

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الضريبي: دراسة عن الهيئة العامة للضرائب

The Role of Strategic Intelligence in Achieving Tax Success: A Study on the General Authority for Taxation

م. م. زياد أزار حمد

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أهمية الذكاء الاستراتيجي ودوره الحاسم لتحقيق النجاح في مجال الضرائب. تم استخدام تحليل المتغيرات المختلفة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. يهدف البحث إلى تسليط الضوء على عدة أسئلة رئيسية، مثل استعداد الهيئة العامة للضرائب للاستفادة من الذكاء الاستراتيجي وتأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي (مثل الرؤية الاستراتيجية والتخطيط المنظم والتعاون والتحفيز والحدس) على النجاح الضريبي. أسفرت نتائج الدراسة عن عدة استنتاجات. ويجدر الإشارة إلى أن النجاح الضريبي يرتبط بشكل وثيق بالعوامل الرئيسية التي تنفذها الهيئة لتعزيز الأداء، بما في ذلك الأداء الفردي والإدارة الشاملة للعمليات الضريبية، وبالتالي معالجة أي نقاط ضعف داخل المنظمة. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومهم الذكاء الاستراتيجي على النجاح الضريبي المستمر، مما يؤكد الدور الحيوي الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تعزيز أداء الهيئة العامة للضرائب.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، التخطيط المنظم، التعاون المشترك، التحفيز، الحدس، نجاح عمل الضريبة.

Abstract

The aim of this study is to explore the significance of strategic intelligence and its crucial role in achieving success in taxation. The study employed an analysis of various variables as the primary method for data collection and information gathering. The research aimed to delve into several key questions, such as the General Authority for Taxation's preparedness to leverage strategic intelligence and the influence of strategic intelligence dimensions (strategic vision, structured planning, cooperation, motivation, intuition) on tax success. The research findings yielded several conclusions. Notably, the success of taxation was found to be closely linked to the key factors implemented by the Authority to enhance performance, including both individual performance and the overall administration of tax processes, thereby addressing any existing deficiencies within the organization. The results also indicated a

positive and significant impact of strategic intelligence on sustained tax success, underscoring the vital role played by strategic intelligence in enhancing the performance of the research sample body.

Keywords : Strategic Intelligence ،Strategic vision ،Structured planning Joint cooperation ، Stimulus ،Intuition، Tax success

المقدمة:

، يتناول هذا البحث مفهوم الذكاء الاستراتيجي كجزء من المفاهيم الإدارية الحديثة، ويعتبره أحد أنماط الذكاء التي يمتلكها قادة المنظمات. يعمل الذكاء الاستراتيجي على تمكين القادة من الحصول على رؤى مستقبلية وتنمية قدراتهم وتعزيز الإبداع والحدسية لديهم. يستند هذا البحث على الاعتبارات التي تنشأ نتيجة التغيرات المستمرة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، التي تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل وعلى نجاح الضرائب. بناءً على ذلك، اضطر المديرون إلى التعامل مع هذه التغيرات المتواصلة والديناميكية، وتبني استراتيجيات إدارية جديدة لتحقيق النجاح المتمثل في قدرة الهيئة العامة للضرائب على تحقيق الأهداف والميزة التنافسية.

تتضمن مشكلة البحث عدة أسئلة تحقيقية، بما في ذلك تعريف الذكاء الاستراتيجي واستعداد الهيئة العامة للضرائب للاستفادة منه. وتسعى الدراسة أيضاً لتحديد تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي، مثل الرؤية الاستراتيجية والتخطيط المنظم والتعاون المشترك والتحفيز والحدس، على تحقيق نجاح أعمال الضريبة لهيئة البحث. ومن هنا، تبرز أهمية الدراسة من خلال استكشاف متغيرات جديدة لبُعد الذكاء الاستراتيجي، والتي تشمل الرؤية الاستراتيجية والتخطيط المنظم والتعاون المشترك والتحفيز والحدس، وتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي .

تشير دراسة(عطا، ٢٠١٥) بعنوان : "الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة.. تهدف الدراسة إلى تحديد أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي، مثل استراتيجية الاستقرار واستراتيجية الانسحاب واستراتيجية الاندماج واستراتيجية تطوير المنتج واستراتيجية التغلغل في السوق، على شركة الحبوب العامة التابعة لوزارة التجارة في العراق. تم تشكيل عينة الدراسة من (٥٢) مسؤولاً من القيادات الإدارية العليا، واستخدمت استبانة لجمع آراء أفراد العينة. أبرزت الدراسة بعض النتائج المهمة، حيث توصلت إلى وجود علاقة وتأثير ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة عن اهتمام واضح من قبل الشركة بالاستراتيجية التطويرية، من خلال تحسين خصائص المنتجات وتطوير عمليات الإنتاج الخاصة بها.

تلك النتائج تعزز الأهمية الحاجة لتطوير الذكاء الاستراتيجي في سياق الضريبة وتعزيز الأداء والتنافسية، وتعكس أيضًا التركيز على الابتكار وتحسين العمليات الإنتاجية كمكونات أساسية لتحقيق النجاح

أما دراسة (Seitovirta, 2011) بعنوان: "The role of strategic intelligence services in corporate decision making

دور خدمات الذكاء الاستراتيجي في عملية صناعة القرار في الشركات. هدف الدراسة إلى وصف دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات وتحسينه لدعم عملية اتخاذ القرارات في المستقبل. تم تنفيذ الدراسة على (١٤) مديرًا في شركة (WYZ) الفنلندية العالمية للخدمات والتكنولوجيا، واستخدمت المقابلات الشخصية لجمع البيانات. أظهرت الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دورًا أساسيًا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات، ويزود صناع القرار بالمعلومات اللازمة من الداخل والخارج. كما يساهم الذكاء الاستراتيجي في تشكيل رؤية واضحة لبيئة الأعمال وتنظيم أعمال المنظمات. تبرز هذه النتائج أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات وتعزيز فهم صناع القرار للبيئة التي يعملون فيها. وتشير النتائج إلى ضرورة تطوير وتعزيز الذكاء الاستراتيجي في المنظمات لتحقيق تحسينات في أداء القرارات الاستراتيجية في المستقبل

١-المنهجية

١-١- مشكلة البحث.

يمكن صياغة المشكلة بالتساؤلات التالية:

١- ما هو مفهوم الذكاء الاستراتيجي وهل الهيئة العامة للضرائب مستعدة للاستفادة منه وتطبيقه في عملها؟

٢- ما هو تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، التخطيط المنظم، التعاون المشترك، التحفيز، الحرس) على نجاح عمل الهيئة العامة للضرائب؟

٣- هل العينة المبحوثة تدرك وتستجيب لأهمية بُعد الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق نجاح العمل الضريبي؟

٤- هل تتوجد دراية مهمة بدور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق نجاح عمل الضريبة

١-٢- أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من النقاط التالية

١- التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق نجاح العمل الضريبي، خاصةً أن الضريبة تُعدُّ مصدرًا رئيسيًا للإيرادات في البلدان النامية.

٢- دراسة المتغيرات الجديدة المتعلقة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي، مثل الرؤية الاستراتيجية والتخطيط المنظم والتعاون المشترك والتحفيز والحدس، ودورها في تحقيق النجاح في العمل الضريبي.

٣- تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي ودورها في تحقيق نجاح العمل الضريبي، مما يساعد في فهم تأثير هذه الأبعاد على أداء ونتائج العمل الضريبي

١-٣- هدف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية :

١- يهدف البحث إلى فهم الدور الهام الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح في العمل الضريبي. يتم تحليل كيفية تأثير الذكاء الاستراتيجي على جوانب مختلفة من العمل الضريبي وكيفية تعزيز الأداء وتحقيق أهداف الهيئة الضريبية.

٢- يهدف البحث أيضًا إلى قياس مدى استيعاب الهيئة الضريبية لأهمية الذكاء الاستراتيجي. سيتم تقديم استبيانات أو إجراء مقابلات لأعضاء الهيئة الضريبية لقياس مستوى وعيهم بأهمية الذكاء الاستراتيجي وتحديد نقاط القوة والضعف في تبنيه وتطبيقه.

٣- سيتم توضيح أبعاد الذكاء الاستراتيجي التي تؤثر بشكل كبير على تحقيق النجاح في العمل الضريبي لهيئة الضرائب. قد تتضمن هذه الأبعاد الرؤية الاستراتيجية، والتخطيط المنظم، والتعاون المشترك، والتحفيز، والحدس. سيتم تحليل تأثير كل من هذه الأبعاد وتحديد الأكثر تأثيرًا في تحقيق أهداف الهيئة الضريبية ونجاحها في العمل الضريبي.

١-٤- فرضية البحث:

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

١- توضح الدراسة أن امتلاك المدراء مهارات الذكاء الاستراتيجي يمكنهم من فهم وتحليل نشاط الشركات المختلفة التي تخضع لضريبة الدخل بصورة أكثر دقة. وبفضل هذه الدقة، يتمكنون من تعزيز نجاح العمل الضريبي وضمان احتساب المبالغ الضريبية المستحقة بشكل صحيح.

