

## دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة

: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات/ العراق

**The role of strategic intelligence as a modern entry in Investigation successful strategic alliances: Field research at company Zain Telecom / Iraq**

م. طارق طعمة عطية الشمري

جامعة الانبار - كلية الادارة والاقتصاد

[alshemarry1983@gmail.com](mailto:alshemarry1983@gmail.com)

### المستخلص:

يهدف الباحث من خلال هذا البحث الى نشر الذكاء الاستراتيجي كثقافة للمنظمات لما لها من اهمية في تحقيق تحالفات استراتيجية ناجحة، فضلاً عن زيادة الوعي بضرورة الاعتماد على مفاهيم حديثة من شأنها توليد المعرفة المتراكمة ونجاح الاعمال الاستراتيجية لأية منظمة قائمة، وهذا ما يتحقق من خلال الحصول على مجموعة من البيانات الخاصة بعينة البحث والتي تم تحليلها ومعرفة علاقات الارتباط والتأثير بين الذكاء الاستراتيجي والتحالفات الاستراتيجية، وتكونت عينة البحث من مجموعة من الافراد العاملين في مستويات تنظيمية مختلفة في شركة زين للاتصالات / العراق وكان عددهم (40) فرداً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات فضلاً عن المقابلات الشخصية لأفراد العينة لإثبات ما توصل اليه الباحث من نتائج، وكان اهم ما توصل اليه الباحث هو وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لجميع عناصر الذكاء الاستراتيجي مع متغير التحالفات الاستراتيجية كما اظهرت النتائج بان كل مكونات الذكاء الاستراتيجي لها تأثيراً واضحاً في تحقيق التحالفات الاستراتيجية.

### Abstract:

The researcher aims to generate knowledge about the dissemination of strategic intelligence as an organizational culture that has an active role in the success of the administrative work of the organizations and successful strategic alliances, as well as increasing the awareness of the need to rely on modern concepts that will generate the accumulated knowledge and success of the strategic works of any existing organization. What is achieved by obtaining a set of data for the sample of the research that was analyzed and the relationship of correlation and influence between strategic intelligence and strategic alliances, and the research sample consisted of a group of workers at different organizational levels (40) individuals. The questionnaire was used as a tool for collecting information as well as personal interviews of the sample members to prove the researcher's results. The most important finding of the researcher is that there is a significant correlation relationship to all elements of strategic intelligence with Variable strategic alliances The results showed that all components of strategic intelligence have a clear impact on the achievement of strategic alliances.

*الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، التحالفات الاستراتيجية.*

## المقدمة:

شهد العقدين الماضيين تحولات جذرية في كيفية القيام بالأعمال وأسفرت عولمة الأسواق والإنتاج عن اندماج الأسواق والقيام بالعديد من التحالفات على الصعيدين المحلي والدولي، وقد أدت التطورات في تكنولوجيا المعلومات وما يتصل بها من تطورات أخرى إلى زيادة قدرة هذه المنظمات على ربط عملياتها بشبكات معلوماتية متطورة مما أدى إلى تقليص وقت جمع المعلومات وتمكينها من تحسين عملياتها وتطلب كل ذلك إلى استراتيجيات تؤدي إلى تحسين الفرص والتكيف مع التهديدات التي تتيح لها أكبر وقت ممكن للبقاء وذلك من خلال الاستعانة بالذكاء الاستراتيجي. إن عملية اتخاذ القرار هو مفتاح بقاء أي منظمة في عالم الأعمال وتتطلب هذه العملية إدراك المدراء لبيئتهم المحيطة وإن من أهم هذه القرارات هي القيام بالتحالفات الاستراتيجية إذ يحتاج ذلك القرار إلى الكشف الفوري عن الفرص والتهديدات الناجمة عن الاتجاهات المتعددة من أجل التعامل معها بشكل فوري ومناسب وعليه فإنه من المهم السيطرة على هذه التغيرات وأخذها بنظر الاعتبار عند القيام باتخاذ مثل هكذا قرارات حاسمة إذ أنه من الضروري أن تمتد المنظمة بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب حول بيئتها الداخلية والخارجية وهذا لا يمكن الوصول إليه إلا باللجوء إلى اليات فعالة ومناسبة كالذكاء الاستراتيجي الذي يهدف إلى مساعدة صناع القرار من خلال توفير المعلومات المناسبة عن بيئة الأعمال وقد تكون هذه المعلومات داخلية أو خارجية. إن الهدف الأساسي لهذا البحث هو معرفة مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي كألية مناسبة وحديثة لجمع المعلومات عن البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتحويلها إلى معرفة لاتخاذ القرارات الحاسمة لإنجاح التحالفات الاستراتيجية التي تروم المنظمات القيام بها.

## المحور الأول: منهجية البحث

### أولاً: منهجية البحث:

سيتم التطرق في هذه الفقرة إلى بعض النقاط المتعلقة بمنهجية البحث النظرية والميدانية للوقوف على أهم المشاكل والأهمية والأهداف التي يروم البحث إلى تحقيقها فضلاً عن توضيح الجانب العملي للبحث وكالاتي:

#### 1- مشكلة البحث:

تواجه منظمات الأعمال بصورة عامة والعراقية منها بصورة خاصة تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية وتكنولوجية مما أدى إلى هشاشة بنيتها الأمر الذي جعلها ضعيفة أمام مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية الجديدة مما يحتم عليها استخدام بدائل مناسبة سواء كانت هذه البدائل تستهدف سد فجوة محددة أو علاج جوانب ضعف معينة، ومع تزايد حدة المنافسة وندرة الموارد وارتفاع التكاليف أصبحت هذه المنظمات بأمر الحاجة إلى بناء تحالفات استراتيجية تمكنها من زيادة وتطوير مواردها وقدراتها بما يكفل لها المنافسة مع الآخرين، ولكي تستطيع هذه المنظمات بناء تحالفات قوية وناجحة استراتيجياً أصبح لزاماً عليها في ظل التحديات التي تعيشها تبني اليات محددة تضمن لها القدرة على القيام بهذه التحالفات وعلى الأمد الطويل.

ومن هنا تبلورت مشكله البحث الأساسية من تساؤل أساسي وهو (هل إن للذكاء الاستراتيجي دور أساسي وحاسم في عملية زيادة فرص تحقيق و نجاح التحالفات الاستراتيجية؟)، ويتفرع هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية وهي:

أ- ما هي التحديات التي تواجه تبني المنظمة للذكاء الاستراتيجي كألية حاسمة وفعالة في تحقيق التحالفات الاستراتيجية؟

ب- هل إن هناك علاقة ارتباط بين تبني المنظمة للذكاء الاستراتيجي وبين تحقيق تحالفاتها الاستراتيجية؟

ت- هل يؤثر تبني المنظمة للذكاء الاستراتيجي على تحقيق تحالفاتها الاستراتيجية؟

## 2- اهمية البحث:

ان اهمية البحث تتمثل بالاتي:

- أ- القاء الضوء على اهمية التحالفات الاستراتيجية كألية فعالة ومناسبة لمواجهة التحديات التي قد تضعف عمل المنظمة المبحوثة وتؤدي الى خروجها من المنافسة.
- ب- زيادة وعي المنظمة المبحوثة حول تبني الذكاء الاستراتيجي كاليه حاسمة وفعالة لتحقيق التحالفات الاستراتيجية.
- ت- تعظيم استغلال موارد المنظمة المبحوثة لتقليل الاضرار التي قد تصب عمل المنظمة من خلال القيام بالتحالفات الاستراتيجية لإعادة نشاطها والرجوع الي المنافسة.

## 3- اهداف البحث:

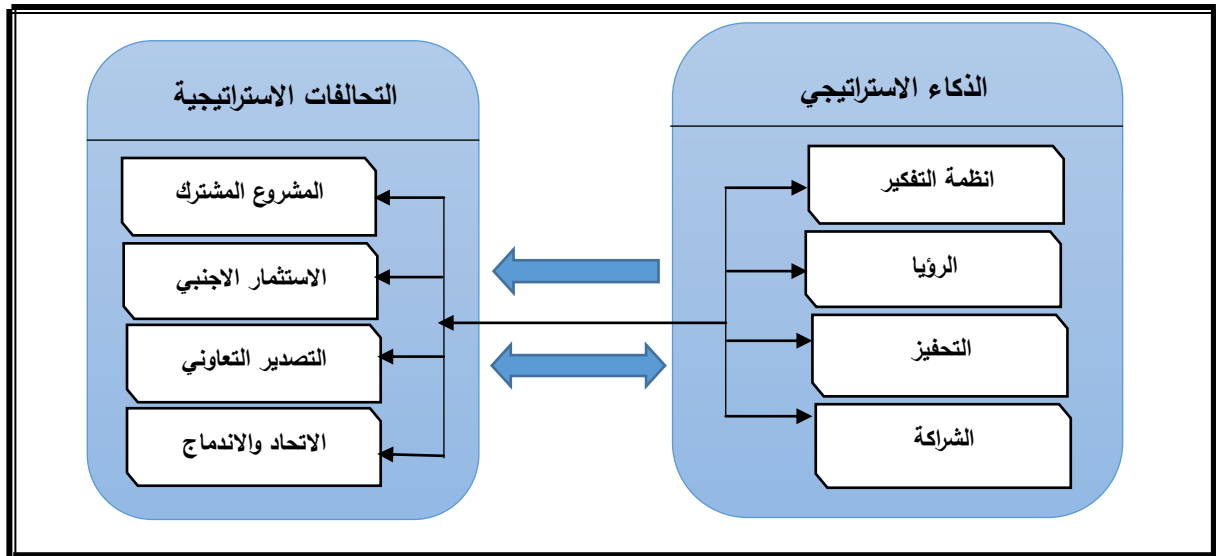
تتمثل اهداف البحث بالاتي:

- أ- تشخيص انماط التحالفات الاستراتيجية في المنظمة عينة البحث.
- ب- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجية بوصفة الية مستخدمة في تحقيق التحالفات الاستراتيجية.
- ت- تشخيص مستويات الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين في المنظمة عينة البحث.
- ث- تقديم مقترحات للمنظمة المبحوثة بخصوص الانماط المناسبة للتحالفات الاستراتيجية ودور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق كل نمط من هذه الانماط.

## 4- المخطط الفرضي للبحث:

يتكون المخطط الفرضي للبحث من بعدين أساسين وهما:

- أ- **الذكاء الاستراتيجي:** بعناصره المتمثلة ب(انظمة التفكير، الشراكة، التحفيز، والرؤيا)
- ب- **التحالفات الاستراتيجية:** والمتمثلة بأنواعها (المشروع المشترك، الاستثمار الاجنبي، التصدير التعاوني، والاتحاد والاندماج)



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

## 5- فرضيات البحث:

- أ- الفرضية الرئيسية الاولى: تزداد فرص تحقيق التحالفات الاستراتيجية لشركة زين للاتصالات كلما تبنى المنظمة للذكاء الاستراتيجي، وتتفرع هذه الفرضية الى فرضيات فرعية وكالاتي:
- تزداد فرض تحقيق التحالفات الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات كلما ازداد تبنيتها للتفكير.
  - تزداد فرض تحقيق التحالفات الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات كلما ازداد تبنيتها للرؤيا.
  - تزداد فرض تحقيق التحالفات الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات كلما ازداد تبنيتها للتحفيز.
  - تزداد فرض تحقيق التحالفات الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات كلما ازداد تبنيتها للمشاركة.
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية: ينعكس الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فرص تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة لشركة زين للاتصالات وتتفرع الفرصة الى فرضيات فرعية وكالاتي:
- ينعكس التفكير في تعزيز فرص تحقيق التحالفات الاستراتيجية لشركة زين للاتصالات.
  - تنعكس الرؤيا في تعزيز فرص تحقيق التحالفات الاستراتيجية لشركة زين للاتصالات.
  - ينعكس التحفيز في تعزيز فرص تحقيق التحالفات الاستراتيجية لشركة زين للاتصالات.
  - تنعكس المشاركة في تعزيز فرص تحقيق التحالفات الاستراتيجية لشركة زين للاتصالات.

