

## دور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق المقدرة الجوهرية: دراسة ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات الالكترونية - بغداد يسرا محمود علي عطيه زلط

### الملخص:

يهدف البحث إلى معرفة طبيعة العلاقة للرؤية الاستراتيجية في تحقيق المقدرة الجوهرية لقطاع الصناعات الالكترونية العراقيه، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة للبحث، حيث بلغ مجتمع البحث (1514) من الإدارة العليا والوسطى والتنفيذيين في الشركتين العامة ( القيثارة للصناعات الالكترونية ، والشركة العامة للصناعات الالكترونية) في بغداد، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (290) مفردة وبنسبة استرداد (94%)، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية لتحقيق المقدرة الجوهرية في شركات الصناعات الالكترونية في بغداد، بالإضافة الى وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للرؤية المستقبلية في تحقيق المقدرة الجوهرية في قطاع الصناعات الالكترونية في بغداد، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على احداث تغيير في الرؤية المستقبلية للشركتين محل البحث، من خلال تنمية القدرات العقلية لدى المستويات الإدارية العليا للوصول بها الى القدرة على وضع الرؤى وكذلك المستويات الوسطى لغرض رفع قدرتها على التفكير الاستراتيجي مع الاستعانة بأشخاص ذوي خبرات (الاكاديميين) في وضع رؤى للشركتين وكافة تشكيلاتها اكثر من مجرد وضع شعارات ورغبات غير مدروسة تقع تحت مسمى (الرؤية).

### Abstract:

The purpose of the research is investigate the relationship between strategic visions to achieve the core capability of the electronic industry in Iraq. The researcher used the descriptive analytical method and the questionnaire as a research tool. The research sample is (1514) senior and middle management and executives in the two companies (Al-Qithara Electronic Industries and the General Company for Electronic Industries) in

Baghdad. She randomized the sample to (290) for test and the percentage of recovery is (94%). The research reached a several results, the most important one is a significant correlation as well as a significant effect between the future vision and the achievement of the core competencies in electronic industries in Baghdad. The researcher recommended focusing on the change of future vision through the development of mental abilities at the higher administrative levels as well as the middle levels to reach the ability to develop visions for the purpose of raising their ability to think strategically with the help of experts (academics). This method will help the two industries to outline the visions with all their formations more than just putting slogans and unintended desires under the name of (vision).

## الجزء الأول: منهجية البحث

### المقدمة:

شهد علم الإدارة والدراسات المستقبلية في الآونة الأخيرة توسعاً كبيراً في دراساته ومفاهيمه النظرية والتطبيقية في أن واحد بحكم ما املتت الظروف والمتغيرات والمستجدات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وما تتطلبه من مواجهة إدارية وعلمية رصينة لكي تبقى في الشركات والمنظمات الإدارية عاملة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف التي انشئت من أجلها، وفي إطار دراستنا هذه حول طبيعة العلاقة للرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق المقدرة الجوهرية، يجدر الإشارة بأن الشركات الإدارية والانتاجية تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، وهذا يرجع إلى الاختلاف في سمات وخصائص الرؤية الاستراتيجية لقادة هذه الشركات ومديريها للوصول إلى تحقيق المقدرة الجوهرية لتمييزها بمواردها البشرية عن الشركات الأخرى.

وتعد الرؤية الاستراتيجية أداء لتنسيق جهود الشركة من خلال وضع أساس لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات الشركة لتكوين وحدة التفكير فيها

دور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق المقدرة الجوهرية: دراسة ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات ...

يسرا محمود علي عطيه زلط

لربط جميع خططها فضلاً عن انها تعد مرشداً لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف الشركة ببيئتها وتسويق شرعية وجودها ، أن شركائنا وبالأخص منها الصناعية اذا ما ارادت أن تقف في ميدان المنافسة مع الشركات الأخرى عليها السعي إلى بناء رؤية استراتيجية عميقة وفعالة ، ووضع اهداف استراتيجية قابلة للتحقيق .

### مشكلة البحث:

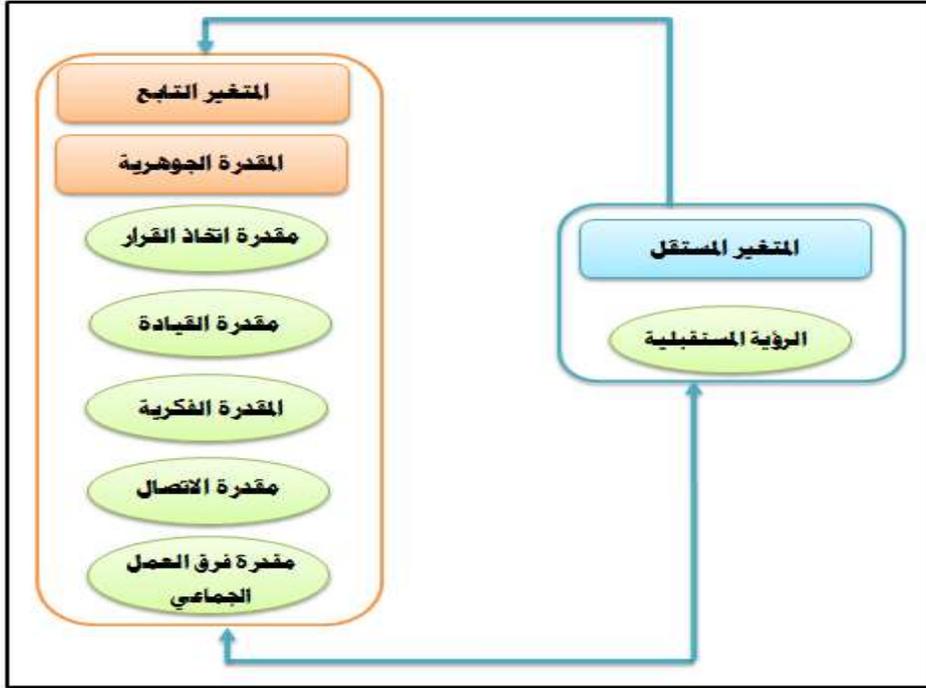
وتتجلى مشكلة البحث بوجود قصور في امتلاك إدارة الشركتين رؤية ذات ابعاد مستقبلية تحدد من خلالها اعمالها وهذا يسبب ضعف الإدارة العليا في تصميم وابتكار حلولاً ذكية للمشكلات المستعصية، مما يؤثر سلباً في تحقيق المقدرة الجوهرية للشركتين محل البحث، وعليه فإنه يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