- ٢- يظهر البحث أن هناك علاقة إحصائية ذات دلالة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح العمل الضريبي. يعني ذلك أن توجد تأثيرات قوية وملموسة للذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح في مجال الضرائب.
- ٣- يوضح البحث أن هناك تأثير متعدد ذو دلالة إحصائية للأبعاد المختلفة للذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح في العمل الضريبي. يعني ذلك أنه عندما تتوافر هذه الأبعاد مجتمعة وتتعاون معاً، يتم تحقيق أداء متفوق في مجال الضرائب.
- ٤- يبين البحث أن هناك تأثير إحصائي ذو دلالة للذكاء الاستراتيجي على نجاح العمل الضريبي. يعني ذلك أن الذكاء الاستراتيجي يساهم بشكل فعال في تعزيز فرص النجاح في مجال الضرائب وتحقيق الأهداف المرجوة .

١-٥- مجال وبيانات البحث

١-٥-١- الحدود الزمانية: تم إنجاز البحث خلال السنة ٢٠٢٢

١-٥-٢- الحدود المكانية: الهيئة العامة للضرائب بغداد.

١-٦- منهجية البحث:

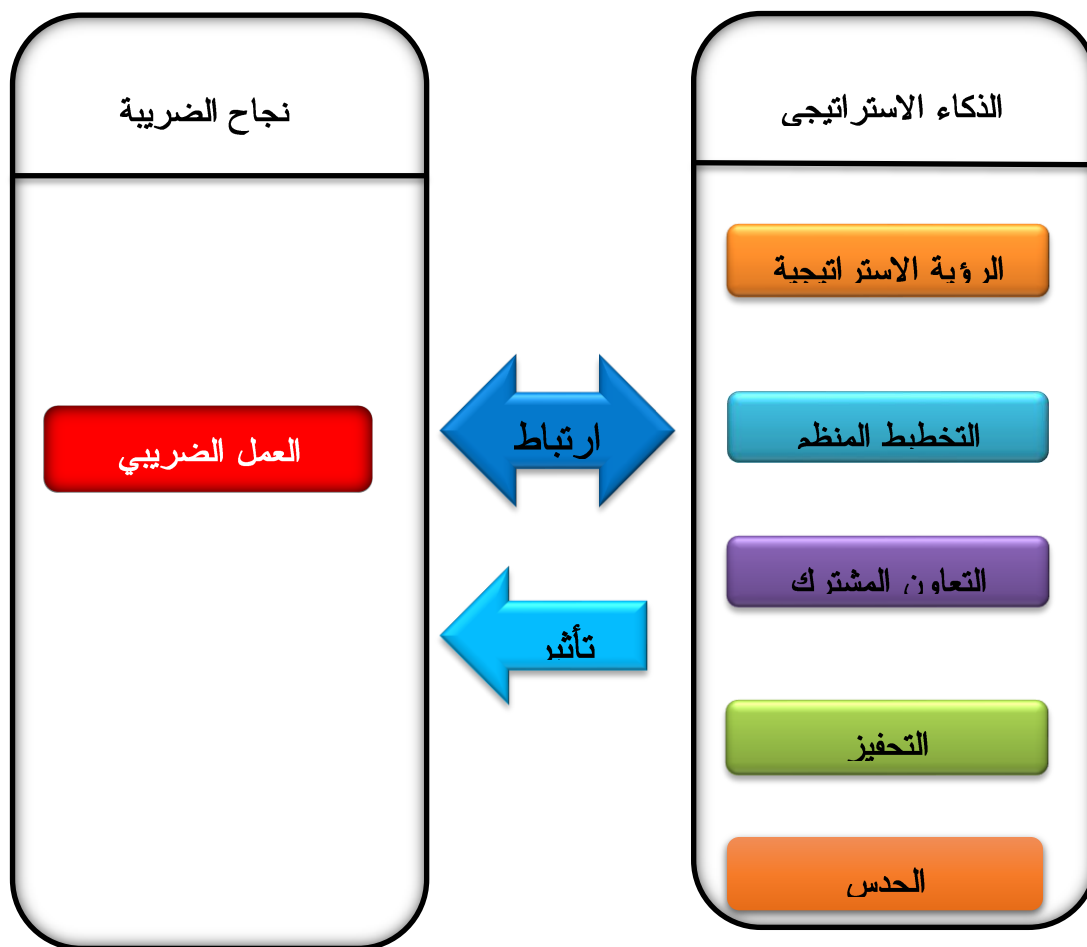
قام الباحث في الدراسة بالاعتماد على المنهج التجريبي التحليلي لجمع البيانات اللازمة وتحليلها. يركز هذا المنهج على استطلاع آراء عينة البحث وتوجهاتها. كما تم استخدام المنهج الوصفي لوصف واقع المتغيرات المدروسة. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات البحث ووضع الاستنتاجات التي تستند إليها التوصيات

١-٧- أدوات التحليل:

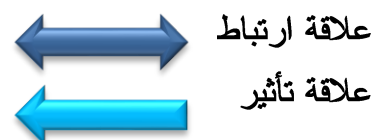
تم توزيع استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث في الفترة من ١ مارس ٢٠٢٢ إلى ٣٠ مارس ٢٠٢٢. تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين رئيسيين. الجزء الأول يتعلق بالمعلومات العامة وخصائص عينة البحث. أما الجزء الثاني فهو مكون من (٣٠) فقرة مقسمة إلى محورين. يحتوي المحور الأول على (٢٠) فقرة تتعلق بقياس الذكاء الاستراتيجي. ويحتوي المحور الثاني على (١٠) فقرات خاصة بقياس النجاح العمل الضريبي لأداء الهيئة العامة للضرائب

١-٨- مشاكل وصعوبات البحث:

- ١- تشير الدراسة إلى قلة المراجع والدراسات العلمية المتخصصة في مجال الذكاء الاستراتيجي، وهو موضوع جديد ومستجد في مجال البحوث والدراسات. هذا يعكس الحاجة الملحة لمزيد من الأبحاث والدراسات لفهم دور الذكاء الاستراتيجي وتطويره
- ٢- تواجه الدراسة صعوبة في الحصول على المعلومات من الهيئة المعنية، وذلك قد يعود إلى قيود وسياسات الوصول إلى المعلومات أو ضمنية تعاون الهيئة في تقديم المعلومات المطلوبة. هذا يشكل تحديًا إضافيًا لإجراء البحث وجمع البيانات المهمة.
- ٣- يؤثر الوضع الأمني غير المستقر في البلد على عملية إنجاز البحث، حيث قد يكون هناك تحديات في تنفيذ الدراسة بسبب القيود الأمنية المفروضة وصعوبة الوصول إلى الموقع المطلوب أو تأثير الظروف الأمنية على سير العمل البحثي بشكل عام. يتطلب ذلك توخي الحذر والتخطيط الجيد لتنفيذ البحث في ظروف تتوافق مع الأمان والاستقرار.
- استنادًا إلى آراء الباحثين في الدراسات السابقة، يتضح أن الذكاء الاستراتيجي المحدد بخمسة أبعاد الرؤية الاستراتيجية، والتخطيط المنظم، والتعاون المشترك، والتحفيز، والحدس - له تأثير على النجاح العمل الضريبي كمتغير تابع.
- هذه الآراء تشير إلى أن امتلاك المدراء والقادة لمهارات الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يساهم في تحقيق نجاح العمل الضريبي. فعلى سبيل المثال، من خلال توفير رؤية استراتيجية واضحة وقوية، وتنظيم العمل والتخطيط الجيد، وتشجيع التعاون والتنسيق بين أفراد الفريق، وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف، والاعتماد على الحدس والقرارات الاستراتيجية الذكية. يرجى ملاحظة أن هذه الآراء تعتمد على الدراسات السابقة وتفسيرات الباحثين، وتختلف النتائج والتوصيات قد تختلف من دراسة لأخر. وكما موضح في الشكل (١).



شكل (١) المصدر : اعداد الباحث



١-١٠-١: مجتمع وعينة البحث

اختيار الباحث العينة (القصدية العشوائية) من مجتمع الدراسة في الهيئة العامة للضرائب والمتمثلة بحملة الشهادات (دكتوراه ، ماجستير ، دبلوم عالي ، بكالوريوس ، دبلوم ، اعدادية) ، وذلك لانهم الاقرب الى موضوع الدراسة ، وكذلك بسبب التباين الحاصل في عينة الدراسة ، ومن اجل دقة النتائج والوثوق بها ، وبلغ حجم المجتمع بحسب إحصائيات الهيئة (٢١٠) فرداً ، وتم اختيار العينة من هذا



المجتمع بحسب أنموذج (دي موركان ، D.Morgan) ؛ إذ بلغ حجم العينة بحسب هذا الأنموذج (١٣٢)
(فرداً أي بنسبة (٦٣ %) من أجمالي مجتمع الدراسة ، كما موضح في الجدول رقم (١) .

