd ed., Roxbury Publishing Company, California, USA.
17. Kalakota, R. & Robinson, M., (2000), E-Business Roadmap for Success, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., N.W., USA.
18. Katsoulakos, P. and Rutherford, A., (2005), An Introduction to Knowledge Oriented Strategy and Strategic Knowledge Management Capabilities, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4.
19. Kruger, C. J. and Snyman, M. M., (2007), Formulation of Strategic Knowledge Management Maturity Model, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 33, No. 2.
20. Kvan, Thomas and Candy, Linda, (1999), Designing Collaborative Environments for Strategic Knowledge in Design. <http://www.andrew.cmu.edu/user/fveloso/partitiming.pdf>.
21. Maccoby, M., (2001), Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, *RTM Journal*, Vol. 44, No. 33, May-June.
22. Maccoby, M., (2004), Only The Brainiest Succeed, *RTM Journal*, Vol. 44, No. 5, Sept.-Oct.
23. Metayer, E., (2002), Competitive Intelligence: Turning Intelligence into Actions to Succeed Globally, <http://www.competia.com>.
24. Nielson, Bo Bernhard, (2000), Strategic Knowledge Management: A Research Agenda, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7.
25. Paradice, D. B. and Courteny, J. F., (1999), Organizational Knowledge Management, *Information Resources Management Journal*, Vol. 5, No. 3.
26. Quarmby, N., (2003), Futures Work in Strategic Criminal Intelligence, *RTM Journal*, Vol. 32, No. 3.
27. Stenberg, J., (2004), Leveraging Intelligence to Achieve Market Leadership, 1st ed., McGraw-Hill, Inc., USA.
28. Teece, D. J., (1998), Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How and Intangible Assets, *California Management Review*, Vol. 40, No. 2.
29. Thomas, C., (2005), Creating Owinning Board, *Viewpoint Journal*, Vol. 21, No. 3.
30. Warren, Lewis, (2007), Strategic Knowledge Architectures for Agile Threat Response, *Journal of Knowledge Practice*, Vol. 3, No. 2.
31. Warren, Lewis, (2007), Strategic Knowledge Architectures for Agile Threat Response, *Journal of Knowledge Practice*, Vol. 3, No. 2.
32. Wernerfelt, B., (2004), The Resource-Based View of The Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 3.
33. Young, G., (1995), Comment: The Resource-Based View of The Firm and "Austrian" Economics, *Journal of Management*, Vol. 4, No. 1.
34. Zack, Michael H., (1999), Developing a Knowledge Strategy, *California Management Review*, Vol. 41, No. 3.
35. Zotto, Cin Zia, (2005), Strategic Knowledge Management. <http://www.ssrn.org>.

الملحق (1)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعرفة الإستراتيجية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق بشدة | | لا اتفق | | محايد | | اتفق | | اتفق بشدة | | مقياس الإجابة تسلسل السؤال |
|-------------------|---------------|--------------|---|---------|---|-------|----|------|----|-----------|----|-------------------------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 0.953 | 4.232 | - | - | 5.4 | 3 | 19.6 | 11 | 21.4 | 12 | 53.6 | 30 | X ₁ |
| 0.820 | 3.982 | - | - | 1.8 | 1 | 28.6 | 16 | 39.3 | 22 | 30.4 | 17 | X ₂ |
| 0.962 | 4.017 | - | - | 7.1 | 4 | 23.2 | 13 | 30.4 | 17 | 39.3 | 22 | X ₃ |
| 0.966 | 3.928 | - | - | 10.7 | 6 | 19.6 | 11 | 39.3 | 22 | 30.4 | 17 | X ₄ |
| 0.988 | 4.053 | - | - | 12.5 | 7 | 8.9 | 5 | 39.3 | 22 | 39.3 | 22 | X ₅ |
| 0.969 | 3.892 | - | - | 10.7 | 6 | 17.9 | 10 | 39.3 | 22 | 32.1 | 18 | X ₆ |
| 1.003 | 4.107 | 3.6 | 2 | 1.8 | 1 | 17.9 | 10 | 33.9 | 19 | 42.9 | 24 | X ₇ |
| 1.045 | 3.875 | 1.8 | 1 | 10.7 | 6 | 17.9 | 10 | 37.5 | 21 | 32.1 | 19 | X ₈ |
| 1.079 | 4.214 | 3.6 | 2 | 7.1 | 4 | 21.4 | 12 | 33.9 | 19 | 33.9 | 19 | X ₉ |
| 1.003 | 3.964 | 3.6 | 2 | - | - | 19.6 | 11 | 25 | 14 | 51.8 | 29 | X ₁₀ |
| 1.150 | 3.785 | 3.6 | 2 | 10.7 | 6 | 14.3 | 8 | 30.4 | 17 | 41.1 | 23 | X ₁₁ |
| 1.155 | 3.821 | 5.4 | 3 | 8.9 | 5 | 19.6 | 11 | 33.9 | 19 | 32.1 | 18 | X ₁₂ |
| 1.280 | 4.125 | 5.4 | 3 | 16.1 | 9 | 10.7 | 6 | 26.8 | 15 | 41.1 | 23 | X ₁₃ |
| 0.935 | 4.089 | 1.8 | 1 | 3.6 | 2 | 16.1 | 9 | 37.5 | 21 | 41.1 | 23 | X ₁₄ |
| 0.900 | 4.160 | - | - | 3.6 | 2 | 25 | 14 | 30.4 | 17 | 41.1 | 23 | X ₁₅ |
| 0.848 | 4.410 | - | - | 3.6 | 2 | 17.9 | 11 | 37.5 | 21 | 41.1 | 23 | X ₁₆ |
| 0.681 | 4.410 | - | - | - | - | 10.7 | 6 | 37.5 | 21 | 51.8 | 29 | X ₁₇ |
| 0.826 | 4.142 | - | - | 1.8 | 1 | 16.1 | 9 | 21.4 | 12 | 60.7 | 34 | X ₁₈ |
| 0.903 | 3.946 | - | - | 5.4 | 3 | 17.9 | 10 | 33.9 | 19 | 42.9 | 24 | X ₁₉ |
| 1.068 | 4.125 | - | - | 14.3 | 8 | 16.1 | 9 | 30.4 | 17 | 39.3 | 22 | X ₂₀ |
| 0.915 | 4.160 | - | - | 5.4 | 3 | 19.6 | 11 | 32.1 | 18 | 42.9 | 24 | X ₂₁ |
| 0.952 | 4.035 | - | - | 7.1 | 4 | 21.4 | 12 | 32.1 | 18 | 42.9 | 24 | X ₂₂ |