- ١ . ما طبيعة العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية للمورد البشري والمقدرة الجوهرية لقطاع الصناعات الالكترونية في بغداد.
- ٢ . ما مدى تأثير الرؤية الاستراتيجية للمورد البشري والمقدرة الجوهرية لقطاع الصناعات الالكترونية في بغداد .

### فروض البحث:

- ١ . لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين دور الرؤية المستقبلية والمقدرة الجوهرية لقطاع الصناعات الالكترونية في بغداد .
  - ٢ . لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للرؤية المستقبلية والمقدرة الجوهرية في قطاع الصناعات الالكترونية في بغداد.
- في ضوء ما تم صياغته من فروض فقد تم صياغة نموذج البحث ومؤشرات القياس كما مبين في الشكل رقم (١):

### شكل رقم (١)



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على فروض البحث.

### أهمية البحث:

#### أ. الأهمية النظرية:

١. دراسة العلاقة بين متغيرين هما الرؤية الاستراتيجية والمقدرة الجوهرية بقطاع الصناعات الالكترونية في بغداد.
٢. يساهم البحث في معرفة أهمية الرؤية الاستراتيجية في الشركات على المقدرة الجوهرية بقطاع الصناعات الالكترونية في بغداد.
٣. يستمد البحث أهميته في حيوية موضوعه، والندرة النسبية خصوصاً في ادبيات الدراسات العربية، حيث يتسم هذا الموضوع بالحدثاثة والتميز العلمي والعملية على حد سواء علم الباحثة.

#### ب. الأهمية التطبيقية:

١. تتضح أهمية البحث من الناحية التطبيقية من كونها تتناول موضوع الرؤية الاستراتيجية ودورها في تحقيق المقدرة الجوهرية والذي يمكن من خلاله التوصل إلى نتائج الانطلاق لمعالجة القصور الموجودة في هاتين الشركتين موضع البحث

والذي يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي رقم (1) يوضح الطاقة الانتاجية لسنة 2017.

جدول رقم (1) الطاقة الانتاجية لسنة 2017

المؤسسة	السنة	وحدة القياس	كمية الإنتاج المخططة	كمية الإنتاج المتحققة	كمية المبيعات المخططة	كمية المبيعات المتحققة
الشركة العامة للصناعات الالكترونية في بغداد	2017	جهاز	15671	13378	15671	11387
شركة الفيثارة للصناعات الالكترونية	2017	جهاز	12354	8765	12354	7796

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى بيانات قسم الإحصاء في المؤسستين.

- توجيه إدارات الشركتين للاهتمام بشكل اكبر للرؤية المستقبلية لما لها من دور كبير في تحقيق المقدره الجوهرية.
- الاستفادة من ابعاد الرؤية الاستراتيجية الموجوده حالياً وتنميتها وتطويرها سعيها لتحقيق المقدره الجوهرية.

### اهداف البحث:

- التعرف على الرؤية الاستراتيجية وعناصره وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية لدى إدارة الشركتين المبحوثه والاستفادة منها في تحقيق المقدرات الجوهرية لقطاع الصناعات الالكترونية في بغداد.
- اختبار طبيعة العلاقة بين عناصر الرؤية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية لدى الشركتين المبحوثه لقطاع الصناعات الالكترونية في بغداد.
- تعميق المعرفة التنظيمية والإدارية في موضوع حيوي لكي يمكن الإدارة العليا في الشركتين المبحوثه لبيان اهمية الرؤية الاستراتيجية في بناء تصور واضح عن المستقبل وكيفية انعكاس ذلك التصور على اسلوبهم وليتسنى لهم معرفة قدراتهم وامكاناتهم التي تتوارى عن انظارهم تحت مسميات اخرى عن المغيرات المبحوثه.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى العينة المبحوثه والمتعلقة بمتغيرات البحث.

## الجزء الثاني: الإطار المفاهيمي للبحث

### تقديم:

أن وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة ، اذ لا يستطيع المدير ممارسة دورة القيادي واتخاذ قراراته الاستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن أموراً عديدة من بينها احتياجات الزبائن التي يجب اشباعها ، بالإضافة الرؤية تعكس المواقف والظروف الحالية او تعطي انطباعاً عن الحالة المستقبلية المرغوبة ، على أن تكون هذه الرؤية تكاملية وشمولية لكل أنشطة اعمال المنظمة ، محققة بذلك التنسيق والارتباط والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة وبذلك تستطيع المنظمة تحكم وتضبط الوضع الراهن وأن تضمن المستقبل في ميدان اعمالها للوصول إلى المقدر الجوهري.