الجدول (١)

جدول تحديد عينة الدراسة

TABLE FOR DETERMINING SAMPLE SIZE FROM A GIVEN
POPULATION

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
١٠	١٠	١٠٠	٨٠	٢٨٠	١٦٢	٨٠٠	٢٦٠	٢٨٠٠	٣٣٨
١٥	١٤	١١٠	٨٦	٢٩٠	١٦٥	٨٥٠	٢٦٥	٣٠٠٠	٣٤١
٢٠	١٩	١٢٠	٩٢	٣٠٠	١٦٩	٩٠٠	٢٦٩	٣٥٠٠	٢٤٦
٢٥	٢٤	١٣٠	٩٧	٣٢٠	١٧٥	٩٥٠	٢٧٤	٤٠٠٠	٣٥١
٣٠	٢٨	١٤٠	١٠٣	٣٤٠	١٨١	١٠٠٠	٢٧٨	٤٥٠٠	٣٥١
٣٥	٣٢	١٥٠	١٠٨	٣٦٠	١٨٦	١١٠٠	٢٨٥	٥٠٠٠	٣٥٧
٤٠	٣٦	١٦٠	١١٣	٣٨٠	١٨١	١٢٠٠	٢٩١	٦٠٠٠	٣٦١
٤٥	٤٠	١٨٠	١١٨	٤٠٠	١٩٦	١٣٠٠	٢٩٧	٧٠٠٠	٣٦٤
٥٠	٤٤	١٩٠	١٢٣	٤٢٠	٢٠١	١٤٠٠	٣٠٢	٨٠٠٠	٣٦٧
٥٥	٤٨	٢٠٠	١٢٧	٤٤٠	٢٠٥	١٥٠٠	٣٠٦	٩٠٠٠	٣٦٨
٦٠	٥٢	٢١٠	١٣٢	٤٦٠	٢١٠	١٦٠٠	٣١٠	١٠٠٠٠	٣٧٠
٦٥	٥٦	٢٢٠	١٣٦	٤٨٠	٢١٤	١٧٠٠	٣١٣	١٥٠٠٠	٣٧٥
٧٠	٥٩	٢٣٠	١٤٠	٥٠٠	٢١٧	١٨٠٠	٣١٧	٢٠٠٠٠	٣٧٧
٧٥	٦٣	٢٤٠	١٤٤	٥٥٠	٢٢٥	١٩٠٠	٣٢٠	٣٠٠٠٠	٣٧٩
٨٠	٦٦	٢٥٠	١٤٨	٦٠٠	٢٣٤	٢٠٠٠	٣٢٢	٤٠٠٠٠	٣٨٠
٨٥	٧٠	٢٦٠	١٥٢	٦٥٠	٢٤٢	٢٢٠٠	٣٢٧	٥٠٠٠٠	٣٨١
٩٠	٧٣	٢٧٠	١٥٥	٧٠٠	٢٤٨	٢٤٠٠	٣٣١	٧٥٠٠٠	٣٨٢
٩٥	٧٦	٢٧٠	١٥٩	٧٥٠	٢٥٦	٢٦٠٠	٣٣٥	١٠٠٠٠٠	٣٨٤

حيث ان N ترمز الى حجم المجتمع و n ترمز الى حجم العينة. تم توزيع (132) استمارة استبيان على العينة ، وبالمقابل كان عدد الاستمارات المستلمة ، والمستوفية لشروط التحليل والدراسة من العينة

، والتي تم الاجابة عليها قد بلغت (120) استمارة استبيان . والجدول (٢) يبين عينة الدراسة ، وعدد الاستثمارات الموزعة ، والمستلمة ، ونسبة استردادها .

الجدول (٢)

توزيع العينة

نسبة الاسترداد %	عدد الاستثمارات المستلمة	عدد الاستثمارات الموزعة	مجتمع العينة
٩١ %	١٢٠	١٣٢	الهيئة العامة للضرائب

و تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي في إجابات أفراد العينة ، وسيكون مستوى وزن الإجابة محصورا بين (١ - ٥) و لخمس مستويات وعلى وفق الفئات ، فقد تم تحديد طول الفئة في هذا المقياس من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (١ - ٥ = ٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة أي (٤ / ٥ = ٠.٨٠) وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس أي من بداية المقياس وهي واحد صحيح ، وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الفئة ، وبهذا أصبح طول الفئة كما موضح في الجدول ادناه .

جدول (٣)

وزن مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	طول الفئة
لا اتفق بشدة	١ - ١.٧٩
لا اتفق	١.٨ - ٢.٥٩
محايد	٢.٦ - ٣.٣٩
اتفق	٣.٤ - ٤.١٩
اتفق بشدة	٤.٢ - ٥

وكان ترتيب الإجابات في الاستمارة ، كما موضح في الجدول (٤) الآتي :

الجدول (٤)

ترتيب إجابات الاستمارة

اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

المصدر : (ملحم ، ٢٠١٠ : ٦١) .

قياس الصدق والثبات

أولاً - اختبار الصدق : عرض الباحث استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث ، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بأجراء التغييرات اللازمة في ضوء المقترحات المقدمة ، واخراج استمارة الاستبيان بصورتها النهائية .

ثانياً : اختبار الثبات : أن البحث استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الاستبانة لذا فإن هذا يتطلب اختبار للثبات ، وان اختبار الثبات هنا يكون بموجب معادلة (Cronbacg Alfe) كرونباخ ألفا في حالة الاختبار الذي تكون الدرجات فيه على تقدير (ليست واحد و صفر) ، بل يمكن ان تأخذ قيمة مختلفة (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ...) ، كما في حالة الاختبارات التي تستخدم سلم ليكرت ، كما أسلفا للإجابة على الفقرات . وتستخدم هذه المعادلة أيضاً في الاختبارات من نوع الأسئلة الموضوعية أو المقالية (الجادري ، و ابو حلو ، ٢٠٠٩ : ١٧١)

. والجدول (٥) يوضح اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة .

الجدول (٥)

اختبار ثبات متغيرات البحث باستخدام معامل كرو نباخ ألفا

المتغيرات	معامل كرو نباخ ألفا
١ الذكاء الاستراتيجي X	٠.٩٨٣
٢ نجاح الضريبة Y	٠.٩٥٥
٣ اجمالي متغيرات البحث	٠.٩٦٥

ويتضح من الجدول اعلاه أن قيمة معامل كرو نباخ ألفا مرتفعة لكل متغير من متغيرات البحث ، وقد بلغت القيمة الاجمالية لمتغيرات البحث لمعامل ألفا (٠.٩٦٥) ، وهي قيمة ثبات مرتفعة ، وهذه النتيجة تؤكد صدق وثبات استبيان الدراسة وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة الاساسية.

البرامج الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات :

اعتمد الباحث في تحليل البيانات ، ومعالجتها على عدد من البرامج الإحصائية ، وكالاتي

١- حزمة البرنامج الإحصائي الجاهز (Spss – Ver – 19) : يستخدم ؛ لاستخراج النتائج .

٢- Microsoft Excel 2010 لتحليل البيانات .

٢ - المراجعة النظرية

٢-١- مفهوم الذكاء الاستراتيجي :

هو عملية التفكير في شيء لا يفكر فيه الآخرون ويتمتع بقدرة على التخيل والاختراع والتصميم والبرمجة وربط الظواهر الماضية بالحاضرة والمستقبلية.(الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩: ٥) وهو ذكاء يتصف به قادة منظمات الاعمال ويتكون من خمس عناصر أساسية وهي:(الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشاركة) تمكن القائد من فهم وتصور مستقبل المنظمة. (Maccoby, 2001: 1) ، ويرى Clar انه مجموع العمليات التي تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون جاهزة للتناول من قبل الشخص المناسب وفي الوقت المناسب بهدف تمكينه من اتخاذ القرارات السليمة والصائبة.(Clar et al, 2008: 10) عريف الذكاء الاستراتيجي الذي استخلصه الباحثون يشير إلى أنه عملية إدارية واستراتيجية تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية، مثل الرؤية الاستراتيجية، والتخطيط المنظم، والتعاون المشترك، والتحفيز، والحدس. يهدف هذا التعريف إلى صياغة الخطة والرؤية الاستراتيجية لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

يمكن تفسير الذكاء الاستراتيجي على أنه جزء من العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته الأخرى، مثل الإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي. كما يعد أحد مصادر القوة الاستراتيجية للمنظمة. هذا التعريف يسلط الضوء على أهمية تكوين رؤية استراتيجية وتخطيط منظم وتعاون مشترك وتحفيز الفريق واعتماد الحدس في صياغة استراتيجية ناجحة لتحقيق أهداف المنظمة.

يرجى مراعاة أن هذا التعريف استند إلى مصدر محدد المشار إليه (الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩: ٢٣١)، وقد يختلف تعريف الذكاء الاستراتيجي من دراسة إلى أخرى وفقاً للباحثين والسياق الدراسي

٢-٢- عناصر وأبعاد الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي عبارة عن منظومة متكاملة من عدة عناصر تساعد القادة على فهم وتشكيل المستقبل وهذه العناصر هي(الرؤية الاستراتيجية، التخطيط المنظم، التعاون المشترك، التحفيز، الحدس) مجتمعة ومترابطة تساعد القادة في التطلع الى المستقبل ومعرفة البيئة الخارجية بدقة عالية . وتعد عناصر الذكاء الاستراتيجي ومالها من دور، في النهوض بقدرات قادة المنظمات وهي:

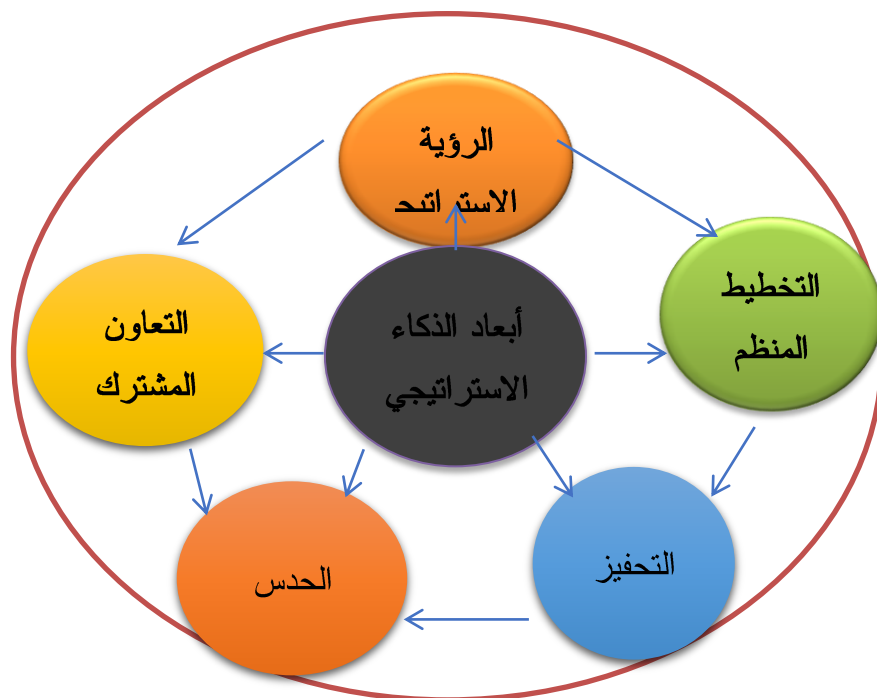
١- الرؤية الاستراتيجية. هي القدرة على تصور المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة استراتيجية أعمال حقيقية (Maccoby et al, 2004:1-4) وهي وصف لصوره مستقبلية أفضل تحددها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الحالية في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة (عبيد، ٢٠٠٩: ٣٩)

٢- التخطيط المنظم: "هو القدرة على دمج العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول الى أهداف المنظمة بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المنظمة (Maccoby et al, 2004: 3)

٣- التعاون المشترك: يعني مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى ، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوي الذكاء الشعوري صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم ،يميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي الى تكوين شراكات وتحالفات للوصول الى الأهداف المشتركة (النعمي، ٢٠٠٨: ١٧٤-١٧٣)، فالشركات القادرة على توليد الذكاء الاستراتيجي هي شركات قيادية في مجال صناعتها (الياسري، الشمري، ٢٠١٥: ٢٥٧-٢٢٩) كما رأى (Kruger, 2010:100) أكثر تطبيقات الذكاء الاستراتيجي شيوعاً هي تطوير الخطط الاستراتيجية وخطط استثمار رأس المال والبحث والابتكار على المدى الطويل

٤- التحفيز: هي عملية التأثير في السلوك من حيث التوجيه والاستمرارية وقوة التوجه نحو الهدف ،والتحفيز هو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين وهي أداة فعالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الافراد العاملين (جلاب، ٢٠١١: ٢١٤).

٥- الحدس: (Intuition): عتبر الحدس عاملاً مهماً في صياغة القرارات الاستراتيجية، حيث يتيح للمديرين وصناع القرار القدرة على تقدير الوضع واتخاذ القرارات الملائمة في ظروف غير واضحة أو غير معروفة. (قاسم، ٢٠١١: ٥١) اما رأي Robson عن الحدس وكيفية اكتشافه عند قيادة المنظمات في استراليا ومدى أهميته كونه قدرة تمكن الفرد من الاستفادة من اللاوعي والقدرة المعرفية.



شكل (٢) مخطط ابعاد الذكاء الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحث

٣-٢- مفهوم النجاح العمل الضريبي

هي الصورة الشاملة المحققة لكفاءة وفاعلية المنظمة ، فالمنظمة الناجحة تعمل على تحقيق أهدافها وتنسجم وتتكيف مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة بها وتعظيم مخرجاتها الى أقصى حد (السلطاني، ٢٠١٢: ٩٤)، هي قدرة المنظمة على النجاح في صياغة الاستراتيجية الخاصة بها وتنفيذها ومتابعتها (Johnson et al, 2002: 476). وهي الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الاداء، النشاط العملي، تطوير الشركة، اختيار الأفراد، ثقافة المنظمة، القيادة والإدارة، التطوير الشخصي، التقييم والمراجعة (الكبيسي ودهام، ٢٠٠٧: ١٤٤)

٤-٢- أهمية قياس نجاح المنظمة

إن نجاح المنظمة يعتبر مؤشراً ودليلاً على قدرة المنظمة على استخدام مدخلاتها من موارد بشرية ومالية ومادية بطريقة سليمة يؤدي الى انتاج مخرجات سلعية وخدمية تلبي حاجات ورغبات الزبائن. ويعتبر نجاح المنظمة مؤشر على مدى التزامها بمبادئ أنظمة إدارة الجودة (ISO) وان التزام المنظمات بهذه المبادئ يؤدي الى انتقاله المنظمة اقليمياً او عالمياً وبالتالي دخولها الأسواق العالمية. (محمود جاسم، ٢٠٠٨: ١١٨٥).

٣- التحليل والاختبار التطبيقي

٣-١- نتائج التحليل

المحور الاول : وصف أفراد العينة . تم تحليل استمارة الاستبيان والوصول إلى بعض الخصائص الأساسية لعينة البحث التي تتكون من العاملين في الهيئة العامة للضرائب. وفيما يلي وصف موجز لبعض هذه الخصائص:

الجنس: وفقاً للجدول رقم (٦)، يبين أن عدد الذكور في عينة البحث بلغ ٨٥ فرداً، وهذا يشكل نسبة ٧٠.٨٪ من إجمالي عينة الدراسة التي بلغت ١٢٠ فرداً. أما الإناث، فبلغ عددهن ٣٥ فرداً، ما يعادل نسبة ٢٩.٢٪ من مجموع عينة الدراسة. يوضح هذا التوزيع أن هناك تنوعاً في جنسيات المشاركين في البحث.

العمر: يوضح الجدول رقم (٦) أن الفئة العمرية بين ٣١ و ٥٠ سنة تشكل أعلى نسبة في عينة البحث، حيث بلغ عدد أفرادها ٦٤ فرداً، ما يعادل نسبة ٥٣.٣٪ من إجمالي عينة الدراسة التي بلغت ١٢٠ فرداً. تليها الفئة العمرية بين ٣٠ سنة وأقل، حيث بلغ عدد أفرادها ٢٩ فرداً، مما يشكل نسبة ٢٤.٢٪. وتليها الفئة العمرية بين ٥١ و ٦٠ سنة، حيث بلغ عدد أفرادها ٢١ فرداً، مما يشكل نسبة ١٧.٥٪. وأخيراً، تشكلت الفئة العمرية ٦١ سنة فأكثر من ٦ أفراد فقط، مما يشكل نسبة ٥.٠٪. يُلاحظ من هذا التوزيع أن الهيئة تمتلك مجموعة متنوعة من العاملين بمختلف الفئات العمرية، وهذا يعزز قوة الدراسة من حيث احتوائها على آراء متعددة من فئات مختل

التحصيل الدراسي .: يوضح الجدول رقم (٦) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة البحث حاصلون على شهادة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم ٤٩ فرداً من إجمالي عينة الدراسة التي بلغت ١٢٠ فرداً، ما يشكل نسبة ٤٠.٨٪ وهي النسبة الأعلى. بينما بلغ عدد الحاصلين على شهادة الماجستير ٢٤ فرداً، ما يشكل نسبة ٢٠.٠٪. وبلغ عدد الحاصلين على شهادة دبلوم عالي ١٨ فرداً، ما يشكل نسبة ١٥.٠٪. وبلغ عدد الحاصلين على شهادة الدبلوم ١٥ فرداً، ما يشكل نسبة ١٢.٥٪. وبلغ عدد الحاصلين على شهادة اعدادية ٨ أفراد، ما يشكل نسبة ٦.٧٪. وأخيراً، بلغ عدد الحاصلين على شهادة الدكتوراه ٦ أفراد، ما يشكل نسبة ٥.٠٪ من مجموع عينة الدراسة. يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم ثقافة جيدة ويمتلكون القدرة العلمية الكافية للإجابة على أسئلة الاستبيان، مما يزيد من دقة وموضوعية الإجابات المتلقاة.

سنوات الخبرة : يوضح الجدول رقم (٦) أن مدة الخبرة "أكثر من ١٠ سنوات" حققت أعلى نسبة، حيث بلغ عدد الأفراد في هذه الفئة ٥٠ فرداً، ما يشكل نسبة ٤١.٧٪ من مجموع عينة الدراسة البالغة ١٢٠ فرداً. وبالمقابل، بلغ عدد الأفراد ذوي خبرة "من سنة إلى ٥ سنوات" ٣٩ فرداً، ما يشكل نسبة ٣٢.٥٪،



وأخيراً، بلغ عدد الأفراد ذوي خبرة "من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات" ٣١ فرداً، ما يشكل نسبة ٢٥.٨٪ من مجموع العينة. يتضح من ذلك أن العينة المبحوثة تتمتع بنضج فكري وتكامل مهاري بين جميع المستويات، مما يعزز قوة الدراسة، خاصة فيما يتعلق بإجابة أفراد العينة على فقرات الاستبيان من حيث الفهم والاستيعاب

الجدول (6)

خصائص أفراد عينة

ت	المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة %
١	الجنس	ذكور	85	70.8
		إناث	35	29.2
		المجموع	120	100.0
٢	العمر	٣٠ سنة فأقل	29	24.2
		٣١-٥٠ سنة	64	53.3
		٥١-٦٠ سنة	21	17.5
		٦١ سنة فأكثر	6	5.0
		المجموع	120	100.0
٣	التحصيل الدراسي	إعدادية	8	6.7
		دبلوم	15	12.5
		بكالوريوس	49	40.8
		دبلوم عالي	18	15.0
		ماجستير	24	20.0
		دكتوراه	6	5.0
		المجموع	120	100.0
٤	سنوات الخبرة	من سنة إلى ٥ سنوات	39	32.5
		من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	31	25.8
		أكثر من ١٠ سنوات	50	41.7
		المجموع	120	100.0

المحور الثاني : عرض نتائج الاستبانة وتحليلها.