## 6- التعريفات الاجرائية:

- أ- الذكاء الاستراتيجي: ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية والشراكة والقدرة على تحفيز العاملين، ويرتكزون على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.
- ب- التحالفات الاستراتيجية: تعني اتفاقيات الأعمال التي تقوم من خلالها شركتان أو أكثر باختيار نمط من التعاون المثمر بينهما.

## 7- ادوات البحث:

تتمثل بأساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليلها وهي:

- أ- أدوات الإطار النظري: تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي قام الباحث بجمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب، المجلات، الاطاريح، البحوث، والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية وهي ذات صلة بموضوع البحث فضلاً عن الاستعانة بخدمات (الانترنت).
- ب- ادوات الإطار الميداني: استعمل الباحث عدد من الأدوات والأساليب لجمع البيانات وهي:
- الزيارات الميدانية: قام الباحث بعدة زيارات للشركة واجرى عدد من اللقاءات والحوارات مع بعض المدراء لأخذ آراءهم والحصول على بعض البيانات الأولية بموضوع البحث.
  - الاستبانة: وهي الأداة الرئيسة والمعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات وقد صممت لتغطي جميع متغيرات أنموذج البحث، وقد تم اعتماد مقياس (Likert) الذي تتراوح قيمته بين الرتبة (5) اتفق تماماً والرتبة (1) لا اتفق تماماً، أي انه خماسي الدرجات. وتضمنت الاستبانة المحاور الآتية:
- المحور الأول: تكون هذا المحور من جانبين الاول معلومات خاصة بالشركة المبحوث (الاسم وتاريخ التأسيس)، والثاني معلومات عامة بالعينة المبحوثة، وقد اشتملت على الآتي (العمر، الجنس، العنوان الوظيفي الحالي، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة في المعمل، عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي).

➤ المحور الثاني: وتضمن هذا المحور الآتي:

(أولاً) الذكاء الاستراتيجي: بعناصر المتمثلة ب(انظمة التفكير، الشراكة، التحفيز، والرؤيا)  
(ثانياً) التحالفات الاستراتيجية: والمتمثلة بأنواعها (المشروع المشترك، الاستثمار الاجنبي، التصدير التعاوني، والاتحاد والاندماج).

#### 8- اختبارات استبانة البحث:

لغرض أن تستوفي الاستبانة الشروط العلمية المعتمدة، فقد تم عرضها على مجموعة من الاساتذة المحكمين ذوي الاختصاص في مجال الادارة، وتم الحصول على استبانة معدلة في صورتها النهائية بعد اجراء التعديلات اللازمة عليها، واستناداً إلى آراء الخبراء يتحقق الصدق الظاهري للمقياس، وأصبح عدد فقراتها بصورتها النهائية (40) فقرة، كما تم استخراج الفا كرونباخ من اجل التحقق من معامل ثبات الاستبانة بشكل اكبر فقد بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية (0,917)، مما يشير الى صدق المقياس وثبات الاستبانة.

#### 9- مجتمع البحث وعينته:

شركة زين العراق هي الفرع العراقي من شركة الاتصالات الكويتية زين. ولقد بدأت الشركة أعمالها في عام 2003 تحت اسم (ام تي سي) اثير واشترت زين في عام 2007 شركة ام تي سي التي تمت تسميتها في العام نفسة بشركة زين، وشركة عراقنا وألفت كل من الشركتين شركة واحدة تسمى الآن زين العراق. وتوسع العمل في الشركة بعد عام 2009 في محافظات العراق كافة ومحاولة للاستحواذ على حصة من السوق في المنطقة وفي بداية عام 2015 تحول نظام شبكة البث من G2 إلى G3 وتعتبر تقنية البث G3 من التقنيات الرائدة في العالم وبعد إعطاء الرخصة للشركة قامت بإطلاقها لأول مرة في العراق، وبذلك تكونت عينة البحث من مجموعة من العاملين في مستويات تنظيمية مختلفة في شركة زين للاتصالات وكان عددهم (40) فرداً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات فضلاً عن المقابلات الشخصية لأفراد العينة.

### المحور الثاني: الاطار النظري للبحث

#### أولاً: الذكاء الاستراتيجي:

سيتم التطرق في هذه الفقرة الى مجموعة المحاور الخاصة بالذكاء الاستراتيجي للوقوف على اهمية هذا الموضوع واهدافه فضلاً عن الابعاد المكونة له وكالاتي:

#### 1- الذكاء (المفهوم والانواع) :

اختلف الباحثين في تحديد مفهوم شامل للذكاء فمنهم من يرى بان الذكاء هو القدرة على التفكير المجرد ويعتقد غيرهم بأنه القدرة على معالجة الرموز وإدراك العلاقات والاستدلال توصلاً لتعميمات حقيقية صحيحة أو هو القدرة على التكيف الاجتماعي ويذهب فريق آخر إلى القول بان الذكاء هي الفطنة والنباهة (الجسماني، 1984: 63). وأشار البعض الاخر الى ان الذكاء هو القدرة على التكيف العقلي للمشاكل والمواقف الجديدة إي قدرة الفرد على تغيير سلوكه حين تقضي الضرورة الخارجية ذلك والانتفاع بالخبرة والمرونة والقدرة على التعلم (راجح، 1973: 68)، ويرجع سبب هذا الاختلاف في معرفة طبيعة الذكاء انعكس على صياغة المقاييس الخاص به لذلك فلا يزال العلماء يصوغون مقاييس شتى له، وهي مقاييس تميز بالفعل بين الأذكاء عن غيرهم، بين الناجحين أو الفاشلين في الدراسة والإدارة والمهن الفكرية، كما إن نتائجها وإحكامها على الذكاء تتفق إلى حد كبير مع تغيرات المتعلمين أو الرؤساء أو رجال الإدارة ممن يتصلون بالناس في شتى المجالات وهذا ما دلت عليه مئات التجارب والدراسات، والواقع قياس الشيء قبل معرفة حقيقته

ليس بدعة في تاريخ أو العلم فنحن ما نزال نجهل حقيقة الكهرباء ومع ذلك فنحن نقيسها (راجع، 1973: 317)، في حين ذهب البعض الآخر الى تعريف الذكاء وفقا للبيانات والمعلومات التي يستقبلها الافراد لي طرح مفهوم الذكاء على انه القدرة على معالجة المعلومات من خلال تحليل وتصفية البيانات الخام وتحويلها الى معلومات مفيدة وذات اهمية (Mcdowell, 2009: 11-12). ونختتم هذه الفقرة بالقول بان الذكاء هو حسن التصرف والذي يصطنع الحيلة لبلوغ أهدافه والذي يقدر على التبصر في عواقب أعماله فهو القدرة على التكيف العقلي للمشاكل والمواقف الجديدة إي قدرة الفرد على تغيير سلوكه حين تقضي الضرورة الخارجية ذلك والانتفاع بالخبرة والمرونة والقدرة على التعلم. وحدد (Thorndike, 1969: 243) انواع ثلاثة للذكاء وميز بينها وهي:

أ- **الذكاء المجرد:** ويعني القدرة على معالجة الألفاظ والرموز والقدرة على تصور العلاقات وإدراكها بالإضافة إلى القدرة على التخيل ومدى وجود القدرات المنطقية والاستنتاجية وتظهر هذه القدرات عن الفلاسفة والكتاب والمفكرين.

ب- **الذكاء الميكانيكي:** وهي القدرة على معالجة الأشياء والمواد العينية وتفكيكها وتجميعها كما يبدو في المهارات اليدوية والعملية وتظهر هذه القدرات عند أصحاب الاختراعات المختلفة.

ت- **الذكاء الاجتماعي:** ويتضمن القدرة على فهم الناس والتعامل معهم والتصرف في المواقف الاجتماعية، ويتغير تبعاً للسن والجنس والمكانة الاجتماعية، فبعض الناس يتعاملون بكفاءة مع الراشدين بينما لا يستطيع التعامل مع الأطفال، كما إن بعض الأفراد يجيدون القيام بدور القيادة في الجماعات بينما غيرهم يجد الرضا في إن يترك القيادة لغيره. اما (Lockman et al., 2000: 6) فيرى بان للذكاء انواع عدة منها الذكاء الاستراتيجي فضلاً عن ذكاء السوق وذكاء الاعمال والذكاء التنافسي والذكاء الوجداني والعاطفي.

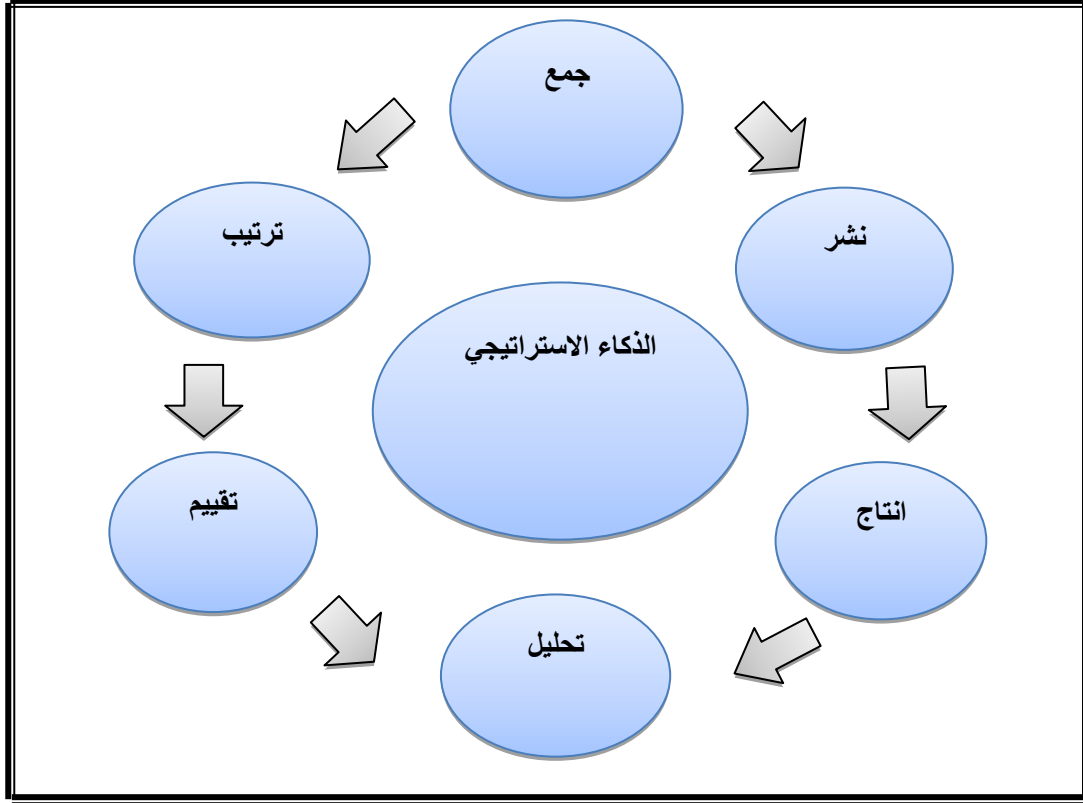
## 2- مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

ان الذكاء الاستراتيجي نوع من انواع الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المدراء من اجل صياغة الخطط والاستراتيجية طويلة الامد للمنظمة (Quarmby, 2003: 3) فضلاً عن ان الذكاء الاستراتيجي يعد مقياس للقدرة على تطوير استراتيجيات مناسبة وفعالة لمواجهة التحديات البيئية فهوم بمثابة الفهم والمعرفة والخيار الواسع (Service, 2006: 6) واثار (Clar, et al., 2008: 10) الى انه مجموعة من العمليات التي تمثل البحث عن المعلومات الهادفة والفعالة ومعالجتها ونشرها لتكون حاضرة في الوقت المناسب والمكان المناسب لاستخدامها في اتخاذ قرارات فعالة ومصيرية.

