

دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرار المنظمة

في شركات الاتصال السورية الخاصة

طالبة الماجستير: هديل نجيب - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

الدكتور المشرف: فداء ناصر

الملخص

هدف البحث إلى دراسة دور الذكاء الاستراتيجي بعناصره الخمسة (الاستشراف - التفكير المنظم - الرؤية المستقبلية - الدافعية - الشراكة) في صناعة قرار المنظمة في شركات الاتصال الخاصة في مدينة دمشق في الجمهورية العربية السورية، اعتماداً على عينة البحث المتمثلة بـ 120 عامل من المستويات الإدارية العليا والوسطى، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات معتمدة على برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليلها.

توصلت الدراسة إلى أن أعلى أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصال الخاصة في سورية من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها كان بعد (الرؤية المستقبلية) ويليه بالمرتبة الثانية (بعد الاستشراف)، وبالمرتبة الثالثة كان (التفكير المنظم)، وبالمرتبة الرابعة (بعد الدافعية)، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة (بعد الشراكة) بمستوى فوق المتوسط.

كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات من أهمها:

أوصت بتوجيه اهتمام إدارات شركات الاتصال نحو الاستمرار بالاهتمام بعناصر الذكاء الاستراتيجي واستثمار إيجابيات الرؤية المستقبلية التي أظهرت نتائج الدراسة أهميتها وأثرها في فاعلية صنع القرارات، كما أوصت بتوجيه اهتمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول ذكاء الأعمال والذكاء الاصطناعي، وعلاقتها برضاء العملاء، والقدرة التنافسية للشركات .

الكلمات المفتاحية:

الذكاء الاستراتيجي، الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، صناعة القرار .

The Role of Strategic Intelligence in Corporate Decision Making in private communication companies in Damascus

Abstract

The aim of the research is to study the role of the strategic intelligence with its five elements (foresight, systemic thinking, visioning, motivation, partnership) in the organization's decision-making in private communication companies in Damascus, Syria, based on the research sample of 120 workers from the upper and middle administrative levels. The researcher used in her analysis the descriptive analytical method in collecting data based on the SPSS statistical analysis program.

The study found that the highest dimensions of strategic intelligence in private communication companies in Syria from its administrators' point of view that (visioning) in the first place followed by (foresight) in the second place, (systemic thinking) in the third place and (dimension of motivation) in the fourth place, while in last place (partnership) which its level was above average.

The study also included some recommendations:

It recommended to direct the attention of the communication companies departments towards continuous attention to the strategic intelligence elements and investing the positives of the future vision that the study results showed its importance and impact on the effectiveness of decision-making. It also recommended to direct researchers' attention to conduct further studies on business intelligence and artificial intelligence and their relationship to customer satisfaction, and the competitive abilities of companies.

Key Words

Strategic Intelligence, foresight, systemic thinking, visioning, motivation, partnership, decision-making.

المقدمة Introduction:

نظراً لِكثرة التحديات التي تواجه المنظمات والمؤسسات وتسارع التغيرات الاقتصادية المتلاحقة في بيئة الأعمال، تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات التي تهدد بقائها واستمرارية نشاطها، وذلك يستلزم وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية، وممن يعتمدون على أسس تنمية المعرفة والخبرة ومبادئها وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر، وهو ما يفرض وجود حنكة استراتيجية لدى مديري المؤسسات في مجال دراسة وتحليل المحيط بنوعيه الداخلي والخارجي، واعتماد أساليب علمية لاستطلاع المستقبل ومواجهة التطورات والتغيرات.

وبناء على ما سبق فإن نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على نجاح قراراتها في التعامل مع الظروف البيئية من فرص وتهديدات، وانتهاج الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، للمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها، وبالتالي اتخاذ أفضل القرارات للوصول بالمؤسسة إلى الأفضل، ولهذا تأتي هذه الدراسة لمحاولة تسليط الضوء على الأهمية الكبيرة التي أصبحت توليها المنظمات وصنّاع القرار للذكاء الاستراتيجي.

مشكلة البحث Research Problem :

شهد قطاع الاتصالات مؤخراً قصوراً في بعض الجوانب الإدارية فيما يخص صناعة القرارات نظراً لما واجهه القطاع من تبعات الحرب في سوريا في ظل الظروف الراهنة، ومن خلال الدراسة الميدانية واطلاع الباحثة على عينة من الشركات، كان لا بد من

دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرار المنظمة
في شركات الاتصال السورية الخاصة

توظيف نتائج الدراسات السابقة كدراسة (السرسك، 2020) ودراسة (أبو الغنم، 2016) ودراسة (علي، 2015) ودراسة (Esmaeili,2014) وغيرها من الدراسات التي أكدت على ضرورة الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي للوصول إلى موقع متميز، وتوظيف هذا الذكاء لخدمة المنظمات في صنع القرارات ومواجهة المشكلات والتكيف مع البيئة واغتنام الفرص، فقامت الباحثة بتوزيع استبانة على الإداريين لدراسة دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة القرارات في شركات الاتصال السورية، وبالتالي فإن مشكلة البحث تتلخص في السؤال الرئيسي:

ما دور الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية؟

أهمية البحث : Research Importance

- a. تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث من أهمية موضوع الذكاء الاستراتيجي في مجال الإدارة الاستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة، نظراً لما يوفره للقادة من قدرة وفعالية أثناء عملية صناعة القرار بالمؤسسة.
- b. في حين أنّ الأهمية العملية تتمثل في أهمية الجانب الميداني للبحث، حيث أن قطاع الاتصالات من القطاعات المهمة وذات تأثير كبير لدفع مسيرة التطوير والتحديث لسورية، كما تبرز من خلال قدرة هذه الدراسة إلى حد ما على مساعدة صانعي القرار في شركات الاتصال السورية الخاصة في صناعة أفضل القرارات ضمن الظروف المحيطة، من خلال تسليط الضوء عمداً على دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة القرار بدءاً من مرحلة تحديد المشكلة وانتهاءً في تنفيذ القرار.

أهداف البحث : Research Objectives

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرار في المنظمة، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- 1) التعرف على الذكاء الاستراتيجي وأهميته وأدواره وعناصره.
- 2) التطرق إلى عملية صنع القرار وتحديد الفرق بين مفهومي الصناعة واتخاذ القرار، وذلك نظراً للتداخل الذي يحدث بين هذين المفهومين، كذلك التحدث عن مراحل والعوامل المؤثرة في صناعة القرار.
- 3) توضيح دور الذكاء الاستراتيجي في عملية صناعة القرار في المنظمة في شركات الاتصالات السورية الخاصة.

متغيرات البحث : Research variables

- المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي بعناصره الخمسة حسب نموذج Maccoby (الاستشراف - تفكير النظم - الرؤية المستقبلية - الدافعية - الشراكة).
- المتغير التابع: عملية صناعة القرار في شركات الاتصالات السورية الخاصة.

فرضيات البحث : Hypothesis

بناء على مشكلة البحث الأساسية وتحقيقاً لأهداف البحث، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

H1: يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على صناعة القرار في

شركات الاتصال الخاصة

وبتفرع عن هذه الفرضية الأساسية الفرضيات التالية:

دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرار المنظمة
في شركات الاتصال السورية الخاصة

H1-1 : يوجد أثر دال إحصائياً للاستشراق على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة.