### اولاً: مفهوم الرؤية الاستراتيجية:

هي وصف لصورة مستقبلية افضل تتطلع اليها المنظمة وتتفوق بها على اوضاعها الراهنة من جانب هذه الصورة وتشكل الرؤية حالة تنبؤ وتشكل صورة معينة عن الظروف أو الاحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار او سياق معين وهذه العملية تتجاوز مجرد عملية النظر ما وراء الاحداث لتشمل على الفهم والادراك.<sup>(١)</sup>

### ثانياً: أهمية الرؤية الاستراتيجية:<sup>(٢)</sup>

١. الرؤية الاستراتيجية تجعل الشركة قادرة على التعامل مع الفرص المستقبلية لتعزيز المنظمة ونجاحها.
٢. توفر تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالشركات واتخاذ تفكير النظم بالاجراءات الوقائية ازائها .
٣. تتخلق اسس معنوية لانشطة الشركة المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الايجابية والسلبية.
٤. استخدام الرؤية الاستراتيجية خلال عملية الإدارة يمكن الشركة من تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها ويمكن أن يسمح لها بصناعة قرارات فعالة اكثر اطلاقاً ليكون من شأنها أن تساعد الشركات في الحصول على حصة اكبر في السوق وعلى المنافسة بنجاح ضد المنافسة المحليين والدوليين.<sup>(٣)</sup>

٥. تساعد على تحليل الاهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحقيقية ،  
والوعي بافراضاتهم وقدراتهم ونوع استجابتهم.

### ثالثاً: مبادئ الرؤية الاستراتيجية:<sup>(٤)</sup>

١. **مبدأ المشاركة:** تنظم الرؤية الاستراتيجية عملية التفاوض بين مختلف الاقسام التي  
تشارك في صياغة الشركات بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع  
المشاركين .

٢. **مبدأ الموضوعية:** تساند الرؤية الاستراتيجية التشكيل الموضوعي للتصورات  
المختلفة بتقييم المؤشرات المناسبة والتحليل واليات معالجة البيانات

٣. **مبدأ التوسط والتنظيم:** تسهل الرؤية الاستراتيجية التعلم المتبادل حول التصورات  
بمختلف المشاركين وخفياهم الامر الذي يساعد توفير الاجماع حول التصورات  
، كما تسهل النقاشات داخل الشركة وتساعد في حل النزاعات والصراعات التي  
تحدث في الشركة.<sup>(٥)</sup>

### رابعاً: خصائص الرؤية الاستراتيجية:

في اطار عرض خصائص الرؤية الناجحة أكدت الدراسات والبحوث بعض مؤشرات  
تلك الخصائص التي ينبغي أن تتوافر في الرؤية المصاغة ، وكما مبين على النحو  
التالي:<sup>(٦)</sup>

١. **الوضوح:** ويعد الطاقة الكامنة القادرة على توجيه أي شركة باتجاه التميز والنجاح  
طويل المدى .

٢. **الانسجام:** أن كل ما يقال أو يفعل في الشركة التي تمت صياغة رؤيتها يجب أن  
ينسجم مع تلك الرؤية.

٣. **التماسك:** يجب أن تكون الرؤية متماسكة داخلياً ومنسجمة مع المواقف البيئية  
المتغيرة جميعها .

٤. **قوة الاتصال:** اذا كانت الرؤية تشكل مستقبل الشركة وتوجه استراتيجياتها عندها  
يجب على المدير التنفيذي وبقية اعضاء الفريق التنفيذي أن يوصلوا هذه الرؤية  
بشكل واسع ومنسجم ومتماسك ومتواصل لحين ماتصبح جزءاً مكتملاً للبيئة  
الثقافية للشركة.<sup>(٧)</sup>

٥. **المرونة:** يجب أن تكون الرؤية مرنة وذلك لان المرونة تستدعي وجود اتجاه  
محدود وغايات واضحة.

بإسراء محمود علي عطيه زلط

٦. **التوجه المستقبلي:** تتميز بالقدرة على تشكيل نماذج ذهنية لحالات مستقبلية

ممكنة توجد في المستقبل وتوضح لتحديد الاهداف وكيفية التخطيط .

٧. **الطموح:** وتتميز بالتحديث المستمر لقيام انجاز لم يسبق أن تقوم بها الشركة سابقاً

ويمكن القول أن الطموح هو ( رؤية مستقبلية جريئة لما ينبغي أن تقوم عليه صورة الشركة المستقبلية اتجاة المنافسين واتجاة زبائنها)<sup>(٨)</sup>

٨. **الشفافية:** وتتميز بالمصداقية والوضوح في الاتجاهات والطموح الحالية

والمستقبلية لتساعد الشركة على التصرف بطريقة مكشوفة وعدم احتكار المعرفة .

## خامساً: المقدرة الجوهرية:

### تقديم:

تعد المقدرات الجوهرية في إطار النظرية المستندة للموارد المنطلق الجديد لتحليل المسارات الحرجة للمنافسة والتفوق والإبداع عندما توظف أساساً لتبرير الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال ، فالتحدي الحقيقي أمام منظمات القرن الحادي والعشرين يكمن في بناء وتطوير المقدرات الجوهرية المميزة التي هي بمثابة مصادر التفوق على المنافسين وتحقيق القيمة المضافة الافضل.

أ. **مفهوم المقدرة الجوهرية:**<sup>(٩)</sup> مجموعة المقدرات التي تتجاوز الحدود التنظيمية

لوحداث واقسام العمل وتكون واسعة الانتشار داخل الشركة وتساعد على العمل بصورة جيدة بالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية .

ب. **اهمية المقدرة الجوهرية:** أن الشركات تمتلك مقدرات بشرية قوية تتمكن من

تحقيق النتائج القوية حتى على المستوى العالمي من خلال تركيزها على اختيار المنتجات والخدمات التي تسهم بشكل كبير في مساعدة الشركة على تحقيق الارباح العالية وكما توضيح اهمية المقدرة الجوهرية على النحو التالي:<sup>(١٠)</sup>

١. تساعد الشركة على تحديد واختيار العاملين ذو المقدرات الاكثر اهمية ومن ثم مساعدتها على اعداد خطط التدريب والتطوير الملائمة لاحتياجاتها .

٢. تستخدم لتحسين التوجيه وتوصيل التدريب للعاملين والتقدم الوظيفي للموظفين وانها ستدعم الجهود المبذولة لقادة العمل.

٣. ضرورة التكيف بين الوظيفة والمهارات والمقدرات الجوهرية للأفراد بوصفها

احدى العناصر الرئيسية للنجاح التنظيمي في ظل التغيرات البيئية التي تعيش فيها الشركة والتي تعطي قيمة للأفراد في كافة المستويات من خلال تطوير المهارات السلوكية والفنية المطلوبة لاداء وظائفهم.

٤. توضع دليل للمعرفة والمهارات والسلوكيات التي يجب توفرها لدى الافراد (العاملين).

٥. تساعد على الاتصال الافضل والعمل الجماعي للوظائف المتعددة.

٦. تعد اهمية المقدر الجوهري عنصر مهم في تنافسية الشركة باعتبار ان للشركة نظام ذو قدرات مستمرة على العطاء للتماشي مع متطلبات الساحة التنافسية .

٧. المقدر الجوهري هي التي تصنع التفوق من خلال استغلال موارد الشركة بأمثل طريقة بحسن مؤشرات الاداء ك- الانتاجية والربحية وتخفيض الكلف والاسعار وتحسين الجودة .

**ج- خصائص المقدر الجوهري:** هنالك مجموعة من الخصائص التي يجب توفرها

في المقدرات الجوهريه وكما مبين على النحو التالي: (١١)

١. يجب ان تكون المقدرات الجوهريه ذات قيمة عالية بالمقارنة مع المقدرات المتاحة لدى الشركة.

٢. ان تكون نادرة اي ذات عرض محدد ، والافأنها لاتوفر ميزة لان جميع الشركات تمتلكه.

٣. غير قابلة للتقليد قلة قابليتها للتحويل ، وتنتج ميزة تنافسية مستدامة أي ضرورية لبقاء الشركات في العمل وغير منظورة من قبل المنافسين وقوية.

٤. تساعد المقدر الجوهري المنظمة على تحسين الميزة التنافسية المتفوقة للشركة وتحقيق القيمة الاضافية لزيائنها.

٥. ان تكون قابلة للتعديل والتطوير من خلال البرامج التدريبية .

٦. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

**ت- بناء المقدر الجوهري:** أن مجموعة العمليات التي تقوم بها المنظمة والمنتجات

أو الخدمات التي تقدمها للزبائن تعكس العلاقة الاعتمادية بين استراتيجياتها وامكانات انظمتها ومهارات عاملها التي تمكنها من بناء المقدر الجوهري لاستدامة نمو المنظمة والانتاجية لمدى طويل ومن خلال التنسيق بينها للحصول على القيمة القصوى ، وكما مبين على النحو التالي: (١٢)

١. المقدرات الجوهريه لبناء الفريق الناجح: تعني الفرق الناجحة بأنها عبارة عن مجموعة صغيرة من العناصر المتمهرة والقادرة على مزج مهاراتها من خلال الجهد

المتماسك ، وهي ضرورية للمنظمات التي يوجد فيها ضعف ومن مشكلات التي تتعلق بثقافة الإدارة والمنظمة ، وتعد فرق العمل احدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الاعمال على اختلاف انواعها من اجل تطوير تنظيماتها وتحسين ادائها وترتبط ايضاً بتوجهات سياسية إدارية.

٢. **المقدرة الجوهرية لتطوير الموارد البشرية:** تقصد به عملية تطوير إدارة الموارد البشرية على رأس تلك الاصلاحات بهدف تطوير هذه الإدارة والتخطيط الجيد للقوى العاملة ورفع مستوى الاداء لدى جميع العاملين داخل المنظمة لتقديم افضل الخدمات لديهم.

٣. **المقدرة الجوهرية لتمكين العاملين:**<sup>(١٣)</sup> تعني توفير درجة من الحرية للعاملين في التشكيلات المنظمة والتي تسند اليهم المهام التي يؤديونها بدرجة من الاستقلالية عن النتائج معززين ذلك بنظام فاعل للمعلومات يهيء تدفقاً سريعاً لها مع التركيز على العاملين في الاقسام الحدودية والتي ترتبط عملياتها مباشرة مع زبائن المنظمة.

٤. **المقدرة الجوهرية للاتصالات الفاعلة:** يقصد بها المهارات التي تحدد قدرة الشركة على الاتصال بكافة الاتجاهات التي تتعامل معها بكفاءة عالية ، وتشير الاتصالات إلى انها احدى الركائز والتوجيه حيث لايمكن القيام بوظيفة التوجيه دون مقدرة الاتصال.

٥. **المقدرة الجوهرية لحل الصراعات التنظيمية:** غالباً ما تواجه الشركات صراعات مختلفة بين واحد او اكثر من مكوناتها الانسانية (الفرد، الجماعة ، المنظمة) وهذه الصراعات قد تنجم عنها اثار وظيفية ايجابية او سلبية اعتماداً على كيفية إدارتها.