وتستخدم بعض المنظمات الذكاء الاستراتيجي كوظيفة إعمال لأجل المعرفة النظامية المتعلقة الإدارة الفاعلة لوضع الحالي أو لصياغة الشكل المرغوب في المستقبل وتزويدها بجذور عميقة باتجاه التحسين المستمر وتجدر الإشارة إلى إن مفهوم الذكاء الاستراتيجي قد أتى من العمليات العسكرية المتعلقة بالعمليات الاستخباراتية التي يقوم بها الجيش وتوظيفها للهدف الاستراتيجي (1 : 2002, Tham & Kim). إن الذكاء الاستراتيجي كما هو الشأن مع كل أنواع الذكاء الأخرى يحتمل فيه تأثير الجانبين التقليديين الوراثة والبيئة أو بشكل أدق الذكاء الفطري أو الذكاء المكتسب ولذلك فان قيل بخصوص الذكاء الاستراتيجي إذا ما ولدت ومعك شيئاً من هذا الخواص إي الخواص المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي، فانه يمكنك تطويرها بالتأكيد، ولكن بشكل عام يكون الأفراد الذين لديهم قدرات تركيبية وليس تحليلية إي لأولئك الذين يركزون على المستقبل إن يطوروا أكثر من غيرهم قدراتهم في الذكاء الاستراتيجي (حرب، 2011 : 11) . يعد الذكاء الاستراتيجي هو اللاعب الاساسي الذي من خلاله تقوم المنظمة بتحليل البيانات وتحويلها الى معلومات

لتطوير عملياتها الامر الذي يقود الى اضافة قيمة للمنظمة والخروج بأعلى الارباح وهذا ما يدعى بدائرة الذكاء الاستراتيجي والشكل رقم (2) يوضح ذلك:

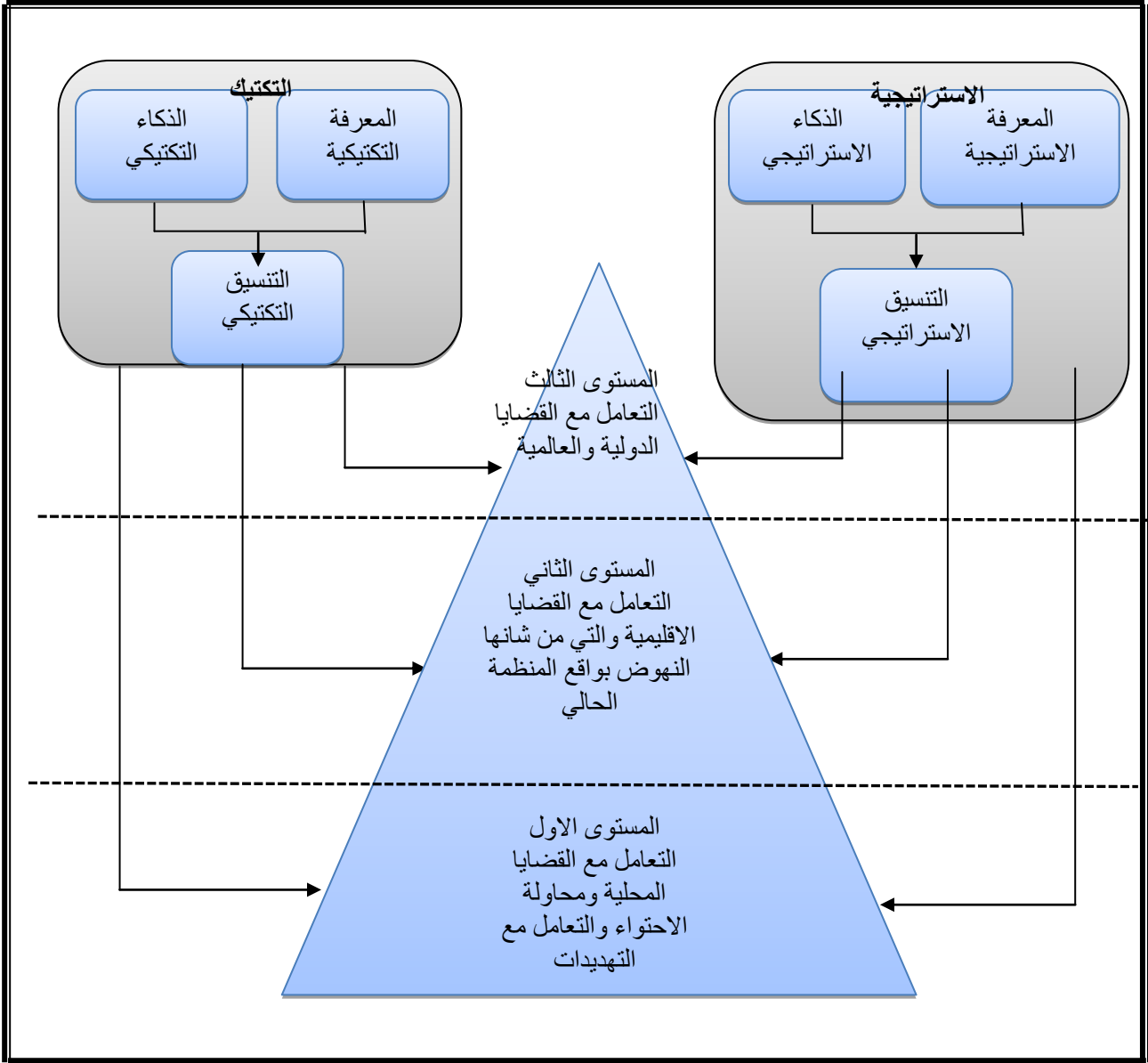
دائرة الذكاء الاستراتيجي



(Source) Townsend, J.,D., ( 2003). " Understanding alliances: a review of international aspects in strategic marketing", Marketing Intelligence and Planning, 21(3): 143-155.

اما (Coyne,2014:98) فقد قدم انموذجاً للذكاء الاستراتيجي والذكاء التكتيكي والذي يكون مبنياً وفقاً لأطر الجغرافية المحددة لكل منظمة وذلك للتقليل من التهديدات المحتملة والتي من الممكن ان تتعرض لها اي منظمة تعمل في السوق ووفقاً للأنموذج فانه يتم تحديد المشكلة من قبل محللين ومختصين معينين ويتم اعلام متخذي القرار بخصوص هذه المشكلة والذين بدورهم يقومون بالتعامل معها استراتيجياً او تكتيكياً لاتخاذ القرارات المناسبة للحد من الاخطار المحتملة والشكل رقم (3) يوضح ذلك .

انموذج للذكاء الاستراتيجي والذكاء التكتيكي



(Source) Coyne, William, J. (2014). " Strategic Intelligence in Law Enforcement: Anticipating Transnational Organized Crime. Doctorate of Philosophy, School of Justice, Faculty of Law, Queensland University of Technology.

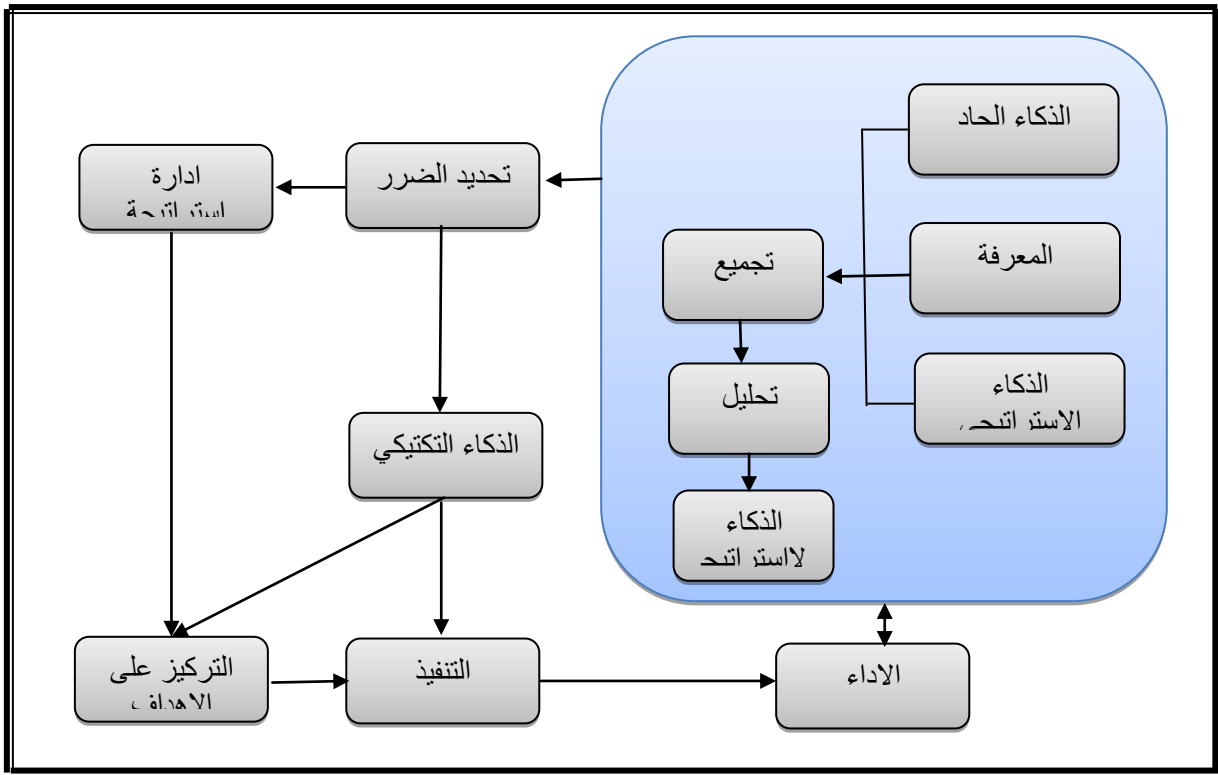
3- أهمية الذكاء الاستراتيجي :

يمثل الذكاء الاستراتيجي الدور الحاسم في مراحل صياغة الاستراتيجية للمنظمة فهو بمثابة حجر الاساس الذي تركز عليه جميع عمليات المنظمة المستقبلية (Wong & Chiu, 2008:35) وتبرز اهمية هذا النوع من الذكاء من خلال ادارة الخطر الذي تتعرض له المنظمات ومواجهة التهديدات الخارجية المحتملة بطرق فعالة وتساعد المدراء على وضع البرامج البناءة من اجل الحد من هذه التهديدات والتكيف معها لتقليل الخسائر الى الحد الادنى (Lehane, 2011:2) فضلاً عن ان الذكاء الاستراتيجي يساعد على تكوين قادة مستقبليين للمنظمة يمتازون بميزات فريدة من نوعها تعطي الرؤية الثاقبة لمتخذ القرار وخاصة في النواحي التي تخص عملية صياغة الاستراتيجية ووضع الخطط المستقبلية