H1-2 : يوجد أثر دال إحصائياً للتفكير المنظم على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة.

H1-3 : يوجد أثر دال إحصائياً للرؤية على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة.

H1-4 : يوجد أثر دال إحصائياً للشراكة على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة.

H1-5 : يوجد أثر دال إحصائياً للدافعية والتحفيز على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة.

حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة داخل الجمهورية العربية السورية في محافظة دمشق.

2- الحدود الزمانية: جرت هذه الدراسة خلال عام 2021م.

منهج البحث Research Methodology:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الأكثر استخداماً في وصف الظواهر الاجتماعية والإنسانية ، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى تقييم

دقيق للظاهرة أو المشكلة للوصول إلى أسبابها وتحديد العوامل التي تتحكم بها بهدف الانتهاء إلى وصف كمي وكيفي علمي دقيق للظاهرة أو المشكلة واستخلاص النتائج وتعميمها، والخروج بتوصيات تحقق أهداف البحث.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات السورية الخاصة بما فيها شركة (Syriatel) وشركة MTN، وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية في جمع البيانات وذلك للحصول على البيانات التي تمثل المجتمع المدروس، حيث قامت الباحثة بتوزيع 140 استبيان على الشركات أعلاه، وتم استبعاد 20 استبيان غير صالحين للتحليل نظراً لعدم اكتمال معلوماتها وتناقض إجاباتها وذلك من كلا الشركتين، وبذلك يكون مجموع الاستبيانات التي تم اعتمادها والصالحة للتحليل 120 استبيان.

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة للدراسة كونها من أفضل أدوات البحث العلمي، وقد اختارت أسئلة الاستبانة من النوع المقفل وفق مقياس ليكرت الخماسي، في تقدير إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المقاييس المستخدمة في الدراسة، وفيه خمسة خيارات لكل عبارة من عبارات المقياس وهي: (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً)، وتقابلها الدرجات التالية على التوالي: (1,2,3,4,5)، مع الأخذ بعين الاعتبار قلب المقياس بالنسبة للعبارات العكسية.

مصادر جمع البيانات:

- ❖ **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الإطار النظري لهذا البحث والذي قامت الباحثة بجمعه من خلال مطالعة ومراجعة الكتب، والمقالات، والأبحاث المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، وأطروحات الدكتوراه، ورسائل الماجستير ذات العلاقة بموضوع البحث، وذلك لتغطية الجانب النظري في هذا البحث.
- ❖ **المصادر الأولية:** هي حصيلة البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة استبانة تغطي كافة أبعاد ومتغيرات البحث، وتم توزيعها باليد على الجهات ذات العلاقة بموضوع البحث.

الدراسات السابقة **Previous Studies** :

* الدراسات العربية **Arabic Studies** :

1. دراسة (السرسك، 2020) بعنوان:

" أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني

الفلسطيني "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات، وذلك بالتطبيق على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوزارة في الشق العسكري، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأُستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغت الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (352) استبانة بنسبة استجابة (84.8%) وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود علاقة موجبة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات، وتُبين النتائج وجود أثر لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات.

2. دراسة (أبو الغنم، 2016) بعنوان:

"أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية؛ تم توزيعها على 240 موظفًا شكلوا عينة الدراسة، خضع للتحليل 185 استبانة، حيث جرى استخدام برنامج SPSS لتحليل التباين والانحدار المتعدد، والانحدار المتعدد التدريجي، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، والتفكير النظمي، والشراكة، والحدس) على فاعلية صنع القرارات بأبعادها (فاعلية تحديد المشكلة، فاعلية تطوير البدائل، فاعلية اختيار البديل المناسب، فاعلية التنفيذ والمتابعة) في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة.

3. دراسة (علي، 2015) بعنوان:

" أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية لمؤسسة Fertial - عنابة - الجزائر "

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، بالتطبيق على مؤسسة Fertial وحدة - عنابة، وذلك بالاعتماد على وجهة نظر مدير الإدارة بالمؤسسة، حيث تم إجراء مقابلة معه بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. ومن أهم النتائج: إنَّ فعالية الذكاء الاستراتيجي تتوقف على عناصره الخمسة، كما أن نجاح عملية صنع القرار تتوقف على مدى نجاح وعقلانية اتخاذ القرار.

4. دراسة (الفاق، 2014) بعنوان:

"أثر مشاركة العاملين في صنع القرار الإداري على الارتقاء بمستوى الأداء - دراسة وصفية تحليلية في هيئة تنظيم قطاع الكهرباء في المملكة الأردنية الهاشمية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مشاركة الموظفين في صنع القرار الإداري على الارتقاء بمستوى الأداء، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في هيئة تنظيم قطاع الكهرباء في الأردن والبالغ عددهم (81) موظفاً، حيث كانت أداة الدراسة هي الاستبيان.

ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة : أن أفراد عينة الدراسة موافقون على علاقة المشاركة في صنع القرار الإداري على الارتقاء بمستوى الأداء في الهيئة.

الدراسات الأجنبية Foreign Studies :

1. دراسة (Salih, Abdulrahman, 2015) بعنوان:

"The Role of Strategic Intelligence in the Development of Managers Competencies Profile" A Study With Reference Jordanian Commercial Banks.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في مجال تطوير خدمات كفاءات المديرين، من خلال دراسة خمسة بنوك تجارية أردنية في مدينة عمان، حيث تم دراسة (120) موظفاً ومديراً شملت المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والدنيا) من خلال استبيان تم توزيعه عليهم، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي والأساليب الإحصائية لتحليل النتائج. أهم ما تم التوصل إليه من نتائج : إن تطوير الكفاءات الإدارية يعتمد وبشكل كبير على استخدام الذكاء الاستراتيجي لأنه يؤثر على هذه

الكفاءات، كما أنّ البنوك التي تمت دراستها تعتمد على استخدام الذكاء الاستراتيجي بمستوى الوسط.

2. دراسة (Esmaeili,2014) بعنوان:

“A Study on the Effect of the Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Planning”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وأثر الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات التي تستخدم نظام الذكاء في مدينة خرم آباد، حيث كان حجم العينة المدروسة (150)، وأداة البحث هي الاستبيان. من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة: بأن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي وفعال على صناعة القرار الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدم هذا الأنظمة الذكيّة في مدينة خرم آباد.

3. دراسة (Al-ma'aitah,2013) بعنوان:

“The Role of Business Intelligence Tools in Decision Making Process”

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور استخدام أدوات ذكاء الأعمال في عملية صنع القرار من خلال دراسة لإدارة الجمارك في المملكة الأردنية، أجرى الباحث المقابلات الشخصية مع الموظفين ورؤساء الأقسام البالغ عددهم (160) موظفاً. ومن أهم النتائج التي ذكرها الباحث: بأن نظام ذكاء الأعمال يلعب دوراً هاماً في عملية صنع القرار، فهو يعمل على تقليل الوقت وتجنب التكاليف والأخطاء والمخاطر، كما يحقق ميزة تنافسية كبيرة لها، فهو من أهم عوامل النجاح لدى أي منظمة.