إكمال الجانب العملي للبحث والوصول إلى البيانات المطلوبة وإثبات صحة فرضيات البحث، تم تصميم استمارة الاستبيان التي تضمنت محورين رئيسيين وفقاً لمتغيرات البحث. المحور الأول يتعلق بالذكاء الاستراتيجي ويشمل الأسئلة المتعلقة بهذا المفهوم. والمحور الثاني يتعلق بنجاح الضريبة ويتضمن الأسئلة المرتبطة بهذا المجال.

يتمثل هدف استمارة الاستبيان في جمع البيانات من أفراد العينة، من خلال طرح الأسئلة المناسبة في كل محور. وتستند هذه الأسئلة إلى النظريات السابقة والدراسات السابقة التي تتناول الذكاء الاستراتيجي ونجاح الضريبة.

يهدف هذا المحور إلى عرض إجابات عينة الدراسة، التي تمثل الهيئة العامة للضرائب، في كل محور وكل فقرة من الدراسة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي ونجاح الضريبة. وتم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للمستوى الفرعي والعام في تحليل البيانات ، و تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي في إجابات أفراد العينة ، وسيكون مستوى وزن الإجابة محصوراً بين (١ - ٥) و لخمس مستويات وعلى وفق الفئات ، فقد تم تحديد طول الفئة في هذا المقياس من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥ - ١ = ٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة أي (٤ / ٥ = ٠.٨٠) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس أي من بداية المقياس وهي واحد صحيح ، وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الفئة ، وبهذا أصبح طول الفئة كما موضح في الجدول ادناه .

جدول (7)

وزن مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale المعتمد في الدراسة

طول الفئة	درجة الموافقة
١ - ١.٧٩	لا اتفق بشدة
١.٨ - ٢.٥٩	لا اتفق
٢.٦ - ٣.٣٩	محايد
٣.٤ - ٤.١٩	اتفق
٤.٢ - ٥	اتفق بشدة

١- الذكاء الاستراتيجي : قيس هذا المحور من خلال سبعة وعشرون سؤالاً (١ - ٢٧) ، وكما موضح من خلال جدول رقم (٧) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال التاسع ، والذي ينص (تعتمد ادارة الهيئة منهجية دقيقة في تصنيف المعلومات لتسهيل استيعابها وتطبيقها والاستفادة منها) إذ بلغت قيمة الوسط له (٣.٩٣) ، تي حققت مستويات متوسطة من الأهمية والاتفاق لدى العينة المبحوثة.

بالنسبة للفقرة الأولى والثانية المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي ونجاح الضريبة، فقد أظهرت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها قيم منخفضة (١.٠٦ و ٢٧.١٣ على التوالي)، مما يشير إلى وجود اتفاق جيد في الإجابات وأهمية عالية لدى العينة تجاه هذه الفقرتين. وقيمة الأهمية النسبية (٧٨.٦٧) تؤكد درجة الاهتمام الكبير من قبل العينة بشأن هذه الفقرة

أما الفقرة الرابعة التي تتعلق بوجود استعدادات علمية وبحثية مناسبة تتلاءم مع الاستراتيجيات بعيدة المدى، فقد حققت أدنى مستوى من الاجابة. قيمة الوسط لهذه الفقرة كانت (٣.٢٦)، وتشير إلى خيار "محايد" وبانسجام متوسط في الاجابات. وقيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها كانت مرتفعة (١.١٠ و ٣٣.٨٨ على التوالي)، مما يشير إلى وجود تباين في الإجابات ودرجة متوسطة من الاتفاق بين أفراد العينة حول هذه الفقرة. قيمة الأهمية النسبية (٦٥.١٧) تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة، وتشير إلى وجود عدم موافقة تقريباً من قبل الأفراد على هذه الفقرة.

استناداً إلى النتائج، يمكن القول أن العينة المبحوثة تظهر اهتماماً واتفاقاً كبيراً في الفقرات الأولى والثانية، بينما تظهر درجة اهتمام متوسطة واختلافاً في الفقرة الرابعة. (١ ، ٢ ، ٣ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٣ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٧) ، في هذا المحور نسب متفاوتة في الاوساط الحسابية تراوحت بين (اتفق بشدة ، اتفق) ، وحققت الفقرات (٤ ، ١٠ ، ١٦ ، ٢٢ ، ٢٤) ، نسب متفاوتة في الاوساط الحسابية تراوحت بين (محايد) ، وهذه النسب للفقرات تؤثر بأن هناك عدم موافقة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات .

وبشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات محور الذكاء الاستراتيجي يساوي (٣.٧٥) ، والتي تشير الى خيار (اتفق) ، وهي قيمة ايجابية ، وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الذكاء الاستراتيجي تؤثر بشكل ايجابي في نجاح الضريبة في الهيئة العامة للضرائب .

الجدول رقم (8)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للمتغيرات على المستوى

الفرعي والاجمالي للذكاء الاستراتيجي



ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	تمتلك الهيئة العامة للضرائب القدرة على تحويل الرؤية الاستراتيجية الى واقع ممكن تطبيقه ضمن رسالة الهيئة وأهدافها	3.73	٠.87	23.48	74.67
2	تسعى الهيئة باستمرار الى توضيح معنى الرؤية الاستراتيجية للعاملين بما تسهم في وضوح طرق تنفيذها	3.63	٠.99	27.39	72.67
3	تحدد الهيئة الاتجاهات الاستراتيجية المستقبلية وفق معايير عالية الجودة	3.66	٠.82	22.41	73.21
4	يوجد لدى الهيئة استعدادات علمية وبحثية مناسبة تتلاءم مع الاستراتيجيات بعيدة المدى	3.26	1.10	33.88	65.17
5	تسعى الهيئة من خلال رؤيتها الاستراتيجية الى الحصول على رضا اكبر عدد من الزبائن	3.80	٠.91	24.03	76.00
٦	تعمل الهيئة على تطوير استراتيجياتها بشكل يتوافق مع التغييرات المستقبلية	3.42	1.12	32.77	68.33
	الرؤية الاستراتيجية	3.63	٠.93	25.71	72.67
٧	تقوم ادارة الهيئة بدراسة الافكار الجديدة مجتمعة لأهميتها في التخطيط بعيد الامد	3.54	٠.93	26.37	70.83
٨	تعتمد ادارة الهيئة اساليب جديدة للتعليم واكتساب المعرفة بغرض التكامل الاستراتيجي	3.88	٠.87	22.44	77.67
٩	تعتمد ادارة الهيئة منهجية دقيقة في تصنيف المعلومات لتسهيل استيعابها وتطبيقها والاستفادة منها	3.93	1.06	27.13	78.67
١٠	تعمل الهيئة على تصميم وابتكار حلول ذكية غير تقليدية لحل المشكلات المتراكمة	3.27	1.02	31.43	65.33
١١	يمكن التخطيط المنظم الهيئة من رؤية الاحداث	3.67	٠.80	21.97	73.57



				التي تحيط بالهيئة بصورة أكثر وضوحا	
74.83	20.93	٠.78	3.74	التخطيط المنظم	
77.17	23.59	٠.91	3.86	التحالفات الاستراتيجية تقدم للهيئة فرص الحصول على خبرات وامكانيات متعددة في مختلف المجالات والأنشطة	١٢
69.50	30.53	1.06	3.48	يعمل التعاون المشترك مع الهيئات المحلية والاقليمية على تعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية	١٣
70.67	33.01	1.16	3.53	يساهم التعاون المشترك في تطوير قدرات وخبرات العاملين في الهيئة	١٤
75.00	23.51	٠.88	3.75	التعاون المشترك	
73.43	22.07	٠.81	3.67	تمتلك الهيئة القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤيتها الاستراتيجية	١٥
67.67	34.10	1.15	3.38	تخفف الهيئة من الحالة النفسية للعاملين الناجمة عن الفشل في انجاز الاعمال	١٦
75.00	26.83	1.00	3.75	تقوم ادارة الهيئة بإثارة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات	١٧
72.67	31.09	1.13	3.63	تحت الهيئة العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	١٨
77.33	25.07	٠.97	3.87	تمنح الهيئة العاملين المتميزين في أداء أعمالهم حوافز مالية ومعنوية متنوعة	١٩
76.83	29.03	1.11	3.84	تحفز الهيئة العاملين للتصرف بانسجام مع اهداف الهيئة بغرض تحقيقها	٢٠
76.37	22.94	٠.87	3.81	التحفيز	
72.25	19.51	٠.70	3.61	تمتلك الهيئة القدرة على ربط الافكار ومزجها واستنباط أفكار جديدة	٢١
65.67	29.86	٠.98	3.28	تعتمد ادارة الهيئة طرق وأساليب غير تقليدية في	٢٢