(Maccoby & Scudder, 2011:32). ويلعب الذكاء الاستراتيجي ايضاً دوراً حاسماً في المساعدة على نمو المنظمات وزيادة حصتها السوقية من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي من شأنها ابقاء المنظمة في دائرة المنافسة المحلية والدولية (Reigle, 2008:31)، ان الذكاء الاستراتيجي هو جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة فهو يلعب الدور الحاسم والفاعل في زيادة الوعي بشأن تبي ثقافة العمل الجماعي والمساعدة على الشراكة في ظل بيئة مضطربة كثيرة التهديدات يعد الذكاء الاستراتيجي الحل الامثل للخروج من هذه المشاكل (Xu, 2007:2). ان الذكاء الاستراتيجي يدخل بعملية تحليل وتنسيق البيانات والتي بدورها تدخل في عملية تقييم الاداء والنهوض به والتوافق مع الواقع العام للمنظمة والتركيز على النواحي الاستراتيجية للمنظمة وعليه ينعكس كل هذا على واقع المنظمة في السوق وادارة الاعمال الاستراتيجية والشكل (4) يوضح ذلك

#### دور الذكاء الاستراتيجي بعملية تحليل وتنسيق البيانات



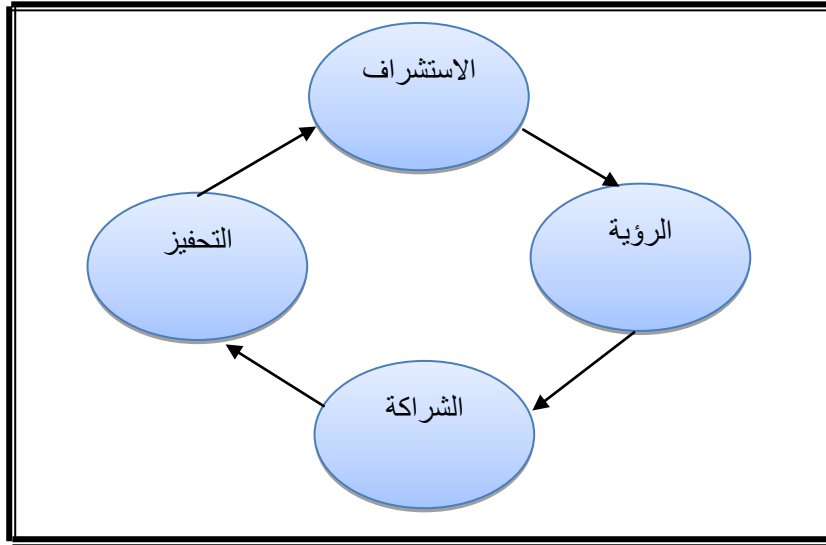
(Source) Xu, Mark, (2007), "Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies" , United States of American & United Kingdom, IGI Global.

#### 4- مكونات الذكاء الاستراتيجي:

- يرى (Kuhlmann, 2005:7) بان مكونات الذكاء الاستراتيجي هي:
- أ- المشاركة: يكون الذكاء الاستراتيجي هو المسؤول عن تنظيم العلاقات بين الاقسام التي تشترك في صياغة الاستراتيجية الكلية للمنظمة بالشكل الذي يحقق التوافق بين الاطراف.
  - ب- الموضوعية: يكون المسؤول عن التشكيل الموضوعي وتقديم المؤشرات المناسبة للتحليل والليات والخطوات الكفيلة بوضع استراتيجيات مناسبة.

ت- التوسط او التنظيم: يكون الذكاء الاستراتيجي المسؤول عن تقريب وجهات النظر وتجميع التصورات المختلفة للأفراد الامر الذي يسهل النقاشات والمساعدة في حل الصراعات بين الافراد.  
ث- دعم القرار: يساعد الذكاء الاستراتيجي في عملية صياغة القرار وكذلك اتخاذ القرارات المناسبة.  
وتمثل عناصر الذكاء الاستراتيجي الإدراك لأهمية الأحداث لمنظمتك قبل حدوثها على أساس الخبرة، التجربة، البحث، المسح البيئي ، والقدرة على الاحساس في الاتجاهات الديناميكية (Maccoby al et,2013:61-62) والشكل(5) يوضح ذلك.

#### عناصر الذكاء الاستراتيجي



(Source) Maccoby, M., (2013), "Successful Leaders Employ Strategic Intelligence", Research Technology Management, Vol. 44, No. 3.

#### ثانيا : التحالفات الاستراتيجية:

اصبح من الصعب على العديد من المنظمات الحفاظ على ميزتها التنافسية في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تعيشها والتهديدات التي تواجهها لذلك فان هذه المنظمات لجأت الى القيام بالتحالفات الاستراتيجية كوسيلة تساعد على مواجهة هذه التحديات، لذلك سوف يتم التطرف في هذه الفقرة الى مفهوم التحالفات الاستراتيجية واهميتها وسبل نجاحها وكالاتي:

#### 1- مفهوم التحالفات الاستراتيجية :

تعد التحالفات الاستراتيجية احدى اهم الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات تبنيها للانتقال الى الاعمال الدولية ، اذ يمكن من خلالها تجاوز العديد من المشاكل التي يمكن ان تديرها استراتيجيات الانتقال الاخرى ، فضلا عن انها وسيلة هامة لتحقيق المزيد من العوائد من خلال الشراكات الاستراتيجية مع اطراف اجنبية لها سمعتها وخبرتها وقدرتها المالية (الدوري وصالح،2009:141-142)، في حين ترى (Isoraite,2009:40) ان التحالفات الاستراتيجية هي عقد بين شركتين أو اكثر للوصول الى الاهداف المرتقبة للطرفين عن طريق تكوين المشاريع المشتركة، وأشار (ديري، 2011: 196) الى ان التحالف الاستراتيجي انه ملكية مشتركة لاحد المشاريع أو اتفاقية مؤقتة لتصرف انتاج ما في سوق معينة أو القيام بإنتاج جزء من السلعة لصالح شركة ما أو التعاون في تطوير سلعة معينة، واطاف (Zamir et al., 2014:25) بان

التحالفات الاستراتيجية هي اتفاق بين شركتين تعملان في نفس المستوى في السوق، ويتم من خلاله تقاسم الموارد لتنفيذ مشروع محدد ومنفق عليه من قبل الطرفين، وعرفت كل من (سميرة وزهرة، 2011: 2) التحالف الاستراتيجي على انها سعي شركتين أو اكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية للاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات حدثت تتمثل في الفرص والتحديات او الاستباق متغيرات قد تحدث فتقتنص الفرص المتنبئ بها، ويرى (Dadfar et al., 2014:3) بان التحالفات الاستراتيجية هي عبارة عن عملية مكونة من خمسة مراحل هي:

أ-مرحلة البدء: والتي تتضمن التحليل الاستراتيجي لاختيار الشريك المناسب لتحقيق الاهداف المرجوة.

ب- اختار الشريك: وتتضمن جمع المعلومات لاختيار الشريك وفقاً لمدى اقتناع كل شريك بالآخر.

ت- تصميم الشراكة: وتتضمن هذه المرحلة كتابة عقد الشراكة.

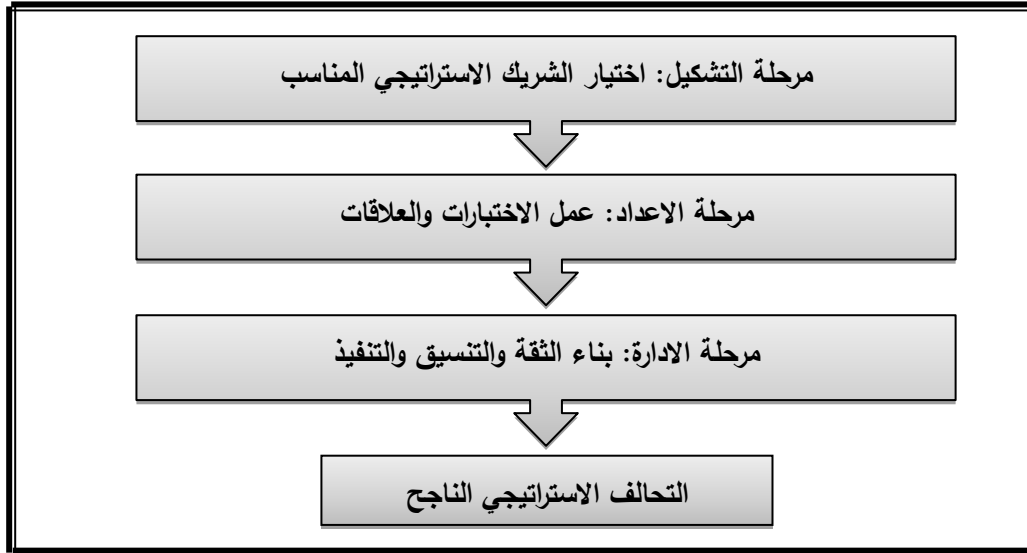
ث- تنفيذ الشراكة: وتتضمن هذه المرحلة العمل بموجب المتفق عليه من الطرفين.

ج- الانتهاء: تقييم التحالف الاستراتيجي وضمان اكتساب الخبرات والمعارف.

2- نجاح او فشل التحالفات الاستراتيجية :

لأجل نجاح عملية التحالفات الاستراتيجية لا بد ان يمر التحالف الاستراتيجي بعدة مراحل من شأنها انجاح هذه العملية وتتمثل المرحلة الاولى من التحالف الاستراتيجي بتشكيل التحالف بعد التدقيق واختيار الشريك الاستراتيجي المناسب والموثوق به، اما المرحلة الثانية فتتمثل بدراسة التحالف الاستراتيجي من حيث التصميم والوظيفة والملكية، وان المرحلة الثالثة تعتبر المرحلة الاخيرة من التحالف الاستراتيجي الناجح اذ يتم تقييم الادارة بعد المشاركة والاشرف على النتائج المتحققة من التحالف الاستراتيجي (Schreiner, et al., 2009:411)، والشكل (6) يوضح ذلك

#### مراحل التحالف الاستراتيجي الناجح



(Source) Schreiner, M., Kale, P. & Corsten, D., (2009) "What Really is Alliance Management Capability and How Does it Impact Alliance Outcomes and Success?" Strategic Management Journal, Vol 30. Pp. 1395-1419.

اما (Marxt & Link,2002) و (Sheng- Yu & Xu, 2005) فقد اتفقوا على ان نجاح او فشل التحالف الاستراتيجي يتوقف على مجموعة من العوامل وهي:

أ-امكانية تحقيق الأهداف

ب- ايرادات الشركات المتحالفة.

ت- التعليم التنظيمي.

ث- تحسين الوضع الاستراتيجي او القدرة على المنافسة.

ج- قيمة الزبون او رضا الزبون

ح- عدم اكتمال العقد.

خ- تبادل المنافع غير العادل.