“The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making”

هدفت هذه الدراسة إلى وصف دور الذكاء الاستراتيجي في خدمة صناعة القرار في الشركات، ومعرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات في الشركة، وتقديم مقترحات حول دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة القرارات في المستقبل، مع كيفية تطوير هذا الذكاء بشكل أفضل لدعم هذه العملية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الكيفي لجمع المعلومات من خلال المقابلة كأداة لذلك، إذ أجرى الباحث مقابلات مع (14) مديراً في شركة XYZ، وهي شركة فنلندية عالمية تزود الصناعات الثقيلة بالخدمات والتكنولوجيا، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الدراسة، كما تم الاستعانة بسجلات داخلية للمنظمة لتحليل العلاقات وتفسيرها. تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها : أنّ الذكاء الاستراتيجي يمثل أرضية وقاعدة لاتخاذ القرارات ويعمل على تكوين صورة كبيرة لبيئة الأعمال في الشركة، كما أنه يزود متخذي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة.

مصطلحات البحث : Research Terms :

- **الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence):** أداة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية والداخلية لصناع القرار في الوقت المناسب والقدر المناسب بهدف دعم عملية التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- **صناعة القرار (Decision making):** عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار.

الخلفية النظرية للبحث

الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

مفهوم الذكاء الاستراتيجي The Concept of Strategic Intelligence:

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي في المنظمات، وسعوا إلى تجسيد منظوراتهم فيه من خلال ما قدموه من تعاريف، وفيما يلي بعض التعاريف من وجهة نظر بعض الباحثين الأكاديميين كما يلي:

➤ عرف (Pellisier, Kruger, 2011: 6) الذكاء الاستراتيجي على أنه: امتلاك للمعلومات الصحيحة والملائمة للأشخاص الصحيحين، والتي تسمح لهم باتخاذ القرارات المدروسة بشأن مستقبل مؤسساتهم، فبدون هذه المعلومات سيكون من الصعب اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الهدف والمحافظة على الريادة.

➤ وفي تعريف آخر للذكاء الاستراتيجي (الكواز وآخرون، 2012: 180) : هو عبارة عن عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة والتي تدعمهم في صناعة تلك القرارات، وتُمكنهم من الإصغاء للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات وتهيئة إطار فكري إزاء ما حدث الآن وما سيحدث في المستقبل، كما يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب لدعم عملية تطوير الاستراتيجية.

➤ وعرفه أيضاً (جثير وآخرون، 2013: 372) بأنه : عملية ابتكار خرائط توجه صنّاع القرار على اتخاذ القرارات المناسبة من خلال توفير المعلومة في الوقت المناسب وبالقدر المناسب والجودة والدقة اللازمين.

وبناءً على ما تم عرضه من مفاهيم، فإنَّ الباحثة ترى أنَّ هناك تباين في اتجاهات التعاريف لا تنفي حقيقة أهمية المعلومات في تشكيل مفهوم الذكاء الاستراتيجي ودعم عملية صناعة القرار والتنبؤ بالتغيرات وحركة المنافسين والتكيف معها، وبالتالي يمكننا القول بأنَّ الذكاء الاستراتيجي يعد الدعامة الأساسية التي تساعد صناع القرار على اتخاذ قراراتهم بشكل مناسب وأكثر دقة وحرفية ضمن الظروف المحيطة بالمنظمة.

أهمية الذكاء الاستراتيجي :The Importance of Strategic Intelligence

للذكاء الاستراتيجي أهمية كبيرة في جميع مجالات الإدارة بما فيها التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وذلك عن طريق مساعدة المنظمة في المحافظة على وضعها في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد، وتجنب المفاجآت الاستراتيجية، حيث يعمل على توفير الإنذار المبكر للتهديدات التنافسية المحيطة بالمنظمة، وتحليل المخاطر والتحري عنها ومحاولة التقليل من آثارها (Bray et al,2007:10). كما تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في تطوير قدرة المنظمة باعتباره أداة لبناء الأعمال في المستقبل، حيث يعتبر هذا الذكاء عامل لتطوير الابتكار من خلال مساعدته في بناء الذاكرة للمنظمة عندما يعمل على تحويل العمليات غير المنهجية إلى أخرى أكثر هيكلية وتنظيم، كما يقدم بيانات تحليلية وقدرات لإدارة البيانات (Gonzales et al,2008:3) ويعزز الثقافة التنافسية عن طريق زيادة الوعي بالمنافسة ويخلق المزيد من القيمة التنافسية المستدامة على المدى الطويل (Salih et al,2015: 496).

أدوار الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence Roles

أشار (جثير وآخرون، 2013: 373)، (عمران، 2015: 1287) إلى أدوار الذكاء الاستراتيجي، تتجسد في:

- a. دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير: يجعل الذكاء الاستراتيجي المنظمات قادرة على الإبداع من خلال صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن.
- b. دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرار: فهو يدعم متطلبات صانعي القرار في المنظمة من خلال تزويدهم بالمعلومات المناسبة، بالإضافة إلى مدهم برؤى جديدة في صناعتها.
- c. دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي: للذكاء الاستراتيجي دوراً فعالاً في نجاح صياغة سياسات الإبداع، واعتماده على تقنيات حديثة في تقييمها، وإيجاد منهجيات جديدة لمواجهة ما يعترضها من مشاكل. فالمدرء بحاجة إلى رؤية دوافع المنافسة لاتخاذ القرارات ليتمكنوا من التحسب للتأثيرات التي ترمي إليها تلك الشركات المنافسة، لفهم التهديدات المحتملة على طبيعة أعمالهم، وليتخذوا القرارات الاستراتيجية قبل الحدث التنافسي".
- d. دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية: فالقادة بحاجة إلى التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء واستخدام مجمل القدرات العقلية وتوظيفها في التكيف مع العمليات والتكنولوجيا الجديدة.

عناصر الذكاء الاستراتيجي : Elements of Strategic Intelligence

يتكون الذكاء الاستراتيجي من عدة عناصر مترابطة تعمل كنظام واحد، أشار إليها

(Maccoby, Scudder, 2011: 5) وفق الآتي :

- i. **البصيرة (الاستشراف) Foresight** : وهي القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية من خلال التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة وتوفير المعلومات للقادة ودراسة الماضي وفهم الحاضر.
 - ii. **التفكير المنظم Systemic thinking** : وهي القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها ومن ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل.
 - iii. **الرؤية الاستراتيجية Visioning** : إن الرؤية الواضحة عنصر ضروري في القيادة الاستراتيجية وهي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة.
 - iv. **الشراكة Partnering** : أي قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجية، أي رؤية شاملة للشراكة عن طريق إبرامه لاتفاقيات تعاونية وتحالفات أو اندماج مع شركات أخرى وفق ما هو مناسب للمنظمة.
 - v. **الدافعية والتحفيز Motivating and Empowering** : أي عملية التأثير في السلوك من حيث التوجيه والاستمرارية وقوة التوجه نحو الهدف. ولاستخدام عنصر الدافع بشكل فعال ينبغي ضرورة تقديم الحوافز للعاملين. وتتمثل في (4R's) كما وصفها (Maccoby et al,2004: 5) { Rewards المكافآت، Relationships Relationships، الأسباب، Responsibilities المسؤوليات،
- العلاقات } .