الملحق (2)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للذكاء الإستراتيجي

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق بشدة | | لا اتفق | | محايد | | اتفق | | اتفق بشدة | | مقياس الإجابة تسلسل السؤال |
|-------------------|---------------|--------------|---|---------|---|-------|----|------|----|-----------|----|-------------------------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 0.933 | 3.964 | - | - | 7.1 | 4 | 23.2 | 13 | 35.7 | 20 | 33.9 | 19 | X ₂₃ |
| 0.952 | 3.964 | - | - | 8.9 | 5 | 19.6 | 11 | 37.5 | 21 | 33.9 | 19 | X ₂₄ |
| 0.741 | 4.178 | - | - | 1.8 | 1 | 14.3 | 8 | 48.2 | 27 | 35.7 | 20 | X ₂₅ |
| 0.895 | 4.125 | - | - | 7.1 | 4 | 12.5 | 7 | 41.1 | 23 | 39.3 | 22 | X ₂₆ |
| 0.861 | 4.196 | - | - | 5.4 | 3 | 12.5 | 7 | 39.3 | 22 | 42.9 | 24 | X ₂₇ |
| 0.716 | 4.178 | - | - | - | - | 17.9 | 10 | 46.4 | 26 | 35.7 | 20 | X ₂₈ |
| 1.021 | 3.785 | - | - | 12.5 | 7 | 26.8 | 15 | 30.4 | 17 | 30.4 | 17 | X ₂₉ |
| 1.122 | 3.892 | 1.8 | 1 | 12.5 | 7 | 19.6 | 11 | 26.8 | 15 | 39.3 | 22 | X ₃₀ |
| 0.999 | 4.017 | - | - | 8.9 | 5 | 21.4 | 12 | 28.6 | 16 | 41.1 | 23 | X ₃₁ |
| 1.026 | 3.964 | - | - | 12.5 | 7 | 16.1 | 9 | 33.9 | 19 | 37.5 | 21 | X ₃₂ |
| 1.090 | 3.892 | - | - | 14.3 | 8 | 21.4 | 12 | 25 | 14 | 39.3 | 22 | X ₃₃ |
| 1.034 | 3.946 | 1.8 | 1 | 8.9 | 5 | 17.9 | 10 | 35.7 | 20 | 35.7 | 20 | X ₃₄ |
| 0.952 | 4.035 | - | - | 3.6 | 2 | 32.1 | 18 | 21.4 | 12 | 42.9 | 24 | X ₃₅ |
| 0.977 | 3.910 | - | - | 8.9 | 5 | 25 | 14 | 32.1 | 18 | 33.9 | 19 | X ₃₆ |
| 0.818 | 3.857 | - | - | 5.4 | 3 | 25 | 14 | 48.2 | 27 | 21.4 | 12 | X ₃₇ |
| 1.078 | 3.964 | 3.6 | 2 | 3.6 | 2 | 26.8 | 15 | 25 | 14 | 41.1 | 23 | X ₃₈ |
| 0.961 | 4.053 | 1.8 | 1 | 5.4 | 3 | 16.1 | 9 | 39.3 | 22 | 37.5 | 21 | X ₃₉ |