				اتخاذ القرارات الاستراتيجية	
٢٣	٧١.٠٠	٢٦.٨٠	٠.٩٥	٣.٥٥	تعمل الهيئة على تدريب وصقل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحرس والاكتشاف
٢٤	٦٦.١٧	٣١.٣٠	١.٠٣	٣.٣١	لدى الهيئة القدرة على الاستجابة السريعة للحالات الطارئة
٢٥	٧١.٥٠	٢٨.٤٨	١.٠١	٣.٥٨	تؤمن الهيئة بأهمية الانفتاح على البيئة الخارجية
٢٦	٧١.٤٦	٢١.٩١	٠.٧٨	٣.٥٧	تستقبل ادارة الهيئة الافكار والمقترحات الجديدة والمبتكرة حتى لو تعارضت مع الافكار السائدة في الهيئة
٢٧	٧١.١٧	٣٠.٠٠	١.٠٦	٣.٥٦	تعتمد الهيئة في اتخاذ القرارات المهمة على الخبرات المتراكمة الى جانب التحليل الدقيق للمعلومات المتاحة
	٧٤.٣٣	٢٣.٩٦	٠.٨٩	٣.٧٢	الحرس
	٧٥.٠٤	٢٠.٧٥	٠.٧٧	٣.٧٥	الذكاء الاستراتيجي

٢ - نجاح عمل الضريبة : قيس هذا المحور من خلال ثلاثة عشر سؤالاً (٢٨ - ٤٠) ، التي حققت مستويات متوسطة من الأهمية والاتفاق لدى العينة المبحوثة.

بالنسبة للفقرة الأولى والثانية المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي ونجاح الضريبة، فقد أظهرت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها قيم منخفضة (١.٠٦ و ٢٧.١٣ على التوالي)، مما يشير إلى وجود اتفاق جيد في الإجابات وأهمية عالية لدى العينة تجاه هذه الفقرتين. وقيمة الأهمية النسبية (٧٨.٦٧) تؤكد درجة الاهتمام الكبير من قبل العينة بشأن هذه الفقرة.

أما الفقرة الرابعة التي تتعلق بوجود استعدادات علمية وبحثية مناسبة تتلاءم مع الاستراتيجيات بعيدة المدى، فقد حققت أدنى مستوى من الاجابة. قيمة الوسط لهذه الفقرة كانت (٣.٢٦)، وتشير إلى خيار "محايد" وبانسجام متوسط في الاجابات. وقيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها كانت مرتفعة (١.١٠ و ٣٣.٨٨ على التوالي)، مما يشير إلى وجود تباين في الإجابات ودرجة متوسطة من الاتفاق بين أفراد العينة

حول هذه الفقرة. قيمة الأهمية النسبية (٦٥.١٧) تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة، وتشير إلى وجود عدم موافقة تقريباً من قبل الأفراد على هذه الفقرة.

استناداً إلى النتائج، يمكن القول أن العينة المبحوثة تظهر اهتماماً واتفاقاً كبيراً في الفقرات الأولى والثانية، بينما تظهر درجة اهتمام متوسطة واختلافاً في الفقرة الرابعة. يمكن وكما موضح من خلال جدول رقم (٩) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثاني والثلاثون ، والذي ينص (الموارد البشرية الموجودة في الهيئة قادرة على تنفيذ العملية الإبداعية في نجاح الضريبة) إذ بلغت قيمة الوسط له (٤.١٠) ، والتي تشير إلى خيار (اتفق) ، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (٠.٧٢) ، (١٧.٧٢) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالي من الأهمية لدى العينة المبحوثة ، في حين كانت الأهمية النسبية ، (٨٢.٠٠) وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة .

(يوجد تواجد قيادي في الهيئة لتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات الضريبية الجديدة)، فقد حقق أدنى مستوى إجابة. قيمة الوسط لهذه الفقرة كانت (٣.٤٣)، وتشير إلى خيار "محايد" وبانسجام متوسط في الإجابات. وقيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها كانت مرتفعة (١.٠٦ و ٢٣.٧٨ على التوالي)، مما يشير إلى وجود تباين في الإجابات ودرجة متوسطة من الاتفاق بين أفراد العينة حول هذه الفقرة. قيمة الأهمية النسبية (٦٥.٣٣) تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة، وتشير إلى وجود عدم موافقة تقريباً من قبل الأفراد على هذه الفقرة.

من خلال الجدول رقم (٩)، يتضح أن السؤال الثاني والثلاثون حقق أعلى مستوى من الإجابة وأهمية (اتفق) لدى العينة المبحوثة. بينما السؤال التاسع والثلاثون حقق أدنى مستوى من الإجابة وأهمية متوسطة. يمكن استنتاج أن العينة ترى أهمية كبيرة لقدرة الموارد البشرية على تنفيذ العملية الإبداعية في نجاح الضريبة، بينما تظهر عدم موافقة تقريباً فيما يتعلق بوجود قيادة قادرة على تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات الضريبية الجديدة.

(تهتم الهيئة بربط المكافآت المناسبة بالإداء المتميز للعمل) فقد حقق أدنى مستوى إجابة ، إذ بلغت قيمة الوسط له (٣.٢٤) ، والتي تشير إلى خيار (محايد) ، وبانسجام متوسط في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (١.٠٦) ، (٣٥.٢١) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى متوسط من الأهمية لدى العينة المبحوثة ، في حين كانت الأهمية

النسبية ، (٦٣.٦٦) وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة ، وهذه النتيجة تؤثر بأن هناك عدم موافقة تقريبا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وحققت الفقرات (٢٨ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ ، ٣٥ ، ٣٦ ، ٣٧ ، ٣٨ ، ٤٠) ، في هذا المحور نسب متفاوتة في الاوساط الحسابية تراوحت بين (اتفق بشدة ، اتفق) ، وحققت الفقرات (٢٩ ، ٣٩) ، نسب متفاوتة في الاوساط الحسابية تراوحت بين (محايد) ، وهذه النسب للفقرات تؤثر بأن هناك عدم موافقة تقريبا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات .

وبشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات محور نجاح الضريبة يساوي (٣٠.٧٠) ، والتي تشير الى خيار (اتفق) ، وهي قيمة ايجابية ، وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشكل ايجابي على فقرات نجاح الضريبة .

الجدول رقم (٩)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي لنجاح عمل الضريبة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
٢٨	تحرص ادارة الهيئة على ان يسير العمل وفق التعليمات والقواعد	3.89	٠.99	25.54	77.83
٢٩	تقوم الهيئة باستحداث تكنولوجيا متقدمة تتسجم مع متطلبات المجتمع	3.37	1.08	33.31	64.19
٣٠	تهتم الهيئة بنظام تقويم الاداء وتحديثه بما يتناسب مع عمل الهيئة	3.88	٠.79	20.50	77.50
٣١	تسخر الهيئة كل طاقاتها بغرض تحقيق أهدافها بنجاح الضريبة	3.81	٠.80	21.13	76.28
٣٢	الموارد البشرية الموجودة في الهيئة قادرة على تنفيذ العملية الابداعية في نجاح الضريبة	4.10	٠.72	17.72	82.00
٣٣	تهيئ الهيئة باستمرار اساليب وطرق تفكير حديثة لنجاح العمل الضريبي	3.87	٠.94	24.39	77.33
٣٤	تستخدم ادارة الهيئة التحاور والمناقشات مع اعضاء الهيئة للوصول الى قرارات مناسبة	3.73	1.00	26.95	74.50

				اعتمادا على الرؤية الاستراتيجية	
٣٥	تؤمن ادارة الهيئة بأن الفشل هو التجربة التي تسبق النجاح	3.84	٠.87	22.66	76.94
٣٦	تمتلك الهيئة القدرة على تحليل المعلومات من خلال التغذية العكسية	3.63	٠.94	26.05	72.50
٣٧	تعمل الهيئة على توفير فرص التعلم وتدريب العاملين ومتابعة نتائج العملية	3.74	1.01	27.17	74.83
٣٨	تعمل الهيئة على تذليل الصعوبات التي تواجه العاملين	3.68	1.11	30.27	73.67
٣٩	تهتم الهيئة بربط المكافآت المناسبة بالإداء المتميز للعمل	3.24	١.06	35.21	63.66
٤٠	تراعي الهيئة العدالة في التعامل مع العاملين	3.95	٠.94	23.86	79.00
	نجاح الضريبة	3.70	1.00	27.05	74.00

اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة التي وضعت في منهجية الدراسة ، التي تتعلق بمتغيرات الدراسة ، و المتمثلة في الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل ، و المتغير التابع المتمثل بنجاح الضريبة .

١ - اختبار فرضية الارتباط : يسعى هذا المبحث الى تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، لمعرفة مدى قبول او رفض الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها : هناك علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية ايجابية للذكاء الاستراتيجي مع نجاح الضريبة ، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson Correlation Coefficient) الذي يعد من الطرق الاحصائية المستخدمة لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين على مستوى العينة المبحوثة .