صناعة القرار Decision making

مفهوم صناعة القرار : The Concept of Decision-Making

يخلط الكثير بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار ويعتقدون بأنهما مُسميان لشيء واحد، بينما في الحقيقة أنّ لكل منهما مدلوله الخاص، فالأول يدخل في مفهومه جميع العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، وبمعنى آخر هي العملية التي تتضمن الإعداد والتحضير والتكوين للقرار، أما مفهوم اتخاذ القرار فهو المرحلة النهائية من عملية الصنع والتي تتمثل في الاختيار من بين عدة بدائل موجودة لحل مشكلة معينة، ومن ذلك يتضح أن مفهوم صنع القرار أعم وأشمل من اتخاذ القرار (الجهني، 2010: 32) . ومن هنا يمكن القول بأن العملية الكلية تدعى صناعة القرار، وأن اتخاذ القرار هو خطوة من خطوات الصناعة، حيث عرفت عملية صنع القرار بأنها : عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار (محمد البراهيم، 2008: 12). كما أكد (Al-Tarawneh, 2012: 3) بأنّ صنع القرار هو قلب عملية الإدارة، فعرف عملية صنع القرار على أنها : عملية التفكير

والمداورات التي تؤدي إلى القرار، فضلاً عن أنها عملية ديناميكية واعية تتطوي على الظواهر الفردية والاجتماعية، بالإضافة إلى أنها عملية تحديد واختيار الحلول الممكنة لمشكلة ما وفقاً لمتطلبات الموقف.

مراحل صناعة القرار : Stages of Decision-Making :

إن عملية صناعة القرار واتخاذها تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية، تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة بغرض معالجة المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة، أشار إليها (Lunenborg, 2010: 3)، كما يلي:

1. **تحديد المشكلة** : إن الخطوة الأولى في عملية صناعة القرارات تتمثل في الإدراك بوجود المشكلة، من خلال التعرف عليها وتحديد أسبابها وأعراضها وآثارها، وتحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ومدى أهميتها.

2. **تحديد البدائل** : البديل هو الحل المتاح أمام صانع القرار لحل المشكلة المطروحة وله شرطان، الأول: أن يسهم في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صانع القرار، والثاني: أن تتوفر إمكانيات تنفيذ هذا الحل البديل.

3. **تقييم البدائل** : إن عملية تقييم البدائل تتم على عدة معايير من أهمها: (إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذه، التكاليف وزمن تنفيذ البديل، مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل).

4. **اختيار البديل** : أيضاً تتم وفقاً لاعتبارات منها: (الموازنة بين الفوائد والمخاطر المترتبة عن اختياره، اختيار البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد ممكنين، والذي يساهم أكثر في تحقيق الأهداف الكلية).

5. اتخاذ القرار : يتم فيها اتخاذ القرار نحو البديل الأنسب في ضوء المعلومات المتاحة.

6. تقييم فعالية القرار : ويتم فيها تقييم نتائج القرار، أي هل حقق النتائج المرجوة من اتخاذه؟.

العوامل المؤثرة في صناعة القرار:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في صناعة القرار واتخاذه، نذكر منها ما يلي: (فرج الله، 2011: 22-23):

1. متخذ القرار: من حيث عمره، خبرته السابقة، مستوى التعليم، النشأة الاجتماعية، حب المغامرة، الابتكار، القدرة على الاستفادة من القرارات المختلفة، المعتقدات الدينية والأدبية والأخلاقية..... الخ.

2. أهداف المنظمة: إن أهداف المنظمة هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن محور الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة.

3. الثقافة السائدة في المجتمع: تعتبر ثقافة المجتمع من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

4. العوامل البيئية : تشمل مجموعة من العوامل والقيود التي تؤثر في فعالية القرارات الصادرة، أهمها: (طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة، انسجام القرار مع الصالح العام، النصوص التشريعية، التقدم التكنولوجي)

دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرار المنظمة
في شركات الاتصال السورية الخاصة

الدراسة الميدانية والمقاييس الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:
عمليات التحليل الإحصائي لبيانات البحث:
1-التوصيف الديمغرافي لأفراد عينة البحث:

الجدول رقم (1) جدول التوزيع التكراري للمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	Frequency	Percent %
ذكر	73	60.8
أنثى	47	39.2
المؤهل التعليمي	Frequency	Percent%
معهد	11	9.2
شهادة جامعية	67	55.8
دراسات عليا	42	35.0
الفئة العمرية	Frequency	Percent%
أقل من 30 عام	42	35.0

37.5	45	31-40
18.3	22	41-50
9.2	11	أكثر من 50 عام
Percent%	Frequency	عدد سنوات الخبرة
25.8	31	أقل من خمس سنوات
38.3	46	10-5
23.3	28	15-10
12.5	15	15 سنة فأكثر
100.0	120	Total

يبين جدول التوزيع التكراري النسبي للمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة رقم (1) ما يلي:

بالنسبة لمتغير الجنس أن نسبة الذكور في عينة البحث بلغت (60.8%) ونسبة الإناث كانت (39.2%) وهذه النسب تدل على أهمية مشاركة الإناث للذكور في قيادة أعمال في شركات الاتصالات.

كما تبين أن نسبة حملة الشهادة الجامعية في عينة البحث هي الأكبر بين الفئات حيث بلغت نسبتها (55.8%)، ثم تليها فئة حملة شهادة الدراسات العليا بنسبة (35%)، وأخيراً بنسبة (9.2%) لفئة حملة شهادة المعهد، وتدل هذه النسب على ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في شركات الاتصال في سورية.

ويبين التكرار النسبي لمتغير العمر أن نسبة الفئة العمرية (31-40) سنة في عينة البحث هي الأكبر بين الفئات حيث بلغت نسبتها (38.3%) ثم تليها الفئة (أقل من 30) سنة بنسبة بلغت (35%)، وأخيراً الفئة العمرية (أكثر من 50) سنة بنسبة (9.2%)، وهذه النسب تعكس تنوع عمري مناسب.

دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرار المنظمة
في شركات الاتصال السورية الخاصة

في حين يبين التكرار النسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة أن نسبة الفئة (5-10) سنة في عينة البحث هي الأكبر بين الفئات حيث بلغت نسبتها (37.5%) ثم تليها الفئة (أقل من 5) سنة بنسبة بلغت (25.8%) ، وأخيراً الفئة العمرية (أكثر من 15) سنة بنسبة (12.5%).

2- اختبار (الاعتمادية) الصدق والثبات لأداة البحث :

❖ اختبار الصدق الظاهري :

تم عرض مقياس أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة الأفاضل المحكمين من ذوي التخصص والخبرة في مجال الأبحاث والدراسات في جامعة دمشق حيث قاموا بتدقيق أداة البحث وقدموا ملاحظاتهم وتعديلاتهم على بعض البنود التي تمت معالجتها وفق مقترحاتهم ثم تمت مصادقتهم على توافق أداة البحث لموضوع الدراسة .