## سادساً: العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية لتحقيق المقدرة الجوهرية:

### تقديم:

يعد وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة ، اذ لا يستطيع المدير ممارسة دورة القيادي واتخاذ قراراته الاستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن اموراً عديدة من بينها احتياجات الزبائن التي يجب اشباعها ، بالاضافة الرؤية تعكس المواقف والظروف الحالية ، وتعطي انطباعاً عن الحالة المستقبلية المرغوبة ، على ان تكون هذه الرؤية تكاملية وشمولية لكل أنشطة واعمال المنظمة ، محققة بذلك التنسيق والارتباط والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة وبذلك تستطيع المنظمة تحكم وتضبط الوضع الراهن وان تضمن المستقبل في ميدان اعمالها للوصول إلى المقدرة الجوهرية:<sup>(١٤)</sup>

يسرا محمود علي عطيه زلط

١. القرارات والافعال الاستراتيجية الناجحة تتطلب معلومات ومعرفة استباقية تزودان نظرة حول المستقبل المحتل ، فأن هذه المعلومات ، والمعرفة يتم انتاجها جزئياً خلال عمليات الرؤية الاستراتيجية<sup>(١٥)</sup>.

٢. للرؤية الاستراتيجية دور مهم وبارز في دعم صناع القرار عموماً ، والاستراتيجية خصوصاً ، من خلال ما يوفره لهم من معلومات استراتيجية في الوقت المناسب وإرشادهم إلى المشكلات التي تعيقهم عن صناعة قرارات فاعلة ، ولا سيما المعقدة منها مثل (الاندماج مع منظمة أو أكثر ، اختيار أفضل المرشحين للمراكز القيادية) وتوجههم لتأثيراتها في مستقبل المنظمة ، وللمخاطرة المحيطة بصناعتها<sup>(١٦)</sup>.

٣. أن الرؤية الاستراتيجية يمكن أن تحقق للمدير أو القائد فرص الوصول إلى المقدرات وضمان انجاز الاهداف بصورة أفضل عن طريق المساهمة في زيادة مؤشرات ونسب الربحية واستمرار تطور ونمو المنظمة ، بالإضافة إلى تحقيق الاهداف الشخصية في مجال الحصول على مواقع إدارية أعلى أو تحسين المكانة الاجتماعية وعلاقات العمل.

٤. تسهم الرؤية في كيفية التعامل مع احتياجات الافراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية ، اما القائد الذي يتمتع بروى انة اكثر ولاء والتزام للمنظمة التي يعمل بها واكثر سعادة في عمله ، ذو اداء افضل في العمل ، لديه القدرة على استخدام الرؤية الذي يتمتع به للتحسين من مستوى سلوكه القيادي ، ، وقادراً على ادخال الثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقتها الشخصية<sup>(١٧)</sup>.

٥. أن الرؤية الاستراتيجية لها دوراً بارزاً في نجاح القائد في العمل ، فأن الرؤية تمثل أهمية قصوى يساعد القيادة على بلوغ أرقى مستويات الاداء الوظيفي في كافة أوجه العمل داخل المنظمة وبالتالي التأكيد على اهمية الرؤية الاستراتيجية لما يحققة من مقدرات على مستوى المنظمة.

### الجزء الثالث: الإطار التطبيقي للبحث

#### أولاً: مجتمع البحث:

مجتمع البحث يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، بذلك فأن مجتمع البحث هو جميع الأفراد والأشياء الذين يكونون موضع مشكلة البحث، بناءً على مشكلة البحث وأهدافها فإن المجتمع المستهدف الإدارة العليا والوسطى والتنفيذيين والفنيين في الشركتين العامة للصناعات الالكترونية في بغداد المتمثلة (شركة القيثارة للصناعات الالكترونية، والشركة العامة للصناعات الالكترونية)

دور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق المقدرة الجوهرية: دراسة ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات ...

يسرا محمود علي عطيه زلط

ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة لعام (2017) وفق إحصائية وزارة الصناعة والمعادن العراقية (1514) موظف وموظفة؛ يتضح ذلك في الجدول (2) والذي يوضح توزيع العاملين في المؤسسات محل البحث وفقاً لاسم الشركة وجهة الإشراف وسنة التأسيس وعدد العاملين.

جدول رقم (2) الشركات محل الدراسة وفقاً لجهة الإشراف وسنة التأسيس وعدد العاملين

اسم المؤسسة	جهة الإشراف	سنة التأسيس	عدد العاملين
الشركة العامة للصناعات الإلكترونية	حكومية	1970	734
شركة القيثارة للصناعات الإلكترونية	حكومية	1973	780
إجمالي عدد العاملين			1514

المصدر: من إعداد الباحث.

### ثانياً: عينة البحث:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (307) مفردة نظراً لعدد العاملين بهذه الشركات الذي بلغ (1514)، حيث بلغت الاستثمارات الموزعة (307) استثماراً، وقد تم استرداد (290) استثماراً، نسبة الاسترداد بلغت (94%) تقريباً من الاستثمارات الموزعة وقد تم استبعاد عدد (14) استثماراً لعدم اكتمالها، لتكون الاستثمارات التي تم تحليلها (290).

حساب حجم العينة في المعادلة<sup>(١٨)</sup>

$$N = \left( \frac{Z}{2M} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلومة (مثلاً: Z = 1.96 لمستوى دلالة a ≤ 0.05).

M: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ±0.05).  
يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة: (١٩)

$$N = \frac{n N}{N + n_1} \quad (2)$$

حيث  $N$  تمثل حجم المجتمع.

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$N = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

وحيث إن مجتمع البحث 1514، فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$N = \frac{384 \times 1514}{1514 + 384 - 1} \cong 307$$

ويذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (290) تقريباً وقد اختار الباحث عينة طبقية عشوائية من العاملين في الشركتين للصناعات الالكترونية في بغداد (الشركة العامة للصناعات الالكترونية، شركة القيثارة للصناعات الالكترونية)، موضع البحث ذلك نظراً للآتي:

أ- مجتمع العاملين غير متجانس، حيث يضم مجموعة من الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومسمياتهم الوظيفية فضلاً عن اختلاف مستوياتهم الإدارية.