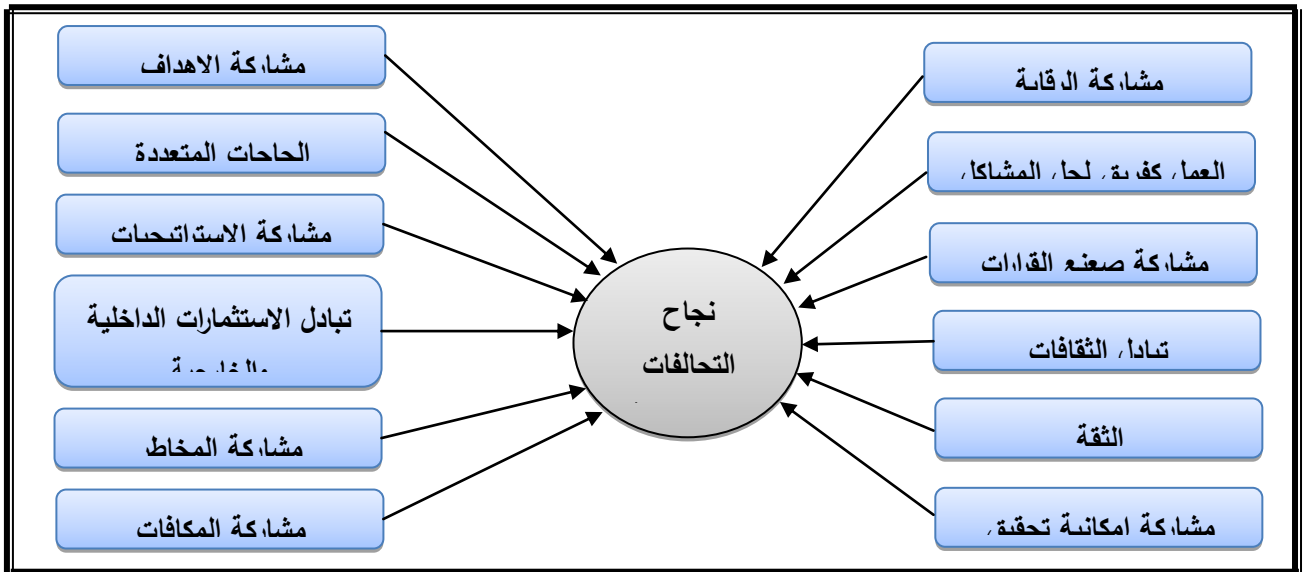
د- الخلاف على الاهداف الاستراتيجية للتحالف.

ذ- ادارة المخاطر.

ر- الصراعات الثقافية لشركاء التحالف.

ويرى (Biggs,2006) ان نجاح التحالفات الاستراتيجية يكون محكوم بعامل الزمن باعتباره العنصر الاهم في الحكم على نجاح او فشل اي تحالف استراتيجي فضلاً عن قدرة الشركات المتحالفة على التكيف مع العوامل الداخلية والخارجية ومواجهة التحديات وكذلك ابداء الاستعداد من قبل الاطراف المتحالفة للتفاوض معاً، واذما ما ظهر هنالك الصراعات وعدم القدرة على التكيف فان التحالف الاستراتيجي سيكون محكوم عليه بالفشل، فالالتزام بالتعلم وابداء القدرة على المساعدة وابداء الثقة من الاطراف المتحالفة من شأنه ان يقطع شوطاً طويلاً في نجاح التحالف الاستراتيجي (Soares,2007:20)، والشكل (7) يوضح ذلك:

### نجاح التحالفات الاستراتيجية



(Source) Soares, B., (2007), " The use of strategic alliances as an instrument for rapid growth, by New Zealand based quester companies", A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Innovation and Entrepreneurship Unites New Zealand

اما (Jagersma, 2005:41) فيرى بان العديد من المنظمات تتجنب المجازفة في الدخول الى تحالفات جديدة مع

شركاء جدد وذلك لأنها تتعرض للعديد من المخاطر منها:

أ-ظهور نقاط غير واقعية او متفق عليها من شركاء التحالف الجديد.

ب- ان كلفة الحفاظ علي التحالف في بعض الاحيان تكون عالية ولا تسمح للشركة من توفيرها.

ت- ضعف التأصل بين شركاء التحالف.

ث- ظهور تشريعات حكومية تصعب من القيام بالتحالف الجديد.

### 3- اهمية التحالفات الاستراتيجية:

للتحالفات الاستراتيجية أهمية بالغة في حياة المنظمات التي تطمح للوصول الى العالمية، فمع تزايد حدة المنافسة وندرة الموارد وارتفاع تكاليف التشغيل وضغوط العولمة اصبحت المنظمات العربية في امس الحاجة الى بناء تحالفات تمكنها من ضم الموارد وحشد الجهود المشتركة وتنسيق القدرات بما يضمن تكوين قدرات تنافسية اكبر للمتحالفين في مركز تنافسي افضل واتفق كل من (Pearce & Robinson,2003:181)، (Dess et al, 2007:222)، على ان اهمية التحالفات الاستراتيجية تكمن في الاتي:

أ- **النمو والتوسع:** من ارتباط موارد الشركاء وبالتالي بسرعة وكفاءة فضلا عن العمل بجد، والتركيز على الابداع في العمل.

ب- **التميز وتطوير المهارات:** من خلال مساعد دخول الشركة في أعمال جديدة بنفس الوقت الذي تستمر فيه الشركة خارج حدود التحالف.

ت- **السرعة:** يعد التحالف الاستراتيجي طريقة كفوة لتحقيق السرعة الضرورية للاستجابة المبدعة والانتشار العالي.

ث- **تطوير تكنولوجيا جديدة:** ان تتحالف مع شركات اخرى يساعد على تطوير هذه التكنولوجيا، او الدخول في مشاريع مشتركة لتكوين منظمة منفصلة تتعامل مع سوق جديد، أو تقدم منتج جديد.

ج- **القيمة المضافة:** بالاستخدام الفعال، عبر التشارك الفعال في المهارات والمعرفة، واعتمادها لإنتاج منتج فريد من نوعه.

ح- **توزيع المخاطر:** اذ ان التحالف يوفر قوة تنافسية للمنظمات المتحالفة تجعلها اكثر مرونة واكثر ديناميكية ويعطيها قدرات اكبر للاستجابة للتغيرات الحاصلة في ميدان الاعمال.

خ- **الدخول الى اسواق جديدة:** من خلال التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين في اسواق الشريك وفتح منافذ تسويقية في اسواق بلد الشريك وبالتالي الحصول على اسواق جديدة واريح جديدة.

د- **تقليل التكاليف:** من خلال الاستفادة المتبادلة بين الشركاء من حيث كبر حجم رأس المال وتطوير الانشطة الداخلية وزيادة التسهيلات الانتاجية حيث ان التحالفات الاستراتيجية توفر فرصة المشاركة مع منظمات اخرى.

واضاف (Soares, 2007:18) بان للتحالفات الاستراتيجية اهمية بالغة من خلال مساعدة الشركات على الدخول الى اسواق جديدة من خلال تطوير تكنولوجيا جديده وفعالة لم لاهد الوصول لها فضلاً عن مشاركة المخاطر اذ ان التحالف الاستراتيجي يتيح للشركات امكانية مشاركة المخاطر مع الشركات الاخرى والتقليل منها والمساعدة على مواجهتها باليات وطرق مختلفة، ويتيح التحالف الاستراتيجي كذلك امكانية مشاركة المعرفة والخبرات مع المنظمات الاخرى اذا الشركة المتحالفة تتمكن من نقل خبراتها وقدراتها الى الشركة الاخرى وكذلك الحصول على معارف وخبرات من الشركة المتحالفة معها الامر الذي يزيد من فاعليه عملياتها التشغيلية ويزيد من نجاح ادائها وعلى المدى الطويل، واخيراً يساعد التحالف الاستراتيجي على تحقيق المنظمات للميزة التنافسية من خلال الميزات التي يمكن ان يقدمها التحالف الاستراتيجي للأطراف المتحالفة وعلى المدى الطويل.

واضاف كل من (Cavusgil, 2001: 92) (Townsend, 2003: 147) بان التحالفات الاستراتيجية التي تقوم بها الشركات تعود بالفوائد العديدة لكلا الطرفين منها:

أ-زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال التركيز على الاعمال الاستراتيجية وتوفير فرص الوصول الى الاسواق الجديدة.

ب- السماح بتقاسم المخاطر بأنواعها سواء كانت اقتصادية اجتماعية سياسية ...الخ.

ت- المساعدة في تخفيض تكلفة ووقت الوصول الى الاسواق الجديدة

ث- المساعدة في توسيع خط المنتج او سد ثغرات خطوط الانتاج.

ج- المساعدة في رفع حواجز الدخول الى الاسواق الجديدة.

ح- اكتساب معارف مهارات وخبرات من شركاء التحالف.

#### 4- أنواع التحالفات الاستراتيجية:

من المهم التمييز بين الابعاد المختلفة للتحالفات من خلال فهم سمات وخصائص كل منها للوصول الى قرار الاختيار من بينها . فكل تحالف ما يميزه وما يلائم في حاجات واطراف معينة وعلى الشريك قبل الدخول في تحالف، دراسة مزايا ومساوئ أنواع التحالفات ومن ثم يكون القرار اعتماداً على الحاجات الاستراتيجية المختلفة لدى الشركاء (السالم، 2010: 44-45) ان المشروع المشترك والاستثمار الاجنبي المباشر والاتحادات والاندماجات هي التحالفات التي يمكن ان تدخل فيها المنظمات، ويرى الباحث ضرورة اضافة التصدير التعاوني كبعد آخر لهذه التحالفات كونه يتمتع بصيغة استراتيجية قائمة على اتفاقيات قد تكون طويلة الامد، وفيما يأتي وصف لإبعاد التحالفات الاستراتيجية.

#### أ- المشروع المشترك :

يعتبر اسلوب المشروع المشترك هو اسلوب ناجح يمكن اعتماده لدخول الاسواق الخارجية فهو عبارة عن شراكة طويلة الاجل بين منظمين أو أكثر بالأسهم والموارد الاخرى لتأسيس كيان جديد بإمكانه الحصول على مزايا تنافسية والعمل بأقل قدر من المخاطرة بحيث تتشارك المنظمات المتحالفة بالرقابة والسيطرة على الانشطة وبذلك يعتبر هذا الاسلوب ديناميكيا وذلك لإمكانية الادارة في تفسير أهدافها وقدراتها (Grundy,2001:80)، بينما يرى (ديري، 2011: 159) بانه المشروع الذي يملكه أو يتشارك به طرفين أو أكثر من دولتين مختلفتين ويتضمن عمليات انتاجية أو تسويقية تتم في دولة أجنبية. ويعرفه (العبيدي، 2012: 33) بأنه أحد مشروعات الاعمال الذي يمتلكه أو يتشارك به طرفان أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة والذي بدوره يؤدي الى زيادة تدفق رؤوس الاموال الى الدولة المضيفة ورفع المستوى التكنولوجي وزيادة مستوى التشغيل علاوة على زيادة فرص التصدير ومعالجة الاختلالات في ميزان المدفوعات.

#### 2- الاستثمار الاجنبي المباشر :

يعد الاستثمار الاجنبي علاقة طويلة الاجل في موجودات رأسمالية ثابتة في بلد معين (البلد المضيف) بحيث تعكس منفعة المستثمر الاجنبي الذي يكون له الحق في ادارة اصوله والرقابة عليها من البلد الأم أو من بلد المضيف كما ويعرف الاستثمار الأجنبي المباشر على انه تدويل رأس مال الشركات عن طريق المناقلة بين الدول بهدف التملك والاستثمار بمختلف اشكال الموجودات ، والمساهمة في تأسيس المنظمات التجارية والصناعية المتنوعة (جواد وحجازي، 2011: 24)، ويرى (العبيدي، 2012: 33) بان الاستثمار الاجنبي المباشر هو الاستثمار بالمشاريع التي يقيمها ويديرها المستثمر الاجنبي أما بملكته الكاملة للمشروع و بمساهمته برأس المال بنصيب يبرر له حق الادارة لذلك المشروع . إن الفائدة الدائمة والمستمرة من الاستثمار الأجنبي تتمثل بوجود علاقة طويلة الأمد بين المستثمر المباشر ومنشأة الاستثمار المباشر ودرجة أهمية التأثير على إدارة الطرف الآخر، فمن خلال الاستثمار الأجنبي المباشر يشارك المستثمرون في إدارة الشركة، فضلا عن تسلم عوائد على أموالهم المستثمرة ويتطلب هذا الاستثمار معظم الأسهم التي تطلبها الأساليب الأخرى للدخول إلى ميدان الأعمال الدولية، مما يولد معه أكبر مخاطرة، بينما يوفر أفضل رقابة وسيطرة. وتعد هذه الاستراتيجية الأخطر من بين الاستراتيجيات الأخرى، فهي تمتلك إمكانية الحصول على أعلى