ويتضح من خلال الجدول رقم (٣) ، والشكل رقم (١) ، الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية موجبة (طردية) ، بين الذكاء الاستراتيجي ، ونجاح الضريبة ، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (0.867^{**}) ، عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، وكان عدد العلاقات المعنوية (6) بما يشكل

(100%)، وكانت أعلى قيمة فرعية لمعاملات الارتباط في هذا المحور بين التحفيز ، ونجاح الضريبة ، إذ بلغت قيمته (**0.898) ، عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، وهذا يعبر عن وجود علاقة

العلاقات المعنوية		الذكاء الاستراتيجية X	الحدس	التحفيز	التعاون المشارك	التخطيط المنظم	الرؤية الاستراتيجية	الذكاء الاستراتيجية X نجاح الضريبة Y	
النسبة	العدد							معامل الارتباط	القيمة
١٠٠%	٦	٠.٨٦٧**	٠.٧٧٨**	٠.٨٩٨**	٠.٨٧٤**	٠.٧٩٣**	٠.٧٢٨**		

ذات دلالة معنوية وداله ويفسر قوة العلاقة بين التحفيز ، ونجاح الضريبة ، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية ايجابية للذكاء الاستراتيجي في نجاح الضريبة . كما هو موضح في الشكل رقم (٣) والجدول رقم (٩) .

الجدول رقم (٩)

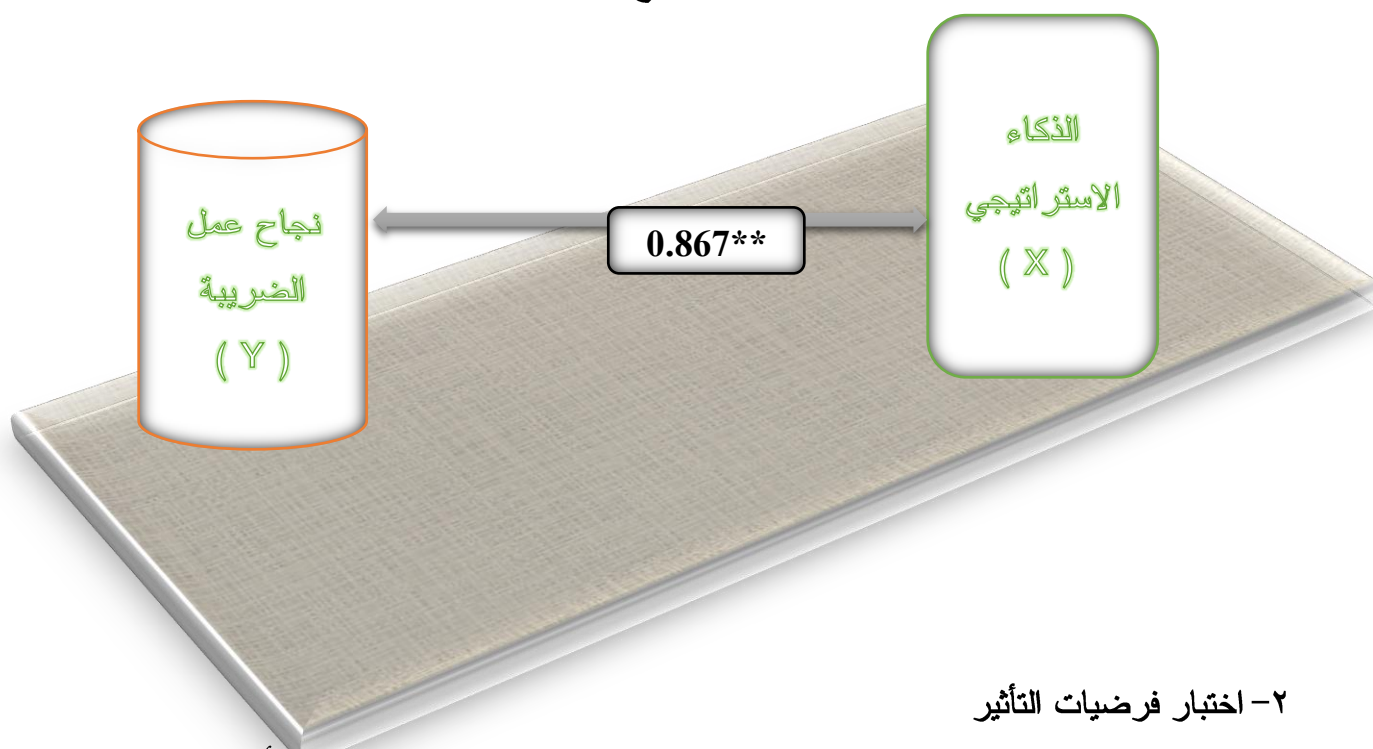
علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي مع نجاح الضريبة

		0.000	0.000	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى المعنوية
		داله	داله	داله	داله	داله	داله	القرار

(**) قوة علاقة الارتباط والمعنوية (١%)، (*) قوة علاقة الارتباط والمعنوية (٥%)

الشكل رقم (٣)

علاقة الارتباط بين الجاهزية التنظيمية مع المهارات الادارية



٢- اختبار فرضيات التأثير

وضعت الدراسة الحالية الفرضية الرئيسة الثانية والثالثة وهي فرضية التأثير البسيط (Simple Regression Analysis)، وفرضية التأثير المتعدد (Multi Regression Analysis)،

١- فرضية التأثير البسيط الرئيسة:

بناءً على المعلومات المذكورة، يتبين أن قيمة F المحسوبة في الجدول رقم ٤ بلغت ٤٠.٤٦. تم مقارنة هذه القيمة بقيمة F الجدولية التي تعادل ٦.٨٥ عند مستوى دلالة ١%. يتضح أن القيمة المحسوبة (٤٠.٤٦) أكبر بكثير من القيمة الجدولية (٦.٨٥).

بالنظر إلى القيمة المذكورة للمعنوية (٠.٠٠٠)، فإن هذا يدل على وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين المجموعات المقارنة. كما يتضح أن درجة الحرية لهذا الاختبار هي (١,١١٨).
بناءً على هذه المعلومات، يمكننا القول بأن هناك فرق إحصائي ذي دلالة بين المجموعتين المقارنتين عند مستوى دلالة ١%. وهذه النتيجة تعني وجود تأثير ومعنوي احصائياً للمتغير المستجيب (الذكاء الاستراتيجي) في المتغير التابع (نجاح الضريبة)، في عينة البحث. أما قيمة معامل التحديد (R^2)، بلغت قيمتها (٠.٧٦٧)، وهذه النتيجة تدل أن (الذكاء الاستراتيجي) يفسر ما نسبته (٧٦.٧%) من الاختلاف الحاصل في (نجاح الضريبة)، وأن (٢٣.٣%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية التأثير البحث الرئيسية الثانية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في نجاح الضريبة)
ومن خلال الجدول (٤) نلاحظ بأن قيمة الحد الثابت ($a=0.317$) وهي معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (1.783) بناءً على المعلومات المذكورة، تتضح النتائج التالية:
قيمة F المحسوبة (٤٠.٤٦) أكبر من قيمة F الجدولية (٦.٨٥) عند مستوى دلالة ١%. هذا يشير إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين المجموعات المقارنة.
قيمة t المحسوبة (١٧.٧٦٠) أكبر من قيمة t الجدولية (٢.٣٦) عند مستوى دلالة ١% ودرجة الحرية (١١٨). هذا يدل على وجود تأثير قوي للذكاء الاستراتيجي في نجاح الضريبة في الهيئة العامة للضرائب.
قيمة t المحسوبة (١٧.٧٦٠) أيضاً أكبر من قيمة t الجدولية (١.٦٦) عند مستوى دلالة ٥% ودرجة الحرية (١١٨). هذا يشير إلى أن قيمة الميل الحدي ($b=0.961$) هي معنوية إحصائياً.
بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن هناك تأثير قوي للذكاء الاستراتيجي على نجاح الضريبة في الهيئة العامة للضرائب بناءً على الدلالة الإحصائية المحسوبة والقيم المقارنة في الجداول الإحصائية.

الجدول رقم (١٠) يوضح تأثير الذكاء الاستراتيجي في نجاح الضريبة

المتغير التابع	نجاح الضريبة
-------------------	--------------

المتغير المستقل								الذكاء الاستراتيجي
الحد الثابت a	قيمة t المحسوبة	الميل الحدي b	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	المعنوية	القرار	
٠.٣١٧	١.٧٨٣	٠.٩٦١	١٧.٧٦٠	٠.٧٦٧	٤٠.٤٦	٠.٠٠٠	يوجد تأثير	

(*) قيمة (f) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجتي حرية (1,118) = (٣.٩٢) ، ** قيمة (f) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠١ ودرجتي حرية (1,118) = (٦.٨٥) ، * قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجتي حرية (118) = (1.66) ، ** قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠١ ودرجتي حرية (118) = (2.36)

الشكل رقم (٤)

يوضح تأثير الذكاء الاستراتيجي في نجاح عمل الضريبة



٢- تحليل فرضية التأثير المتعدد:

وضعت في منهجية الدراسة الفرضية الرئيسة الثالثة والتي مفادها تؤثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية ، التخطيط المنظم ، التعاون المشترك ، التحفيز ، الحدس) بصورة مجتمعة معنوياً وإيجابياً في نجاح الضريبة في الهيئة العامة للضرائب . ويتضح من الجدول (١٠) ، أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (٧٥.٣٥) ، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣.١٨) عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، وبمعنوية (٠.٠٠٠) ، وبدرجة حرية (5,114) ، وهذه النتيجة تعني وجود تأثير معنوي احصائياً للمتغير المستجيب (مجموع متغيرات (X) الذكاء الاستراتيجي) في المتغير التابع (نجاح الضريبة) ، في عينة البحث . أما قيمة معامل التحديد (R^2) ، فقد كان مقداره (٠.٧٦٩) ، وهذا يعني أن (مجموع متغيرات (X) الذكاء الاستراتيجي) تفسر ما نسبته (٧٦.٩ %) من التباين الحاصل في (نجاح الضريبة) ، وأن (٢٣.١ %) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار . وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية التأثير المتعدد البحث الرئيسة الثالثة التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمجموع متغيرات (X) مجتمعة الرؤية الذكاء الاستراتيجي في نجاح الضريبة .