❖ اختبار صدق البناء (الاتساق الداخلي):

تم اختبار الاتساق الداخلي من خلال معامل ارتباط بيرسون بين العبارات ومحورها الكلي التابعة له فكانت النتائج كما في الجدول التالي:
الجدول رقم (2) جدول معاملات ارتباط بيرسون للعبارات:

المحور	عدد العبارات	مجال معاملات الارتباط	Sig.
الاستشراف	5	0.74-0.85	0
التفكير المنظم	6	0.78-0.88	0
الرؤية المستقبلية	6	0.78-0.87	0
الشراكة	5	0.77-0.85	0
الدافعية والتحفيز	5	0.79-0.87	0
صناعة القرار	9	0.72-0.91	0

نجد أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محاور أداة البحث مع محورها الكلي هي معاملات مرتفعة ومعنوية إحصائياً، مما يدل على جودة مقياس أداة البحث وصلاحيته للتطبيق في ظل بيئة الدراسة.

❖ اختبار ثبات أداة البحث:

تم اختبار الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ على مقياس المزيج التسويقي بمحاوره الأربعة وعلى مقياس الولاء للعلامة التجارية فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) جدول معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
الاستشراف	5	0.85
التفكير المنظم	5	0.89
الرؤية	6	0.88
الشراكة	5	0.89
الدافعية والتحفيز	6	0.91
صناعة القرار	20	0.95

يبين الجدول السابق أن معاملات الثبات لجميع محاور أداة البحث هي معاملات ثبات عالية ومقبولة إحصائياً لأنها أكبر من (0.60) حسب معيار كرونباخ ألفا، مما يدل على جودة مقياس أداة البحث وصلاحيته لقياس ما يعبر عنه فعلاً من أبعاد وبالتالي جودة صلاحيته للتطبيق في ظل بيئة الدراسة.

3- تقييم محاور الدراسة باستخدام الإحصاء الوصفي واختبار ستودنت لعينة واحدة:

❖ تقييم مستوى أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

جدول رقم (4) اختبار ستودنت لعينة واحدة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

One-Sample Test- Test Value = 3

دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرار المنظمة
في شركات الاتصال السورية الخاصة

أبعاد الاستراتيجي	الذكاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	مستوى المعنوية	النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05
الاستشراف		3.3650	.93545	4.274	0.001	الفرق معنوي
الرؤية المستقبلية		3.3836	.94153	4.463	0.001	الفرق معنوي
الدافعية		3.3179	.89057	3.911	0.001	الفرق معنوي
التفكير المنظم		3.3400	.80151	4.647	0.001	الفرق معنوي
الشراكة		3.3017	.79431	4.159	0.001	الفرق معنوي

يظهر جدول اختبار ستودنت رقم (4) من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة أن أعلى أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في المصارف الخاصة هو بعد (الرؤية المستقبلية) بأعلى متوسط حسابي بلغت قيمته وفق مقياس ليكرت الخماسي (3.3836) وانحراف معياري مرتفع بلغ 0.9415 وبدل على تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد ، وقد كان هذا المتوسط أكبر من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) بفرق دال إحصائياً حيث كانت قيمة مستوى المعنوية الاحتمالية المقابلة لإحصائية الاختبار t المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة القياسي المستخدم في اختبار الفرضيات البالغ (0.05) حسب معيار فيشر وبالتالي فإن مستوى بعد الرؤية المستقبلية كان بمستوى متوسط.

وبليه بالمرتبة الثانية (بعد الاستشراف) بمستوى متوسط، ثم (التفكير المنظم) بمستوى متوسط، وبالمرتبة الرابعة (بعد الدافعية) بمستوى متوسط أيضاً، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة (بعد الشراكة) بمستوى متوسط.

❖ تقييم مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة :

جدول رقم (5): اختبار ستودنت لعينة واحدة لعبارات صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة

$$\text{One-Sample Test- Test Value} = 3$$

النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	مستوى المعنوية	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط المحور أكبر من المتوسط الحيادي بفرق معنوي	0.0001	6.51	0.766	3.546	صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة

يظهر جدول اختبار ستودنت رقم (5) من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتوسط الحسابي لمحور صناعة القرار بلغت قيمته (3.766) وبانحراف معياري منخفض نسبياً بلغ (0.766) ويدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم صناعة القرار ، وقد كان هذا المتوسط أكبر من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) بفرق دال إحصائياً حيث كانت قيمة مستوى المعنوية الاحتمالية المقابلة لإحصائية الاختبار t المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة القياسي المستخدم في اختبار الفرضيات البالغ (0.05) حسب معيار فيشر وبالتالي فإن مستوى مساهمة الإداريين بصناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة بسورية كان بمستوى متوسط.

4 - التحقق من فرضيات البحث إحصائياً:

اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى:
الفرضية الفرعية الأولى :

H1-1 : يوجد أثر دال إحصائياً للاستشراف على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية

الجدول رقم (6)

جدول ملخص تحليل الانحدار

Model Summary & Coefficients

النتيجة عند مستوى دلالة (0.05)	مستوى المعنوية	T المحسوبة	معامل الانحدار	ثابت الانحدار	F المحسوبة	معامل التحديد	معامل ارتباط بيرسون
يوجد أثر دال إحصائياً	0.0001	8.8	0.517	1.717	77.9	0.398	0.63

دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرار المنظمة
في شركات الاتصال السورية الخاصة

يتبين من جدول ملخص تحليل الانحدار البسيط السابق أن معامل ارتباط بيرسون قد بلغ (0.63) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الاستشراف ومستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية ، ويدل معامل التحديد البالغ (0.398) أن التباين في مستوى الاستشراف كمتغير مستقل وحيد في نموذج الانحدار البسيط يفسر (39.8 %) من التباين في مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية ، كما بلغ معامل الانحدار (0.517) و هو يدل على الزيادة في مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية عندما يزيد مستوى الاستشراف لدى العاملين درجة واحدة ، وقد بلغ مستوى المعنوية المقابل لنموذج الانحدار (0.0001) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية المختبرة :

يوجد أثر دال إحصائياً للاستشراف على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H1-2 : يوجد أثر دال إحصائياً للتفكير المنظم على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية.

الجدول رقم (7): جدول ملخص تحليل الانحدار

Model Summary & Coefficients							
معامل ارتباط بيرسون	معامل التحديد	F المحسوبة	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى المعنوية	النتيجة عند مستوى دلالة (0.05)
0.554	0.307	52.3	1.686	0.53	7.2	0.0001	يوجد أثر دال إحصائياً

يتبين من جدول ملخص تحليل الانحدار البسيط السابق أن معامل ارتباط بيرسون قد بلغ (0.554) مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين مستوى التفكير المنظم للعاملين و مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية، ويدل معامل التحديد البالغ (0.307) أن التباين في مستوى التفكير المنظم للعاملين كمتغير مستقل وحيد في نموذج الانحدار البسيط يفسر (30.7 %) من التباين في مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية، كما بلغ معامل الانحدار (0.53) وهو يدل على الزيادة في مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية عندما يزيد مستوى التفكير المنظم لدى العاملين درجة واحدة، وقد بلغ مستوى المعنوية المقابل لنموذج الانحدار (0.0001) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية المختبرة :

يوجد أثر دال إحصائياً للتفكير المنظم على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H1-3 : يوجد أثر دال إحصائياً للرؤية المستقبلية على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية.