ب- اختلاف عدد العاملين في الشركتين العامة للصناعات الالكترونية في بغداد من مصنع إلى آخر.

جدول رقم (3) توزيع عينة البحث

م	مكان العمل	عدد العاملين	النسبة
1	الشركة العامة للصناعات الالكترونية	734	% 48.5
2	شركة القيثارة للصناعات الالكترونية	780	%51.5
	المجموع	1514	%100

المصدر: من اعداد الباحثة.

جدول رقم (4) توزيع الاستثمارات على الشركات محل الدراسة

الاجابة النسبيه	الاستثمارات المستردة	الاستثمارات الموزعة	العينة	النسبة الى المجموع	عدد العاملين	مكان العمل
95.2%	140	149	149	48.5%	734	الشركة العامة للصناعات الالكترونية
93.8%	150	158	158	51.5%	780	شركة القيثارة للصناعات الالكترونية
-	290	307	307	100%	1514	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة.

**ثالثاً: طرق جمع البيانات:**

**أ-قوائم الاستبيان:** تعتبر استمارة الاستبيان الاستقصاء أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع البحث وتم تصميم استمارة استبيان في ضوء أهداف البحث إلى جمع العاملين في مختلف وظائفهم وتخصصاتهم ومستوياتهم في الشركتين (الشركة العامة للصناعات الالكترونية وشركة القيثارة للصناعات الالكترونية).

**ب- المقابلات الشخصية:** اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية عند توزيع استمارة الاستبيان وذلك للإجابة على جملة من الاستفسارات التي قد ترد من المستقضي منهم أثناء ملء الاستبيان لإيضاح وشرح أهداف البحث والتأكيد على أهميته للحصول على البيانات المطلوبة من المستقضي منهم، ليبيدي المستقضي منهم آرائهم وملاحظاتهم، وكذلك للحصول على بعض التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيان.

**ج- الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها؛ وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالبحث. قام الباحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة وهي:

**أ- الإحصاء الوصفي:**

دور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق المقدره الجوهرية: دراسة ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات ...

يسرا محمود علي عطيه زلط

١- **النسب المئوية:** حيث تم حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة حسب النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة لكل مفردات الاستبيان من المعادلة.

٢- **الانحراف المعياري ومعامل التباين:** وهو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن الانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة، ويعد الانحراف المعياري هو أفضل مقاييس التشتت وأشهرها استخداماً بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة.

ب- **الإحصاء الاستدلالي:**

اعتمد الباحث على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على ثبات صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

١- **المتوسط الحسابي:** ويشمل مجموع مفردات عينة الدراسة / عدد اجمالي العدد.

٢- **معامل الارتباط (بيرسون).**

٣- **الاتحدار الخطي البسيط.**

٤- **تحليل المسار (Path Analysis):**

٥- **اختبار (T):** يستخدم لاختبار الفروق الإحصائية بين عينتين مستقلتين.

٦- تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاستخراج نتائج التحليلات السابقة واستخدم الباحث درجة الحرية عند مستوى دلالة (0.05) لمعرفة مدى دلالة الفروق بين التكرارات.

### رابعاً: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

أ. تحليل اتجاهات اجابات فئة العاملين المتعلقة الرؤية الاستراتيجية في الشركتين (الشركة العامة الالكترونية، وشوكة القيثارة للصناعات الالكترونية) في بغداد:

ب. يتضح من تحليل بيانات الجدول (5)، آراء أفراد عينة البحث حول الرؤية الاستراتيجية، وقد تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة كما يلي:

جدول رقم (5) التحليل الاحصائي لآراء أفراد عينة البحث حول الرؤية الاستراتيجية

مستسل	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التباين	الوزن النسبي	الرتبة
1	تمتلك الشركة رؤية ذات ابعاد مستقبلية تحدد من خلالها اتجاه الاعمال.	1.6	0.6	0.36	32	3

الرتبة	الوزن النسبي	معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	مسلسل
5	26	0.81	0.9	1.3	تستخدم الشركة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه اهداف الشركة.	2
2	34	0.64	0.8	1.7	تنسجم قرارات الشركة مع رؤيتها الاستراتيجية.	3
5	26	1.21	1.1	1.3	تحول إدارة الشركة الرؤية الى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الشركة واهدافها.	4
1	36	0.64	0.8	1.8	تعمل إدارة الشركة على اقناع العاملين وتحفزهم على الايمان برويتها الاستراتيجية.	5

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

نستنتج من الجدول رقم (5) أن إدارة الشركة يشوبها ضعف في الرؤية المستقبلية في تحديد اتجاه الاعمال توحيد جهود العاملين باتجاه اهدافها ، وبالتالي يؤدي الى عدم انسجام قرارات الشركات مع الرؤى الاستراتيجية، مما يؤثر سلباً على الصورة الذهنية المثالية التي تسعى الشركات للحصول عليها .