العائدات، وتحتمل اكبر سيطرة على جميع النشاطات. فمن خلالها قد تقوم الشركات بالتصنيع محليا للاستفادة من انخفاض كلفة العمالة ، ولتجنب الضرائب المفروضة على الاستيراد ، وتقليل كلف النقل والحصول على المواد الخام. وبموجب هذه الاستراتيجية قد تستثمر الشركات الأجنبية في شركة محلية، أو أن تقوم بشرائها أو إقامة منشآت جديدة في البلد المحلي (السالم، 2010: 52)

### 3- التصدير التعاوني :

ويقصد به قيام شركة ما ببيع منتجاتها الى مستفيد محلي يتولى عملية تصدير المنتج الى الاسواق في الخارج سواء بشكله الاصلي أو بشكله المعدل (ياسين، 2002: 38) ويعد ذو شمولية واسعة في السوق الدولي ويحتاج الى معرفة بالأسواق والتشريعات كما يتطلب وجود مرونة لدى الاطراف المتحالفة لان عملية التصدير التعاوني ليست بسيطة فهي بحاجة الى وسطاء ورقابة مالية وامكانية في التفاوض (عبد المنعم، 2009: 697) ويمكن تعريفه بأنه الاستراتيجية التي تعتمد المنظمة دون أن يكون لها منظمات تسويقية أو انتاجية في الخارج ويعد الانموذج الأكثر استعمالا للدخول في الاسواق الخارجية من قبل الشركات الصغيرة (القدو، 2009: 176)

### 4- الاتحاد والاندماج :

تلجأ المنظمات المتحالفة الى تكوين قوة ضاربة في السوق قادرة على مواجهة المنافسة الشديدة فتقوم هذه المنظمات بالاتحادات مع بعضها البعض سواء بنسب متساوية أو غير متساوية والعمل معاً والتشارك بالمعرفة والمخاطر والارباح وكل حسب نسبته في عقد المشروع المشترك فالاتحادات الاستراتيجية تحصل عندما تتفق شركتان على توحيد ودمج مواردها للقيام بأنشطة دولية مختلفة وعند نجاح هذه الاتحادات وتعاضم الثقة بين الاطراف المتحالفة تلجأ المنظمات المتحالفة الى تكوين علاقة ترابطية اقوى تسمى الاندماج (السالم، 2010 : 56)، يعتبر الاندماج مصدراً لإنتاج وإدارة الابداع ويعتبر الاندماج أحد الوسائل التي تعتمد عليها الشركات للنمو خارجياً وأحد اشكال الدخول الى السوق الدولية (الدوري وصالح، 2009: 146) ويكون الاندماج امتلاكاً عندما تكون احدى المنظمات هي المسيطرة بصورة حاسمة حيث تقوم احدى المنظمات بشراء منظمة أو وحدة اعمال واحتوائها بالكامل بوصفها منظمة تابعة للمنظمة المقنتية وتسمى هذه العملية بالشراء غير الودي (ياسين، 2002: 80).

## المحور الثالث: الاطار العملي للبحث

### أولاً: وصف اجابات افراد العينة:

#### 1- وصف اجابات افراد العينة الخاصة بالذكاء الاستراتيجي :

تبين ان الوسط الحسابي لمتغير الذكاء الاستراتيجي قد بلغ (3.93) وهو وسط حسابي متوسط مقارنة بالوسط الحسابي المعياري وهذا يدل على الاهتمام المتوسط لمتغير الذكاء الاستراتيجي، وان الانحراف المعياري لهذا المتغير قد بلغ (0.790) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات افراد العينة، وما يؤيد ذلك قيمة معامل الاختلاف البالغة (20.12%)، اما عن ابعاد هذا المتغير فيد كانت كالاتي:

أ- تفكير النظم: من خلال الجدول ادناه تبين بان الوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.86) وهو وسط حسابي متوسط مقارنة بالوسط الحسابي المعياري، وهذا يدل على الاهتمام المتوسط لأفراد العينة ببعد تفكير النظم وبشكل متوسط، اما الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ (0.753) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات افراد العينة، وما يؤيد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ (19.51%).

ب- الاستشراف المستقبلي: من خلال الجدول ادناه تبين بان الوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.83) وهو وسط حسابي متوسط مقارنة بالوسط الحسابي المعياري، وهذا يدل على الاهتمام المتوسط لأفراد العينة ببعد الاستشراف المستقبلي وبشكل متوسط، اما الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ (0.747) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات افراد العينة، وما يؤيد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ (19.50%).

ت- التحفيز: من خلال الجدول ادناه تبين بان الوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (4.16) وهو وسط حسابي عالي مقارنة بالوسط الحسابي المعياري، وهذا يدل على الاهتمام العالي لأفراد العينة ببعد التحفيز وبشكل عالي، اما الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ (0.771) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات افراد العينة، وما يؤيد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ (18.53%).

جدول (1) : الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الأختلاف لمتغير الذكاء الاستراتيجي

العناصر	ن	التفاصيل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
تفكير النظم	1	اتصور المنظمة في صورة نظام مترابط ومتناسق الاجزاء	3,87	0,733	19,39
	2	اعمد الى دراسة الافكار مجتمعه بدلا من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الامد البعيد	3.83	0,813	21.22
	3	احلل اي مشكلة بالنظر الى اسبابها مجتمعه بدلا من فصل عواملها عن البعض الاخر	3.90	0,900	23.00
	4	التفكير بالنظم يساعدني على رؤية الاحداث التي تحيط بالمنظمة بصوره اكثر وضوحا	3.85	0,700	18.18
	5	امتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في المنظمة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.	3.98	0,620	15.57
المجموع			3.86	0.753	19.51
الاستشراف المستقبلي	6	امتلك رؤية ذات ابعاد شموليه احدد من خلالها اتجاه الاعمال	4.05	0,639	15.77
	7	استخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه اغراض المنظمة	4.13	0.648	15.69
	8	اعتمد على رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة و حل المشاكل	3.73	0,784	21.01
	9	امتلك القدرة على رؤية الاشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول	3.60	0,841	23.36
	10	امتلك القدرة على تحويل الرؤية الى واقع ممكن التطبيق ضمن رساله المنظمة واهدافها.	3.68	0.859	23.34
المجموع			3.83	0.747	19.50
التحفيز	11	امتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المنظمة التي تم وضعها	3,98	0,832	20.90
	12	اثير التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات	4.18	0,903	21.60
	13	اكافئ العاملين في المنظمة باستخدام حوافز متنوعه نتيجة لأعمالهم	4.30	0,723	16.81



وانجازاتهم			
13.83	0,588	4.25	14 اسعي لإيجاد حالة اندفاع ذاتي عند العاملين لأداء اعمالهم بصورة افضل
19.15	0,791	4.13	15 احدث العاملين في المنظمة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
18.53	0.771	4.16	المجموع
21.76	0,888	4.08	16 ارى في الشراكة اسلويما يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق اهدافها
19.15	0,791	4.13	17 تزداد قوة القرار عندما ينتج من منظمات متحالفة
25.37	0,939	3.70	18 اسعى لإقامه شراكه استراتيجيه مع المنظمات المناظرة محليا و اقليميا
23.57	0,903	3.83	19 اسعى دائما لإقامة تحالفات مع منظمات اخرى للاستفادة مما لديها من موارد ماديه او غير ماديه والاستفادة من تجربتها وخبرتها في العمل
26.38	0,971	3.68	20 ارى في الشراكة مع المنظمات الاخرى الشبيهة حلا جيدا للخروج من الازمه التي تواجهها منظمتي
23.00	0.892	3.88	المجموع
20.12	0.790	3.93	المجموع الكلي

N=40

ح- الشراكة: من خلال الجدول ادناه تبين بان الوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.88) وهو وسط حسابي متوسط مقارنة بالوسط الحسابي المعياري، وهذا يدل على الاهتمام المتوسط لأفراد العينة ببعد الشراكة وبشكل متوسط، اما الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ (0.892) وهذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات افراد العينة، وما يؤيد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ (23.00%).

2- وصف اجابات افراد العينة الخاصة بالتحالفات الاستراتيجية:

تبين ان الوسط الحسابي لمتغير التحالفات الاستراتيجية قد بلغ (3.93) وهو وسط حسابي متوسط مقارنة بالوسط الحسابي المعياري وهذا يدل على الاهتمام المتوسط لمتغير التحالفات الاستراتيجية، وان الانحراف المعياري لهذا المتغير قد بلغ (1.066) وهذا يدل على الانسجام العالي جداً في اجابات افراد العينة، وما يؤيد ذلك قيمة معامل الاختلاف البالغة (27.13%).

جدول (2): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمتغير التحالفات الاستراتيجية

ن	التفاصيل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
21	تعاني منظمتكم في الأحوال الطبيعية من تراكم المخزون بسبب محدودية نشاطها التسويقي.	3.95	1.061	26.86
22	يمكن لمنظمتكم إقامة تحالفات استراتيجية تسويقية مع أطراف أجنبية لتسويق منتجاتها في بلد الطرف الأجنبي أو في أي بلد آخر.	4.03	0,862	21.38
23	تمتلك شعبة التسويق في منظمتكم القدرة على القيام بالنشاطات التسويقية	3.30	1.224	37.09

			كافة خارج البلد.	
29.09	1.012	3.48	تسعى منظمتك لإقامة تحالفات استراتيجية مع أطراف أجنبية لمساعدتها في ممارسة أنشطتها التوزيعية.	24
28.47	1.011	3.55	تسعى منظمتك لإقامة تحالفات استراتيجية مع أطراف أجنبية لمساعدتها في ممارسة أنشطتها الترويجية	25
33.17	1.128	3.40	تفضل منظمتك استراتيجية المشروع المشترك للانتقال إلى الميدان الدولي .	26
29.75	1.095	3.68	يرجع السبب في سعي منظمتك لإقامة المشروع المشترك إلى قلة توافر القدرة المالية لديها.	27
25.01	0,933	3.73	يساعد المشروع المشترك في تعويض النقص الحاصل في المعرفة والكفاءة البشرية من خلال توفير فرص المحاكاة والتطوير لقدرات الموظفين في منظمتك	28
26.48	1.001	3.85	يساهم المشروع المشترك في توسيع المنافذ التسويقية لمنظمتك وبالتالي تقليل مخاطرتها الناجمة عن تراكم المخزون.	29
27.77	1.050	3.78	يساهم المشروع المشترك في مشاركة منظمتك بالمعارف والخبرات مع المنظمات الأجنبية .	30
26.21	1.017	3.88	يمكن لمنظمتك من خلال المشروع المشترك الانتقال إلى الميدان الدولي.	31
28.79	1.051	3.65	يعد الاستثمار الأجنبي المباشر مصدرا مهما من مصادر التمويل لمنظمتك.	32
32.17	1.152	3.58	يساعد الاستثمار الأجنبي المباشر على تقليص حجم المديونية الخارجية التي تعاني منها منظمتك.	33
26.16	0,981	3.75	تسعى منظمتك إلى تبني استراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر بديلا فاعلا للقروض الخارجية.	34
24.33	0,920	3.78	يساعد الاستثمار الأجنبي المباشر بنقل احدث التقنيات والخبرات إلى منظمتك في المجالين الإداري والفني.	35
25.23	0,921	3.65	تتوافر لدى منظمتك فرص إقامة اتحادات واندماجات مع أطراف أجنبية تساعد في الدخول إلى أسواق جديدة	36
18.96	0,749	3.95	يعزز الاتحاد والاندماج من قدرة وكفاءة منظمتك وأفرادها العاملين.	37
27.21	1.075	3,95	تهدف منظمتك من خلال الاتحاد مع منظمات أجنبية إلى زيادة جودة المنتج.	38
26.37	1.010	3.83	يساهم الاتحاد والاندماج في توزيع المخاطر بين المنظمات المتحدة وبالتالي تقليل أثارها على منظمتك.	39
24.47	974	3.98	يساعد الاتحاد على تخفيف عقبات استيراد الأجهزة والمواد الأولية اللازمة للإنتاج.	40
27.13	1.066	3.93	المجموع الكلي	