ومن خلال الجدول (١) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت (a=0.271) وهي غير معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (١.٤٨٢) وهي اقل من t الجدولية عند مستوى المعنوية ٥% ودرجة الحرية (١١٤) والبالغة (١.٦٦) ، أما قيمة الميل الحدي لـ (الرؤية الاستراتيجية ، التعاون المشترك ، الحدس) ، على التوالي فقد بلغت (0.107 , 0.025 , b=0.077) على التوالي فهي غير معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة لها والبالغة (1.183 , 0.252 , 1.056) على التوالي هي اقل من t الجدولية البالغة (١.٦٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) وبدرجة حرية (١١٤) ، أما قيمة الميل الحدي لـ (التخطيط المنظم ، التحفيز) ، على التوالي فقد بلغت (0.546 , b=0.206) على التوالي فهي معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة لها والبالغة (4.318 , 2.586) على التوالي هي اكبر من t الجدولية البالغة (٢.٣٦) عند مستوى دلالة (٠.٠١) وبدرجة حرية (١١٤) .

وفي ضوء هذه النتائج يتضح أن الذكاء الاستراتيجي مع متغيراتها مجتمعة لها تأثير معنوي وقوي في نجاح الضريبة في الهيئة العامة للضرائب .

الجدول رقم (١١)

التأثير المتعدد مجموع متغيرات (X) الذكاء الاستراتيجي في نجاح عمل الضريبة

نجاح الضريبة							الذكاء الاستراتيجي
معاملات الانحدار	t المحسو	المعنوية	معامل التحديد	F المحسو	المعنوية	القرار	

		بة	R ²		بة		
يوجد تأثير	٠.٠٠٠٠	٧٥.٣٥	٠.٧٦٩	.141	1.482	.271	الحد الثابت
				.289	1.065	.077	الرؤية الاستراتيجية
				.011	2.586	.206	التخطيط المنظم
				.801	.252	.025	التعاون المشترك
				.000	4.318	.546	التحفيز
				.239	1.183	.107	الحدس

* قيمة (f) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ ودرجتي حرية (5,114) = (٢.٢٩)

** قيمة (f) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ودرجتي حرية (5,114) = (٣.١٨)

* قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ ودرجتي حرية (114) = (1.66)

** قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ودرجتي حرية (114) = (2.36)

٤- الاستنتاجات والتوصيات

٤-١ الإستنتاجات

- ١- ضعف استعدادات الهيئة العلمية والبحثية التي لا تتلاءم مع الاستراتيجيات بعيدة المدى .
- ٢- قلة اهتمام الهيئة بالحالة النفسية للعاملين الناجمة عن الفشل في انجاز الاعمال .
- ٣- استخدام طرق تقليدية في اغلب الاحيان في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
- ٤- ضعف القدرات في الهيئة للاستجابة السريعة للحالات الطارئة .
- ٥- هناك قلة في التعاون المشترك مع الهيئات المحلية والاقليمية التي بدورها تعزز فعالية القرارات الاستراتيجية .
- ٦- ان الذكاء الاستراتيجي يمثل قاعدة اساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات كما يعمل على تزويد متخذي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة .
- ٧- أسهامه في تكوين صورة واضحة لبيئة الاعمال وترتيب أعمال المنظمات.
- ٨- يعتمد نجاح الضريبة على عوامل اساسية تعتمد على الهيئة في تطوير أدائها ، سواء أداء الافراد أو أداء الادارة الضريبية من أجل التخلص من كل أوجه القصور في الهيئة.
- ٩- أظهرت النتائج التطبيقية وجود تأثير معنوي وايجابي للذكاء الاستراتيجي في النجاح المستمر للضريبة ، وهذا يُعد مؤشراً جيداً لتأثير للذكاء الاستراتيجي في أداء الهيئة عينة البحث .

٤-٢- التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن الأخذ بما يلي من التوصيات:
- ١- الاهتمام باستعدادات الهيئة العلمية والبحثية التي تتلاءم مع الاستراتيجيات بعيدة المدى .
 - ٢- الاهتمام بالحالة النفسية للعاملين الناجمة عن الفشل في انجاز الاعمال .
 - ٣- استخدام طرق غير تقليدية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
 - ٤ - تطوير القدرات في الهيئة للاستجابة السريعة للحالات الطارئة .
 - ٥- الاهتمام بالتعاون المشترك مع الهيئات المحلية والاقليمية التي بدورها تعزز فعالية القرارات الاستراتيجية .
 - ٦- تعميق وعي المديرين العاملين إدارة المنظمة لمهارة التعاون المشترك من خلال تعزيز القدرة على رسم صورة شاملة وكلية للمستقبل.
 - ٧- الاهتمام بتدريب المديرين في المنظمات حول كيفية تشخيص المواقف والاحداث المحيطة بشكل مختلف يمكنهم من اعداد الخطط والاستباقية لأي نتائج غير متوقعة.
 - ٨- توجيه نظر المديرين في المنظمات حول كيفية تحديد الخيارات الاستراتيجية لشركاتهم وفقاً للتغيرات المستقبلية التي تواجه البيئة الخارجية.
 - ٩- توضيح الرؤية الاستراتيجية للعاملين والاستفادة من الخبرات الشخصية والامكانات الذاتية للمديرين في التعاطي مع المخاطر المحتملة وبالتالي تشجيع الاعتماد على فرق العمل ، واستخدام هذه الرؤية بهدف توحيد جهود العاملين لتحقيقها والعمل باتجاه تحويل هذه الرؤية الى واقع ممكن التطبيق.

٥- المصادر :

٥-١- المصادر العربية

- ١- الطائي، محمد عبد حسين والخفاجي، نعمة عباس، ٢٠٠٩، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الاولى .
- ٢- السلطاني، سعاد حايك كاظم، ٢٠١٢، دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية .
- ٣- قاسم، سعاد حرب، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على مدراء مكتب غزة الاقليمي التابع للأنوروا، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة، ٢٠١١.

٤- عطا، خالدية، "الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ٢٠١٥.

٥- الياسري، أكرم محسن، الشمري، أحمد عبدالله، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (الرصد البيئي، الذكاء التنافسي، المقدرات الجوهرية) ج٦، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥.

٦- عبيد، عصام ، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات / دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة ،مجلة دراسات المعلومات ،٢٠٠٩.

٧- الكبيسي، صلاح الدين عواد ودهام، عبدالستار إبراهيم "التخطيط المنطقي وأثره في نجاح المنظمات -دراسة ميدانية في شركات وزارة الاعمار والإسكان في العراق" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٠٠٧، ١٣، (٤٥).

٨- محمد، خولة عبدالحميد وجاسم، ذكرى طالب، أثر تقويم أداء الموارد البشرية في نجاح المنظمة /دراسة تطبيقية في المعهد التقني -بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية ،١٥(٤)، ٢٠٠٨.

٩- النعيمي، صلاح عبدالقادر، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي -فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، عمان، دار أثير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨.

١٠- جلاب، احسان دهش، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١١.

١١- ملحم ، محمود ابراهيم سعيد ، (٢٠١٠) ، " دراسة تحليلية للعلاقة بين ادارة الوقت وأداء العاملين : بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية فلسطين " ، أطروحة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .

١٢- الجادري ، عدنان حسين ، و أبو حلو ، يعقوب عبد الله ، (٢٠٠٩) ، " الأسس المنهجية والاستخدامات الاحصائية في بحوث العلوم التربوية والانسانية " ، الطبعة الأولى ، اثير للنشر و التوزيع ، عمان - الاردن .

٥-٢-المصادر الأجنبية

1-Kruger, Jean (2010). " A Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management Tool in the long-Term Insurance Industry in south Africa", Master Thesis, University of Sowth Africa, Sowth Africa..



-
- 2-Seitovirta, L., (2011). **"The role of strategic intelligence services in corporate decision making"**, Unpublished thesis, Aalto University, Finland.
- 3-. Clar, G., Acheson, H., Hafner-Zimmermann, S., Sautter, B., Buczek, M. & Allan, J., (2008). **"Strategic Policy Intelligence Tools, Enabling better RTDI Policy-Making Europe's Regions"**, Steinbeis-Edition, Stuttgart/ Berlin.
- 4-Maccoby, M., (2001). **"Successful Leaders Employee Strategic Intelligence"**. Research Technology Management. Vol. (44), No. (3), pp. (58-60)..
- 5-Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2002). **"Exploring Corporate Strategy"**. Published, Licensing Agency Ltd. Britain. London..
- 6- Robson, Martin (2011). **" The Use and Disclosure of Intuitions by Leaders in Australian Organisations: A Grounded Theory"**, Doctor Philosophy Thesis, University of New England..
- 7-Maccoby, M., (2004). **"Only The Brainiest Succeed. Research Technology Management"**, Vol. (44), No. (5).
- 8-Krejcie , Robert V . , Morgan , Daryle W. , **" Determining Sample Size for Research Activities "** , Educational and Psychological Measurement , 1970 .