ب- تحليل اتجاهات فئة العاملين المتعلقة بأبعاد المقدرة الجوهرية في الشركة العامة للصناعات الالكترونية والقيثارة للصناعات الالكترونية

وقد تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة الى الأقل قوة وكما يلي:

جدول رقم (6) التحليل الاحصائي لأراء أفراد عينة البحث حول المقدرة الجوهرية

الرتبة	الوزن النسبي	معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	مسلسل
2	34	1.23	1.11	1.7	تتمكن الشركة من تحديد المكونات الأساسية للمشكلة واهم أسبابها وأبعادها وأثارها الآتية والمستقبلية	1

3	32	1.14	1.07	1.6	تمتلك الشركة القدرة على جمع وتفسير المعلومات الأساسية والجوهرية كافة المتعلقة بالمشكلة التي تحدث في العمل .	2
1	38	1.04	1.02	1.9	تمتلك الشركة القدرة على تقديم مجموعة من الأفكار والتوصيات اللازمة لخدمة متخذي القرارات .	3
3	32	1.17	1.08	1.6	تمتلك إدارة الشركة القدرة على التشاور مع الآخرين والأخذ بأرائهم بشأن القرارات اللازم اتخاذها .	4
2	34	1.14	1.07	1.7	تتمكن إدارة الشركة من التوفيق بين محددات القرار وتوقيته مع حدود السلطة الممنوحة إليها ودقة البديل من بين البدائل المقترحة .	5

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق (6) أن هناك ضعف في الاتجاه العام للتوجه نحو مقدرة اتخاذ القرار لدى ادارة الشركات محل التطبيق وعدم امتلاكها القدرة على التشاور مع الاخرين والاخذ باراءهم وضعف قدرة متخذي القرار في جمع وتفسير المعلومات الاساسية المتعلقة بالمشكلات التي تحدث في بيئة العمل ، وبالتالي عدم قدرتها على تحديد اسباب وابعاد المشكلات واثارها الحالية والمستقبلية لديها مما يؤثر سلباً على التوفيق بين محددات اتخاذ القرار وتوقيته مع السلطة الممنوحة واختيار افضل البدائل من المقترحات.

### ج- اختبار الفروض:

لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين دور الرؤية المستقبلية والمقدرة الجوهرية لقطاع الصناعات الالكترونية في بغداد .  
سوف يتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية بقطاع الصناعات الالكترونية على المقدره الجوهرية وكالتالي:

دور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق المقدرة الجوهرية: دراسة ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات ....

يسرا محمود علي عطيه زلط

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للرؤية الاستراتيجية والمقدرة الجوهرية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	R	R <sup>2</sup>	الدلالة الاحصائية
الاختلافات الناتجة عن الانحدار	132.9	1	132.9	(38.8)**	0.89	0.79	0.00
الاختلافات الناتجة عن الاخطاء	987	288	3.43				
المجموع	1119.9	289					

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

\*\* : قيمة اختبار F معنوية عند مستوى معنوية 0.01

\* : قيمة اختبار F معنوية عند مستوى معنوية 0.05

$$Y = 18.8 + 0.42 x$$

$$t = (8.8)^*$$

$$F = (38.8)^{**}$$

$$R = 0.89$$

$$R^2 = 0.79$$

حيث أن:

$Y =$  المقدرة الجوهرية (المتغير التابع)  $x =$  الرؤية الاستراتيجية (المتغير المستقل)

بدراسة معادلة الانحدار السابقة بين المقدرة الجوهرية كمتغير تابع والرؤية المستقبلية كمتغير مستقل تبين ان قيمة معامل الانحدار بلغ حوالى 0.42 وهو معنوى احصائيا حيث بلغت قيمة اختبار (T) حوالى 8.8 عند مستوى معنوية حوالى 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط  $(R) = 0.89$  وبلغت قيمة اختبار  $(R^2)$  المحسوبة = 0.79 حيث متغير الرؤية المستقبلية يساهم فى التأثير على المقدرة الجوهرية بحوالى 79 % والباقى يرجع الى عوامل أخرى لم تؤخذ فى نموذج الانحدار ، و يتضح من جدول تحليل التباين رقم (٨)، قيمة اختبار  $(F)$  المحسوبة = 38.8 وهى ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05، ويعنى ان نموذج الانحدار المستخدم جيد فى التقدير ويمكن التنبؤ بقيمة المقدرة الجوهرية عند اى قيمة للرؤية المستقبلية وينتج عن ذلك

دور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق المقدرة الجوهرية: دراسة ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات ...

يسرا محمود علي عطيه زلط

علاقة معنوية بين الرؤية المستقبلية والمقدرة الجوهرية وهذا يدل على رفض الفرضية العدمية "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية في تحقيق المقدرة الجوهرية"، وقبول الفرضية البديلة انه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية في تحقيق المقدرة الجوهرية.

جدول رقم (8) تقديرات تحليل المسار للرؤية الاستراتيجية والمقدرة الجوهرية

المسار	معامل التأثير	الإحراف المعياري (Robust)	Z المحسوبة	المعنوية
الرؤية الاستراتيجية --- < المقدرة الجوهرية	0.992001 9	0.012676 7	78.25	0.000***
الثابت	0.024687 1	0.056820 3	0.43	0.664

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً على نتائج التحليل الاحصائي للدراسة الميدانية .

وتلخص الباحثة الجدول رقم (8) السابق نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسية الثانية، وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لمتغير الذكاء الإستراتيجي (Strategic Intelligence) على متغير المقدرة الجوهرية (Core Competency) ( $estimates = 0.9920, P < 0.01$ ). وتشير تلك النتائج إلى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الذكاء الإستراتيجي بالشركات العاملة بقطاع الإليكترونيات العراقية، سوف يؤدي إلى زيادة المقدرة الجوهرية لتلك الشركات بقيمة (0.992) في المتوسط. وعليه فإن هذه النتائج لا تثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن الذكاء الإستراتيجي لا يؤثر على المقدرة الجوهرية لقطاع الصناعات الإليكترونية العراقية

#### الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

##### أ. النتائج:

يمكن استخلاص مجموعة من النتائج المتعلقة بموضوع البحث وعلى النحو التالي:

١. ضعف إدارة الشركتين محل البحث لرؤيتها المستقبلية في تحديد اتجاه اعمالها وتوحيد جهود العاملين مما انعكس على الصورة المثالية التي تسعى اغلب الشركات للحصول عليها.

٢. خلل من قبل إدارة الشركتين محل البحث في اقامة التحالفات مع الشركات الاخرى مع وجود ضعف في توفير مناخ تعاوني للمشاركة والاستفادة من مواردها وخبراتها.

٣. ضعف إدارة الشركتين محل البحث في دعم وتحفيز العاملين ، وعدم توفير نظام حوافز جيد للحوافز لزيادة إداء العاملين مع ضعف نشر ثقافة روح الفريق الواحد.

### ب. التوصيات:

١. ضرورة التركيز على احداث تغيير في الرؤية الاستراتيجية للشركة ، من خلال تنمية القدرات العقلية لدى المستويات الإدارية العليا للوصول بها إلى القدرة على وضع الرؤى المستقبلية ، وكذلك المستويات الوسطى لرفع قدرتها على التفكير الاستراتيجي مع الاستعانة بأشخاص ذو خبرات (الاكاديميين) في وضع رؤية للشركة وكافة تشكيلاتها اكثر من مجرد وضع شعارات و رغبات غير مدروسة تقع تحت مسمى ( الرؤية).

٢. وضع برامج ومعايير مناسبة لتحفيز العاملين تتوافق مع المعايير العلمية للشركة ويمكن من هذه الحالة عقد المزيد من الدورات التدريبية والمؤتمرات والاطلاع على تجارب العديد من الشركات المتمرسه في هذا المجال ، ودفعهم نحو التميز من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تزيد من ابداعهم.

٣. العمل على الرؤية المستقبلية ، من خلال جعل الرؤية المستقبلية جزء من ثقافة الشركة عن طريق استثمار استيعاب الإدارة العليا لبعض تفاصيل والعمل على نشرها في كافة انحاء الشركة ، والتشجيع على تقديم الافكار الابداعية والخلاقية التي تسهم في حل المشاكل المستعصية وذلك لاستثمار مدركات الرؤية الاستراتيجية لدى القادة في صياغة قرارات فاعلة للوصول إلى المقدره الجوهرية.

## المراجع:

١. بو مدين، يوسف (2010)، **آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية واحد من العوامل التنافسية**، المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص ١١٨ .
2. Maccoby, Michael & Scudder, Tim (2011) Strategic intelligence definition: conceptual system of leadership for , **East Journal of psychology and Business**, Vol35, No3, p1.
3. Kruger, Jean Pierre (2014), **A study of strategic Management Tool in the long-Term-Industry in South Africa**, Submitted in fulfillment of the requirements for the degree of master of commerce, pp1-356.
٤. عطا، خالدية مصطفى (2010)، **الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة البيئة وقيادة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**، رسالة دكتوراه قسم الاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
٥. رحيمة، سلمى حنيتها (2014)، **الرؤية الاستراتيجية في إدارة الازمة**، رسالة ماجستير، قسم إدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق .
٦. الطائي، يوسف حجيم، العبادي، هاشم فوزي دباس (2013)، **الرؤية الاستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في إدارة علاقة الزبون الداخلي: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 15، العدد 4، ص 24، العراق.
٧. سلمان، سعد عابر (2014)، **تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الازمة: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد**، مجلة كلية الرافدين الجامعة، المجلد 24، العدد 34، ص 86-116، العراق.
٨. كاظم، دنيا طالب (2014)، **الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة التعليمية اعتماد على التحاليل الاستراتيجية: دراسة تحليلية على كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني**، محافظة بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، المجلد 24، العدد 34، ص 81 .
9. Walker , Kate , & Gran , Cece (2012) , **Beyond Core Competencies Practitioner expertise as a critical component of quality** , university of Minnesota extension center for youth development , p1.
10. Chen ,Hai Ming , Chang , Wen Yen (2014) , **Core Competence: What Core you mean ? – From Strategic human resources management perspective** , **African Journal of Business** , vol 14, p 5141.
11. Rodríguez, L; Alonso, P; Muñoz, L; Valcke, M., (2017): **Developing and validating a competence framework for secondary mathematics student teachers through a Delphi method**, **Journal of Education for**

**Teaching International research and pedagogy, Vol.43, Issue 4, p383.**

١٢. الطائي ، علي حسون (2009) ، تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية ، **مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية** ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد (13)، العدد (45)، ص48.

13. Hafeez, K. & Essmail, I.A. (2013):Evaluating Organization Core Competences and Associated Personal Competencies Using Analytical Hierarchy Process, **Journal Management Research News, Vol.30, No.8, pp.530-547.**

١٤ . محمد، صفاء تايه، (2014): دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، دراسته استطلاعية لأراء عينه من اساتذة المراكز العلمية والبحثية والخدمية والاستشارية في جامعة الكوفة، **مجلة جامعة الكوفة، النجف، العراق**، ص1-36.

١٥ . الشخلي، عبد الرزاق، وعبيد، مهند عواد (2015): أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار بحث ميداني في وزارة الاعمار والاسكان، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (21)، العدد (85)، بغداد، العراق، ص ص1-28.

١٦ . العزاوي، بشرى هاشم، (2014): أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة **في النجاح الاستراتيجي**، رسالة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق.

17. Kruger, A **Study of Strategic intelligence as A strategic Management Tool in The Long- Term Industry in South Africa**, Submitted in fulfillment of the requirements for the degree of master of commerce, pp1-356.

18. Moore ,D., McCabe ,G., Duckworth ,W, Sctove, S.(2003), "The practice of Business Statistics: Using data for decisions".