N=40

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث:

سنتناول في هذه الفقرة اختبار وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والتي هي: (تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز، والشراكة) كمتغير مستقل، والتحالفات الاستراتيجية كمتغير معتمد وكالاتي:

أ- اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث:

أ- نصت الفرضية الرئيسية الاولى على ان (تزداد فرص نجاح التحالفات الاستراتيجية لشركة زين للاتصالات كلما تبني المنظمة للذكاء الاستراتيجي) ، وتتفرع هذه الفرضية الى فرضيات فرعية وكالاتي:

- تزداد فرض نجاح التحالفات الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات كلما ازداد تبنيها للتفكير .
- تزداد فرض نجاح التحالفات الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات كلما ازداد تبنيها للاستشراف المستقبلي .
- تزداد فرض نجاح التحالفات الاستراتيجية شركة زين للاتصالات كلما ازداد تبنيها للتحفيز .
- تزداد فرض نجاح التحالفات الاستراتيجية شركة زين للاتصالات كلما ازداد تبنيها للمشاركة. والجدول ادناه يبين اختبار لهذه الفرضية وكالاتي:

جدول(3): علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

قيمة t الجدولية	عناصر الذكاء الاستراتيجي				الذكاء الاستراتيجي	المتغير المستقل
	الشراكة	التحفيز	للاستشراف المستقبلي	تفكير النظم		المتغير التابع
2.662	*0.322	**0.489	*0.342	**0.537	**0.572	التحالفات الاستراتيجية
درجة الثقة	2.794	3.459	2.691	3.924	4.301	قيمة t المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لجميع عناصر الذكاء الاستراتيجي مع متغير التحالفات الاستراتيجية عند مستوى معنوية (0.01) و (0.05)					نوع العلاقة

N=40

من خلال الجدول (3) يتضح ما يأتي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين الذكاء الاستراتيجي بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً والتحالفات الاستراتيجية بوصفها متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.572\*\*)، وما يدعم ذلك هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.301) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يدل على أن الشركة مجتمع البحث تعتمد على الذكاء الاستراتيجي من خلال دراسة وتحليل الابعاد المؤثرة في هذه الفلسفة والتي ستسهم في نجاح التحالفات الاستراتيجية.
- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التحالفات الاستراتيجية، وكل من (تفكير النظم، للاستشراف المستقبلي ، التحفيز، والشراكة) بوصفها متغيرات فرعية مستقلة (0.537) (0.342) (0.489) (0.322) على التوالي عند درجة ثقة (0.99). ما يدعم معنوية علاقة الارتباط هذه هو أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.924) (2.924) (3.459) (2.794) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين المتغير التابع وهو التحالفات الاستراتيجية والمتغيرات الفرعية الاربع المستقلة (تفكير النظم، للاستشراف المستقبلي ، التحفيز، والشراكة) وبدرجه ثقة (99%).

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث:

سنتناول اختبار وتحليل علاقة التأثير بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والتحالفات الاستراتيجية باستخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، وجرى استخدام (F) لاختبار معنوية معادلة الانحدار، وكذلك عرض قيم معامل الميل الحدي (B) ومعامل التفسير ( $R^2$ ) لقياس نسبة تفسير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده للتغيرات التي تطرأ على التحالفات الاستراتيجية، وكالتى:

ا- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :

نصت الفرضية على (ينعكس الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فرص نجاح التحالفات الاستراتيجية لشركة زين للاتصالات وادناه معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير الذكاء الاستراتيجي في التحالفات الاستراتيجية).

جدول (4) اختيار التأثير بين متغيرات البحث

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		التحالفات الاستراتيجية	constant	المتغير المعتمد
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	المتغير المستقل
0.288	6.085	15.396	0.537	0.270	الذكاء الاستراتيجي

Df (1, 39)

من خلال الجدول (4) يتضح ما يأتي:

انه قد بلغت قيمة (B) (0.537) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، ويدل ذلك على أن أي تغير في قيمة (المتغير المستقل) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (المتغير المعتمد) بمقدار (53.7%) ، أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط فقد بلغت (15.396) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.085) عند مستوى معنوية (0.01) ويعني ذلك ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط عند المستوى (0.01)، وهذا يشير الى أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير ذو دلالة معنوية في التحالفات الاستراتيجية. و بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.288) وهذا يعني أن (الذكاء الاستراتيجي) يفسر ما نسبته (28.8%) من التغيرات التي تطرأ على (التحالفات الاستراتيجية) أما النسبة المتبقية والبالغة (71.2%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية:

نصت الفرضية على (ينعكس التفكير في تعزيز فرص نجاح التحالفات الاستراتيجية لشركة زين للاتصالات) وادناه معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير تفكر النظم في التحالفات الاستراتيجية.

جدول (5) قياس تأثير تفكير النظم في التحالفات الاستراتيجية

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		التحالفات الاستراتيجية	constant	المتغير المعتمد
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	المتغير المستقل
0.327	6.085	18.495	0.572	0.310	تفكير النظم

من خلال الجدول (5) يتضح ما يأتي:

انه قد بلغت قيمة (B) (0.572) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، ويدل ذلك على أن أي تغير في قيمة (تفكير النظم) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (التحالفات الاستراتيجية) بمقدار (57.2%)، أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط فقد بلغت (18.495) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.085) عند مستوى معنوية (0.01) ويعني ذلك ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط عند المستوى (0.01)، وهذا يشير الى أن تفكير النظم له تأثير ذو دلالة معنوية في التحالفات الاستراتيجية. و بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.327) وهذا يعني أن (تفكير النظم) يفسر ما نسبته (32.7%) من التغيرات التي تطرأ على (التحالفات الاستراتيجية) أما النسبة المتبقية والبالغة (67.3%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية:

نصت الفرضية على (الاستشراف المستقبلي في تعزيز فرص نجاح التحالفات الاستراتيجية لشركة زين للاتصالات) وادناه معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير الاستشراف المستقبلي في التحالفات الاستراتيجية.

جدول (6) قياس تأثير الاستشراف المستقبلي في التحالفات الاستراتيجية

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		التحالفات الاستراتيجية	constant	المتغير المعتمد
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	المتغير المستقل
0.117	6.085	5.023	0.342	0.094	الاستشراف المستقبلي

من خلال الجدول (6) يتضح ما يأتي:

انه قد بلغت قيمة (B) (0.342) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، ويدل ذلك على أن أي تغير في قيمة (الاستشراف المستقبلي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (التحالفات الاستراتيجية) بمقدار (34.2%)، أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط فقد بلغت (5.023) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.085) عند مستوى معنوية (0.01) ويعني ذلك عدم ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط عند المستوى (0.01)، وهذا يشير الى أن الاستشراف المستقبلي ليس لها تأثير ذو دلالة معنوية في التحالفات الاستراتيجية. و بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.117) وهذا يعني أن (الاستشراف المستقبلي) يفسر ما نسبته (11.7%) من التغيرات التي تطرأ على (التحالفات الاستراتيجية) أما النسبة المتبقية والبالغة (88.3%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية:

نصت الفرضية على (ينعكس التحفيز في تعزيز فرص نجاح التحالفات الاستراتيجية لشركة زين للاتصالات) وادناه معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير التحفيز في التحالفات الاستراتيجية.

جدول (7) قياس تأثير التحفيز في التحالفات الاستراتيجية

معامل التفسير	قيمة (F)		التحالفات الاستراتيجية	constant	المتغير المعتمد
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	المتغير المستقل
R <sup>2</sup>					
0.239	6.085	11.965	0.489	0.219	التحفيز

من خلال الجدول (7) يتضح ما يأتي:

انه قد بلغت قيمة (B) (0.489) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، ويدل ذلك على أن أي تغير في قيمة (التحفيز) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (التحالفات الاستراتيجية) بمقدار (48.9%) ، أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط فقد بلغت (11.965) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.085) عند مستوى معنوية (0.01) ويعني ذلك ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط عند المستوى (0.01)، وهذا يشير الى أن التحفيز له تأثير ذو دلالة معنوية في التحالفات الاستراتيجية. و بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.239) وهذا يعني أن (التحفيز) يفسر ما نسبته (23.9%) من التغيرات التي تطرأ على (التحالفات الاستراتيجية) أما النسبة المتبقية والبالغة (76.1%) فنعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية:

نصت الفرضية على (تتبعكس المشاركة في تعزيز فرص نجاح التحالفات الاستراتيجية لشركة زين للاتصالات) وادناه معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير الشراكة في التحالفات الاستراتيجية.

جدول (8) قياس تأثير الشراكة في التحالفات الاستراتيجية

معامل التفسير	قيمة (F)		التحالفات الاستراتيجية	constant	المتغير المعتمد
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	المتغير المستقل
R <sup>2</sup>					
0.103	6.085	4.383	0.322	0.080	الشراكة

من خلال الجدول (8) يتضح ما يأتي:

انه قد بلغت قيمة (B) (0.322) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، ويدل ذلك على أن أي تغير في قيمة (الشراكة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (التحالفات الاستراتيجية) بمقدار (32.2%) ، أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط فقد بلغت (4.383) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.085) عند مستوى معنوية (0.01) ويعني ذلك عدم ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط عند المستوى (0.01)، وهذا يشير الى أن الشراكة ليس لها تأثير ذو دلالة معنوية في التحالفات الاستراتيجية. و بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.103) وهذا يعني أن

(الشراكة) تفسر ما نسبته (10.3%) من التغيرات التي تطرأ على (التحالفات الاستراتيجية) أما النسبة المتبقية والبالغة (89.7%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث.

### المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات :

اولا: **الاستنتاجات:** في ضوء النتائج المستخلصة في عرض وتحليل الجانبين النظري والعملي لهذه الدراسة تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات هي:

1- يمارس الذكاء الاستراتيجي دورا مهما وحيويا في مساعدة الشركة المبحوثة بتحقيق التحالفات الاستراتيجية ويمكن تأكيد هذا الاستنتاج من خلال النقاط الاتية:

❖ تزداد فرص تحقيق التحالفات الاستراتيجية لشركة زين للاتصالات كلما ازداد تبني الشركة للذكاء الاستراتيجي.

❖ تزداد فرص تحقيق التحالفات الاستراتيجية لشركة زين للاتصالات كلما ازداد تبني الشركة المبحوثة للتفكير.

❖ تزداد فرص تحقيق التحالفات الاستراتيجية لشركة زين للاتصالات كلما ازداد تبني الشركة المبحوثة للاستشراف المستقبلي.

❖ تزداد فرص تحقيق التحالفات الاستراتيجية لشركة زين للاتصالات كلما ازداد تبني الشركة المبحوثة للتحفيز.

❖ تزداد فرص تحقيق التحالفات الاستراتيجية لشركة زين للاتصالات كلما ازداد تبني الشركة المبحوثة للمشاركة.

2- هنالك اهتمام واضح من قبل الشركة المبحوثة بوضع مساهمة عناصر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز التحالفات الاستراتيجية وهذا ما دلت عليه النتائج الخاصة بتحليل اجابات عينة الدراسة المتمثلة بالأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف .

3- تبين نتائج التحليل ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لجميع عناصر الذكاء الاستراتيجي مع متغير التحالفات الاستراتيجية.