الجدول رقم (8) جدول ملخص

تحليل الانحدار

Model Summary & Coefficients							
معامل ارتباط بيرسون	معامل التحديد	F المحسوبة	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى المعنوية	النتيجة عند مستوى دلالة (0.05)
0.611	0.374	70.4	1.772	0.498	8.4	0.0001	يوجد أثر دال إحصائياً

يتبين من جدول ملخص تحليل الانحدار البسيط السابق أن معامل ارتباط بيرسون قد بلغ (0.611) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الرؤية المستقبلية و

دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرار المنظمة
في شركات الاتصال السورية الخاصة

مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية ، ويدل معامل التحديد البالغ (0.374) أن التباين في مستوى الرؤية المستقبلية كمتغير مستقل وحيد في نموذج الانحدار البسيط يفسر (37.4 %) من التباين في مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية ، كما بلغ معامل الانحدار (0.498) و هو يدل على الزيادة في مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية عندما يزيد مستوى الرؤية المستقبلية درجة واحدة ، وقد بلغ مستوى المعنوية المقابل لنموذج الانحدار (0.0001) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية المختبرة :

يوجد أثر دال إحصائياً للرؤية المستقبلية على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية .

الفرضية الفرعية الرابعة:

H1-4 : يوجد أثر دال إحصائياً للشراكة على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية.

الجدول رقم (9) جدول ملخص تحليل الانحدار

Model Summary & Coefficients							
معامل ارتباط بيرسون	معامل التحديد	F المحسوبة	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى المعنوية	النتيجة عند مستوى دلالة (0.05)
0.341	0.116	3.15	2.37	0.329	1.77	0.001	يوجد أثر دال إحصائياً

يتبين من جدول ملخص تحليل الانحدار البسيط السابق أن معامل ارتباط بيرسون قد بلغ (0.341) مما يدل على وجود علاقة طردية دون متوسطة القوة بين مستوى الشراكة و مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية ، ويدل معامل التحديد البالغ (0.116) أن التباين في مستوى

الشراكة كمتغير مستقل وحيد في نموذج الانحدار البسيط يفسر (11.6 %) من التباين في مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية ، كما بلغ معامل الانحدار (0.329) و هو يدل على الزيادة في مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية عندما يزيد مستوى الشراكة درجة واحدة ، وقد بلغ مستوى المعنوية المقابل لنموذج الانحدار (0.001) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية المختبرة:

يوجد أثر دال إحصائياً للرؤية المستقبلية على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية.
الفرضية الفرعية الخامسة:

H1-5 : يوجد أثر دال إحصائياً للدافعية والتحفيز على صناعة القرار في شركات

الاتصال الخاصة في سورية. الجدول رقم (10) جدول ملخص

تحليل الانحدار

Model Summary & Coefficients							
معامل ارتباط بيرسون	معامل التحديد	F المحسوبة	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى المعنوية	النتيجة عند مستوى دلالة (0.05)
0.586	0.343	61.6	1.783	0.504	7.9	0.0001	يوجد أثر دال إحصائياً

يتبين من جدول ملخص تحليل الانحدار البسيط السابق أن معامل ارتباط بيرسون قد بلغ (0.586) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الدافعية والتحفيز ومستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية ، ويدل معامل التحديد البالغ (0.343) أن التباين في مستوى الدافعية والتحفيز كمتغير مستقل وحيد في نموذج الانحدار البسيط يفسر (34.3 %) من

دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرار المنظمة
في شركات الاتصال السورية الخاصة

التباين في مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية ، كما بلغ معامل الانحدار (0.504) وهو يدل على الزيادة في مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية عندما يزيد مستوى الدافعية والتحفيز لدى العاملين درجة واحدة ، وقد بلغ مستوى المعنوية المقابل لنموذج الانحدار (0.0001) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية المختبرة :

يوجد أثر دال إحصائياً للدافعية والتحفيز على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية.

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية

لاختبار أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي معاً في الاستعداد لإدارة الأزمات سيتم استخدام الانحدار المتعدد المتدرج والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، وسوف يتم اختبار أهم شروط تطبيق الانحدار المتعدد التالية:

1- البيانات كمية: وهذا الشرط محقق لأن البيانات كمية وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة.

2- حجم العينة: $n=50+8k$ ، حيث $k =$ عدد المتغيرات المستقلة وهنا عددها خمسة متغيرات تمثل خصائص الذكاء الاستراتيجي، وبالتالي يصبح حجم العينة المطلوب كحد أدنى : $n=50+8*5=50+40=90$ ونجد أن حجم العينة المستخدمة في الدراسة والبالغ (120) مفردة يحقق شرط حجم العينة، وهو مناسب لاستخدام الانحدار المتعدد.

3- عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي (المتعدد) Multicollinearity - بين متغيرات الدراسة :

وسيتم التحقق من هذا الشرط من خلال معدل تضخم التباين (VIF) ضمن اختبار الفرضيات لاحقاً، حيث عندما تكون قيمه بين (1 - 10) والأفضل أن تكون أصغر من القيمة (5) وأقرب إلى الواحد الصحيح عندها تنتفي مشكلة الازدواج (التعدد) الخطي بين المتغيرين. (Kutner 2004).

4-استقلالية الأخطاء المعيارية (البواقي): وسيتم التحقق من هذا الشرط من خلال إحصائية درين واتسون (Durbin-Watson) ضمن اختبار الفرضيات لاحقاً، حيث عندما تكون قيمه بين (0.2 - 2.5) وأقرب إلى القيمة (2) تكون الأخطاء المعيارية (البواقي) مستقلة . (Kutner 2004).

الجدول رقم (11) جدول اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في صناعة القرار في شركات الاتصال

متغير تابع	أبعاد التخطيط الاستراتيجي	VIF	B	T	Sig	ثابتة الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F	Sig	Durbin - Watson
صناعة	الاستشراف	2.154	.290	3.557	.001	1.186	0.683	0.467	33.8	.000	.921
	التفكير المنظم	1.732	.205	2.406	.018						
	الدافعية والتحفيز	2.127	.183	2.154	.033						

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (

.(SPSS.v24

تبين من الجدول السابق لتحليل الانحدار المتعدد التدريجي الذي يظهر أهمية كل متغير مستقل على حدا في المساهمة في النموذج الرياضي (Stepwise Multiple Regression) ما يلي :

-تحقق شروط استخدام الانحدار المتعدد: تبين أن قيم إحصائية معامل تضخم التباين (VIF) لاختبار وجود مشكلة التعدد الخطي (الازدواج الخطي) لم تتجاوز القيمة (5) مما يدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي.

كما كانت قيمة إحصائية (Durbin-Watson) = 1.921 قريبة من القيمة (2) مما يدل على استقلالية البواقي المعيارية، وبالتالي فإن أهم شروط استخدام الانحدار الخطي المتعدد في هذا النموذج محققة ويمكننا تطبيق الانحدار الخطي المتعدد.

-المتغيرات المعنوية (المقبولة) في النموذج :

تبين أن متغير الاستشراف جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.3%) من التباين في صناعة القرار وبمعامل انحدار دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) (بلغ (0.29) ويمثل قوة تأثيره في نموذج الانحدار، أي أنه عندما يتغير مستوى الاستشراف درجة واحدة يتغير معها مستوى صناعة القرار بمقدار (0.29) من الدرجة. ثم دخل أثر متغير التفكير المنظم بالمرتبة الثانية ليفسر مع الاستشراف ما مقداره (43.6%) من التباين في صناعة القرار في شركات الاتصال أي بحصة تفسيرية بلغت (4.8%) وبمعامل انحدار دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) حيث بلغ (0.205) ويمثل قوة تأثيره في نموذج الانحدار، أي أنه عندما يتغير مستوى التفكير المنظم درجة واحدة يتغير معها مستوى صناعة القرار بمقدار (0.205) من الدرجة.

ثم في النموذج الثالث دخل أثر متغير الدافعية بالمرتبة الثالثة ليفسر مع الاستشراف والتفكير المنظم ما مقداره (46.7%) من التباين في صناعة القرار في شركات الاتصال أي بحصة تفسيرية بلغت (2.1%) وبمعامل انحدار دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) حيث بلغ (0.183) ويمثل قوة تأثيره في نموذج الانحدار، أي أنه عندما يتغير مستوى الدافعية درجة واحدة يتغير معها مستوى صناعة القرار بمقدار (0.183) من الدرجة.

-معنوية نموذج الانحدار: تبين أن معامل ارتباط بيرسون لنموذج الانحدار المتعدد بلغ (0.683) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي السابقة وصناعة القرار في شركات الاتصال وأن قيمة إحصائية فيشر (F) المحسوبة لتحليل تباين الانحدار بلغت (33.8) وأن مستوى المعنوية المقابل لها كان أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (0.05) حسب معيار فيشر مما يدل على جودة نموذج الانحدار المتعدد ، كما أن معاملات الانحدار للمتغيرات الثلاث في النموذج كانت معنوية عند مستوى الدلالة (0.05).

نجد أن المعطيات الإحصائية السابقة تدعونا لقبول الفرضية المختبرة جزئياً:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الاستشراف - التفكير المنظم - الدافعية) في صناعة القرار في شركات الاتصال السورية عند مستوى الدلالة (0.05).
-المتغيرات غير المعنوية (المستبعدة) من النموذج :

تم استبعاد المتغيرات التالية (الرؤية المستقبلية - الشراكة) باعتبارها متغيرات غير مؤثرة في صناعة القرار في شركات الاتصال وفق نموذج الانحدار الخطي المتعدد وذلك في شركات الاتصالات السورية من وجهة نظر العاملين فيها.

وبناء عليه ترفض الفرضية المختبرة جزئياً لهذه المتغيرات أي:

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية - الشراكة) في صناعة القرار في شركات الاتصال السورية الخاصة عند مستوى الدلالة (0.05).

نتائج الدراسة:

من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان وإجراء الاختبارات الإحصائية على بيانات ومتغيرات الدراسة تم التوصل للنتائج التالية:

❖ أعلى أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصال الخاصة في سورية من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها كان بعد (الرؤية المستقبلية) بأعلى متوسط حسابي بلغت قيمته وفق مقياس ليكرت الخماسي (3.3836) وبالتالي فإن مستوى بعد الرؤية

دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرار المنظمة
في شركات الاتصال السورية الخاصة

المستقبلية كان بمستوى متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قدرة الإداريين في شركات الاتصال السورية الخاصة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول، كذلك قدرتهم على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق وامتلاكهم القدرة على إقناع العاملين وتحفيزهم على الإيمان بالرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة.

❖ ويليه بالمرتبة الثانية (بُعد الاستشراف) بمستوى متوسط، وبالمرتبة الثالثة كان (التفكير المنظم) بمستوى متوسط، وبالمرتبة الرابعة (بُعد الدافعية) بمستوى متوسط أيضاً، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة (بُعد الشراكة) بمستوى متوسط، وذلك يدل على عدم الاهتمام الكافي من قبل إدارات شركات الاتصال السورية الخاصة لإقامة تحالفات استراتيجية (محلياً و إقليمياً) للاستفادة مما لديهم من موارد مادية وغير مادية والاستفادة من تجربتهم وخبرتهم في العمل، كما تزداد قوة القرار عندما ينتج من منظمات متحالفة وذلك سينعكس إيجاباً على المنظمة وفي بعض الأحيان قد يكون حلاً للخروج من الأزمات التي قد تواجهها شركات الاتصال.

❖ المتوسط الحسابي لمحور صناعة القرار بلغت قيمته (3.766) وبالتالي فإن مستوى مساهمة الإداريين بصناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة بسورية كان بمستوى متوسط، وذلك يدل على مدى امتلاك الإداريين القدرة على صناعة القرارات من خلال التحديد الصحيح للمشكلات التي تحيط بشركات الاتصال الخاصة في سورية، وجمع المعلومات اللازمة قبل صناعة واتخاذ القرار، ووضع أفضل البدائل الممكنة للقرار واختيار الأنسب للشركة بالاستناد إلى مبررات منطقية.

❖ يوجد أثر دال إحصائياً للتفكير المنظم على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية. وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين مستوى التفكير المنظم للعاملين ومستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية، وأن التباين في مستوى التفكير المنظم للعاملين كمتغير مستقل وحيد في نموذج الانحدار البسيط

يفسر (30.7%) من التباين في مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية.

❖ يوجد أثر دال إحصائياً للاستشراف على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية.

وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الاستشراف ومستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية، وأن التباين في مستوى الاستشراف كمتغير مستقل وحيد في نموذج الانحدار البسيط يفسر (39.8%) من التباين في مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية.

❖ يوجد أثر دال إحصائياً للرؤية المستقبلية على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية.

❖ وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الرؤية المستقبلية و مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية، وأن التباين في مستوى الرؤية المستقبلية كمتغير مستقل وحيد في نموذج الانحدار البسيط يفسر (37.4%) من التباين في مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية.

❖ يوجد أثر دال إحصائياً للرؤية المستقبلية على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية.

❖ وجود علاقة طردية دون متوسطة القوة بين مستوى الشراكة ومستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية، وأن التباين في مستوى الشراكة كمتغير مستقل وحيد في نموذج الانحدار البسيط يفسر (11.6%) من التباين في مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية.

❖ يوجد أثر دال إحصائياً للدافعية والتحفيز على صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية.

دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرار المنظمة
في شركات الاتصال السورية الخاصة

- ❖ وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الدافعية والتحفيز ومستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية، وأن التباين في مستوى الدافعية والتحفيز كمتغير مستقل وحيد في نموذج الانحدار البسيط يفسر (34.3 %) من التباين في مستوى صناعة القرار في شركات الاتصال الخاصة في سورية.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف - التفكير المنظم - الدافعية) في صناعة القرار في شركات الاتصال السورية عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك إن دلّ على شيء فيدل على مدى اعتماد الإداريين في شركات الاتصال السورية الخاصة على الاستشراف في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية صناعة القرار، ومدى استثمارهم للفرص لتحقيق أهداف المنظمة، كذلك تبني الإدارة لمنهج التفكير المنظم لما له دور في رؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة بصورة أكثر وضوحاً، وأخيراً فإن اتباع الإدارة لأسلوب الدافعية والتحفيز يحث العاملين على تنفيذ رؤية وأهداف المنظمة ويثير التنافس بينهم لتقديم المزيد من الإنجازات.
- ❖ حيث تبين أن متغير الاستشراف جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.3%) من التباين في صناعة القرار وبمعامل انحدار دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ (بلغ (0.29) ويمثل قوة تأثيره في نموذج الانحدار، أي أنه عندما يتغير مستوى الاستشراف درجة واحدة يتغير معها مستوى صناعة القرار بمقدار (0.29) من الدرجة.
- ❖ ثم دخل أثر متغير التفكير المنظم بالمرتبة الثانية ليفسر مع الاستشراف ما مقداره (% 43.6 من التباين في صناعة القرار في شركات الاتصال أي بحصة تفسيرية بلغت (4.8%) وبمعامل انحدار دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$) (حيث بلغ (0.205) ويمثل قوة تأثيره في نموذج الانحدار ، أي أنه عندما يتغير مستوى التفكير المنظم درجة واحدة يتغير معها مستوى صناعة القرار بمقدار (0.205) من الدرجة.

- ❖ ثم في النموذج الثالث دخل أثر متغير الدافعية بالمرتبة الثالثة ليفسر مع الاستشراق والتفكير المنظم ما مقداره (46.7%) من التباين في صناعة القرار في شركات الاتصال أي بحصة تفسيرية بلغت (2.1%) وبمعامل انحدار دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) حيث بلغ (0.183) ويمثل قوة تأثيره في نموذج الانحدار ، أي أنه عندما يتغير مستوى الدافعية درجة واحدة يتغير معها مستوى صناعة القرار بمقدار (0.183) من الدرجة.
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية - الشراكة) في صناعة القرار في شركات الاتصال السورية الخاصة عند مستوى الدلالة (0.05)،

التوصيات:

- 1- توجيه اهتمام إدارة شركات الاتصال الخاصة في سورية نحو الاستمرار بالاهتمام بعناصر الذكاء الاستراتيجي واستثمار إيجابيات الرؤية المستقبلية التي أظهرت

دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرار المنظمة
في شركات الاتصال السورية الخاصة

- نتائج الدراسة مدى امتلاكها من قبل الإداريين وقدرتهم على وصف صورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة.
- 2- ضرورة التركيز على الاستشراف لدى الإداريين في شركات الاتصال السورية الخاصة نظراً لتأثيره الكبير على صناعة القرارات واتخاذها وذلك من خلال متابعة التغيرات في البيئة الخارجية وتشخيص الفرص بشكل يمكّن الإدارة من استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- اعتماد التفكير المنظم منهجاً للمدراء كونه يؤثر على صناعة القرارات بشكل كبير في شركات الاتصال السورية الخاصة.
- 4- ضرورة تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرار من خلال جلسات العصف الذهني، وتشكيل فرق العمل والاجتماعات، وتحفيزهم للتصرف بانسجام مع أهداف المنظمة وذلك بسبب التأثير الكبير للفعالية والتحفيز على صناعة القرارات في شركات الاتصال السورية الخاصة.
- 5- توجيه اهتمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول ذكاء الأعمال والذكاء الاصطناعي، وعلاقتها برضا العملاء، والقدرة التنافسية للشركات.
- 6- ضرورة الاهتمام بتطوير الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء من خلال دورات تدريبية خاصة.
- 7- ضرورة توعية متخذي القرار حول أهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمة، بالإضافة إلى ضرورة تنظيمه ليشمل كافة المستويات في الشركة.

المراجع:

المراجع العربية:

- 1) أبو الغنم، خالد محمد، 2016، "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد (5).

- (2) الجهني، عبدالله مسعود، 2010، "أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- (3) السرسك، هاشم صلاح، 2020، " أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
- (4) القاق، تحرير محمود حمدان، 2014، "أثر مشاركة العاملين في صنع القرار الإداري على الارتقاء بمستوى الأداء دراسة وصفية في هيئة تنظيم قطاع الكهرباء في الأردن"، رسالة دكتوراة، جامعة ام درمان الإسلامية.
- (5) جثير، سعدون حمود والعبادي، هاشم فوزي والقيسي، بلال جاسم، 2013، "صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي" مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس، العدد العاشر.
- (6) علي، لعلايمية محمد، 2015، "أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال - عناية -"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (7) عمران، نضال عبد الهادي، 2011، "أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل للاتصالات"، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، العدد الثالث، المجلد (23)، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق، 2015.
- (8) فرج الله، محمد موسى، 2011، "دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل ظروف عدم التأكد دراسة تطبيقية على البنوك العاملة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- (9) محمد البراهيم، فيصل فهد، 2008، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

المراجع الأجنبية:

1. Al-ma'aitah, Mohammad Atwah, 2013, “**The Role of Business Intelligence Tools in Decision Making Process**”, International Journal of Computer Applications(0975 – 8887), Volume 73– No.13.
2. Al-Tarawneh, Hussien Ahmad, 2012, “**The Main Factors Beyond Decision Making**”, Journal of Management Research, Vol. 4, No. 1: E18. Islamic International University, Business Administration Faculty.
3. Bray, David, 2007, “**Enabling Strategic Intelligence on Energy and Environment Security Impacts and**

- Consequences”, Workshop Paper Regarding and Environmental Security, Glasgow Group Scotland, 8-9.
4. Esmaeili, Mahmoud Reza, 2014, “**A Study On The Effect Of the Strategic Intelligence On Decision Making And Strategic Planning**”, International Journal of Asian Social Science, 4(10).
 5. Gonzales, Michael , Zamia, Arlene, 2008, “**Strategic Intelligence Framework**”, Teradata Magazine, Vol.8, No.2.
 6. Lunenburg, Fred. C, 2010, “**The Decision Making Process**”, National Forum of Educational and Supervision Journal, Vol.27, No.4, Sam Houston State University.
 7. Maccoby, Micheal & Scudder, Tim, 2011 “**Strategic Intelligence Definition: Conceptual Systems of Leadership for Change**”, Performance Improvement, Vol.50, No.3.
 8. Maccoby, Micheal, Margolies, Richard, Harvey, Edith Onderick, 2004, “**To Build A Strategic that Works You Need Strategic Intelligence**”, Factor in Talent . Available from : <http://www.factorintalent.com/.hgvthud>
 9. Pellissier, Ren & Kruger, J-P, 2011, “**Understanding the Use of Strategic Intelligence as A Strategic Management Tool In The Long-Term Insurance Industry In South Africa**”, Journal of Information Management 13(1), Department of Business Management, University of South Africa, South Africa.
 10. Salih, Ahmad Ali & Abdulrahmanm Manal, 2015, “**The Role of Strategic Intelligence in the Development of Managers Competencies Portfolio A Study with Reference Jordanian Commercial Banks**”, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Vol. III, Issue 12.
 11. Seitovirta, Laura Camilla, 2011, “**The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making**”. Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master, Aalto University School of Economics, Finland.

دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرار المنظمة
في شركات الاتصال السورية الخاصة