- 4- ينعكس الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فرص تحقيق التحالفات الاستراتيجية.
- 5- اظهرت النتائج بان كل مكونات الذكاء الاستراتيجي لها تأثيرا واضحا في تحقيق التحالفات الاستراتيجية.

#### ثانيا: التوصيات:

- 1- زيادة اهتمام شركة زين للاتصالات بدراسة كيفية الاستفادة من الذكاء الاستراتيجي وتوظيفها في تعزيز ونجاح التحالفات الاستراتيجية.
- 2- يتوجب على شركة زين للاتصالات متابعة كل ما هو جديد في مجال الذكاء الاستراتيجي ومحاولة الاستفادة منه في تحقيق عدد من التحالفات الناجحة والفعالة مع المنظمات.
- 3- تعميق وعي شركة زين للاتصالات الى ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وجعله جزء من ثقافتها .
- 4- جعل الذكاء الاستراتيجي جزء من البرامج التدريبية الخاص بأفراد شركة زين للاتصالات وذلك من اجل تنمية ابعاد الذكاء الاستراتيجي فيهم وصلها بحيث تقود الى كل ما هو جديد من تحالفات على المدى البعيد.
- 5- تنمية ما يمتلكه افراد العينة من مقومات الذكاء الاستراتيجي التي تساعدهم على تبني الاساليب الحديثة والتي تتناسب مع المواقف التي يواجهونها اخذين بنظر الاعتبار المؤثرات البيئية المحيطة بهم.
- 6- تنمية مفهوم الشراكة لدى قادة شركة زين للاتصالات والسعي لإقامة شراكة استراتيجية واتفاقيات تعاونية محلية وعالمية تعمل في قطاعات مماثلة للاستفادة مما لديها من خبرات وموارد لمواجهة التحديات البيئية والتغيرات المفاجئة وبناء قدرات تنافسية.
- 7- زيادة تعزيز شركة زين للاتصالات من افتراضاتها الاساسية الموجهه نحو المستقبل وتحديد مجالات واتجاهات التغير المطلوب من خلال ادراك القادة للاستشراف المستقبلي كعملية مستمرة للتعلم من البيئة .
- 8- زيادة اهتمام مدراء إدارة شركة زين للاتصالات بالاعتماد على مؤشرات الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف المستقبلي ، الشراكة، التحفيز تفكير النظم) بشكل كبير ويمكنهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية ورسم السياسات والاستراتيجيات .



## المصادر:

## المصادر العربية:

1. بومدين يوسف ، 2009 ، الية اليقظة والذكاء الاستراتيجي اداة لمواجهة التحديات المستقبلية واحد عوامل التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .
2. حرب سعاد ، 2011 ، اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا ، رسالة ماجستير ، جامعة غزة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال .
3. السويدان طارق ، 2008 ، صناعة الذكاء ، الطبعة الاولى ، شركة الابداع الفكري للنشر والتوزيع ، الكويت .
4. مصباح عبد الهادي ، 2010 ، طريقك الى النبوغ والعبقرية ، الطبعة الاولى ، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
5. العبيدي محمد ، السالم قصي ، 2012 ، الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر (ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة ) جامعة الزيتونة الاردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، عمان ، الاردن .
6. محمد سعيد ، العبدلي سمير ، الطيب عبد العزيز ، 2012 ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام والوحدات الادارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر (ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة ) جامعة الزيتونة الاردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، عمان ، الاردن .
7. الكواز سعد ، يحي علاء ، ابراهيم طارق ، 2012 ، اسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة حالة في شركة اساسيل للاتصالات في العراق ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر (ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة ) جامعة الزيتونة الاردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، عمان ، الاردن .
8. الامين ، بن عزة محمد ، (1998) التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة ، مجلة اقتصادات شمال افريقيا ، المجلد الثاني ، العدد (2) .
9. أمين ، بن عزة محمد ، (2011) التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، المجلد (26).
10. الجراح ، اسيل (2004) التحالفات الاستراتيجية من منظور التسويق الدولي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق - سوريا .
11. جواد ، شوقي ناجي و حجازي ، هيثم علي ، (2011) ادارة الاعمال الدولية ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .

12. الدليمي ، ممدوح عطا الله فيحان ، (2007) تأثير الاستثمار الاجنبي المباشر على هيكل الصادرات السلعية في الدول النامية ، دراسة اقتصادية قياسية لحالتي المملكة العربية الهاشمية وجمهورية مصر العربية للفترة من 1985- 2004 ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية .
13. الدوري ، زكريا مطلق و صالح ، أحمد علي (2009) ادارة الاعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان - الاردن .
14. ديري ، زاهد محمد ، (2011) ادارة الاعمال الدولية ، الطبعة الاولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
15. السالم ، قصي سالم إبراهيم، (2010) التحالفات الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها للانتقال إلى الأعمال الدولية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لكبريت المشراق في محافظة نينوى، رسالة دبلوم عالي غير منشورة ، جامعة الموصل .
16. سميرة ، مرقاش و زهرة ، خلوف ، (2011) الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .
17. سوادى ، عبير طه ، (2008) انواع المعرفة وتأثيرها في ادارة الصراع ، دراسة لآراء عينة من مدراء المستشفيات الحكومية في مدينة الموصل ، رسالة دبلوم غير منشورة ، جامعة الموصل .
18. السيدية ، موفق احمد و الشكرجي ، بشار ذنون ، (2009) كلف الاستثمار الاجنبي المباشر ومنافعه الرئيسية ، دراسة تحليلية نظرية ، مجلة تنمية الرافدين ، مجلد (31) ، العدد (93).
19. عبد المنعم ، عبد المنعم ابراهيم ، (2009) الادارة الاستراتيجية للإمدادات ، الكتاب الثاني ، دار المريخ للنشر ، الرياض -السعودية .
20. العبيدي ، فاضل محمد ، (2012) البيئة الاستثمارية ، الطبعة الاولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
21. العنزري ، سعد علي و راضي ، جواد محسن ، (2011) التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال مفاهيم - مراحل - تطبيقات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان - الاردن .
22. الغالبي ، طاهر محسن منصور و ادريس ، وائل محمد صبحي ، (2009) الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان - الاردن .
23. قذو ، بديع جميل ، (2009) التسويق الدولي ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
24. القيسي ، فاضل حمد والطائي ، علي حسون ، (2013) الادارة الاستراتيجية - مداخل - امثلة وقضايا معاصرة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان .
25. كردي ، احمد السيد ، (2011) التحالفات الاستراتيجية ، مقالة في التنمية الادارية .

26. المسعودي ، فاطمة عبد علي و طالب، علاء فرحان ، (2010) أثر المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية ، مجلة الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء ،المجلد (1) ، العدد (1) .
27. ياسين ، سعد غالب ، (1998) ادارة الاعمال الدولية منظور استراتيجي ، دار اليازوري ، العلمية للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
28. ياسين ، سعد غالب ، (2002) ادارة الاعمال الدولية منظور استراتيجي ، دار اليازوري ، العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان – الاردن .

## المصادر الانجليزية:

- 1- Biggs, Pablo, (2006), "Managing **Cultural Differences in Alliances**" [On-line]. (2006, March 19) Available: <http://www.strategic-triangle.com/pdf/ACF53D2.pdf>
- 2- Brouard, F., (2002), "**Strategic Scanning : A tool for furthering Innovation in Canada**", Statistics Canada Economic Conference, Canada.
- 3- Cavusgil, S., T., (1998), "**Executive insight: International partnering – A systematic framework for collaborating with foreign business partners**", Journal of International Marketing, 6(1), pp. 91-107.
- 4- Clar, G., (2008), "**Strategic Policy Intelligence tools, Enabling better RTDI policy – Marketing Europe's regions**", steinbeis- Edition, Stuttgart/ Berlin.
- 5- Coyne, William, J. (2014). "**Strategic Intelligence in Law Enforcement: Anticipating Transnational Organized Crime**". Doctorate of Philosophy, School of Justice, Faculty of Law, Queensland University of Technology.
- 6- Dadfar, H., Dahlgard,J., Brege, S., and Arzaghi,B., (2014), "**International strategic alliances in the Iranian pharmaceutical industry: an analysis of key success and failure factors**", 2014, Total Quality Management and Business Excellence, (25), Linköping University Post Print.
- 7- Isoraite, Margarita, (2009), "**Important of strategic alliances companies activity**", MBA Journal, no,1, vole.5.
- 8- Jagersma, P., K., (2005), "**Cross-border alliances: Advice from the executive suite**", The Journal of Business Strategy, 26(1): 41-50.
- 9- Kuhlmann, S., (2005), "**Strategic Intelligence for Research policy**", Firs prime network of Excellence annual Conference, Manchester Business School.

- 10- Lehane, James,(2011), "**Integrating Strategic Intelligence with organizational risks management**" Australasian environmental Law Enforcement and Regulators.
- 11- Lockman, C., (2000), "**The Contribution of Market Intelligence to tactical and Strategic Business decisions**", Journal of Marketing intelligence and Planning , Emerald group Publishing Limited, Vol. 18. No.1, pp.6-8.
- 12- Maccoby, M., & Scudder, T., (2011), "**Strategic Intelligence definition: conceptual system of Leadership for Change**", Performance Improvement, Vol.50. No. 3, pp.32-40.
- 13- Maccoby, M., (2013), "**Successful Leaders Employ Strategic Intelligence**", Research Technology Management, Vol. 44, No. 3.
- 14- Marxt, Ch., and Link, P., (2002), "**Success factors for cooperative ventures in innovation and production systems**", International Journal of Production Economics, 77, 219-229.
- 15- Mcdowell, Don, (2009), "**Strategic Intelligent: a handbook For Practitioners, manager, and user**", United State of America, Scarecrow Press, Inc.
- 16- Quarmby, Neil, (2003), "**Futures works in Strategic criminal intelligence**", paper presented at the Evolution in Crime and Justice: Trend and Methods Conference convened by the Australian Institute of Criminology in conjunction with the Australian Bureau of Statistics, Canberra, pp.1-10.
- 17- Reigle , Jack., (2008), "**Strategic Intelligences For better design firm Management**", United states of America, Bascom Hill Published Group.
- 18- Schreiner, M., Kale, P. & Corsten, D., (2009) "**What Really is Alliance Management Capability and How Does it Impact Alliance Outcomes and Success?**" Strategic Management Journal, Vol 30. Pp. 1395-1419.
- 19- Service, Robert, W., (2006), "**The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective**", International Journal of Management, Vol. 23, No.1, pp.61-77.
- 20- Sheng-yu, H., and Xu, R., (2005), "**Analysis of strategic alliance failure: A dynamic model**" , International Conference of Management Science and Engineering, Beijing, China.

- 21- Soares, B., (2007), "**The use of strategic alliances as an instrument for rapid growth, by New Zealand based questor companies**", A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Innovation and Entrepreneurship Unitec New Zealand.
- 22- Tham, K., & Kim, M., (2002), "**Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS**", Proceedings of the International Business & Economics Research Conference, Las Vegas, October 7-11.
- 23- Townsend, J.,D., ( 2003). "**Understanding alliances: a review of international aspects in strategic marketing**", Marketing Intelligence and Planning, 21(3): 143-155.
- 24- Xu, Mark, (2007), "**Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies**" , United States of American & United Kingdom, IGI Global.
- 25- Chiu, H. C., Hsieh, Y. C. and Wang, M. C. 2008. **How to Encourage Customers to use Legal Software**. Journal of Business Ethics, 80, 583-595.
- 26- Jean – pierre ,2010,**strategic intelligence as strategic management tool in the long – term insurance** industry in south Africa, master of commerce, business management , UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA.