



## The role of strategic intelligence in achieving core capabilities Electricity Exploratory study in the General Company for Production in The Middle Euphrat

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المقدرات الجوهرية  
دراسة استطلاعية في الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائية في الفرات الأوسط  
\*م.م. محمد جليل عبيس

### Abstract

transformations The world has witnessed fundamental encompassing various aspects of life, the effects of which have been reflected in administrative practices and organizational relationships, particularly in light of rapid technological the advancements, the growing roles of organizations, and increasing complexity of problems that transcend national boundaries, impacting organizations of all types and activities. This is a result of the escalating effects and dimensions of globalization. e of This has created an urgent need to envision the futur organizations as part of a local system integrated within a broader global system that influences their activities, plans, and strategies. The research addressed the relationship between the independent variable (core and the dependent variable (strategic intelligence ,capabilities). The research reached a number of conclusions

identifying teamwork as one of the most prominent and powerful positively impact dimensions of core capabilities due to its effective on any level of strategic intelligence. The higher the life of teamwork within an organizations, the more positively it enhances the required level of strategic intelligence. The research also e necessity for offered several recommendations, including th organizations to develop training and development programs that clarify the impact of strategic intelligence on core capabilities, .enabling their adoption in activating strategic performance competencies Keywords: Strategic intelligence, core

#### المستخلص:

شهد العالم تحولات جوهرية شملت مختلف مجالات الحياة، وانعكست آثارها على الممارسات الإدارية وأنماط العلاقات التنظيمية، ولاسيما في ظل التطور التكنولوجي المتسارع وتنامي الأدوار وتعقد المشكلات التي تجاوزت الحدود الوطنية للمنظمات باختلاف أنواعها وأنشطتها، نتيجة تصاعد تأثيرات العولمة وأبعادها. وقد أفرز ذلك حاجة ملحة إلى استشراف مستقبل المنظمات بوصفها جزءاً من نظام محلي مندمج ضمن نظام عالمي أشمل يؤثر في أنشطتها وخططها واستراتيجياتها". وقد تناول البحث العلاقة ما بين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، وبين المتغير التابع (المقدرات الجوهرية). وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات ويُعدّ العمل الجماعي من أبرز وأقوى أبعاد القدرات الجوهرية لما له من تأثير إيجابي فعال في أي مستوى الذكاء الاستراتيجي إذ كلما زاد مستوى العمل الجماعي في المنظمة كلما انعكس بشكل إيجابي في تعزيز مستوى الذكاء الاستراتيجي المطلوب كما خرج البحث بجملة من التوصيات منها ضرورة قيام المنظمة بإعداد البرامج التدريبية والتطويرية التي تسهل توضيح تأثير الذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية وذلك لأجل اعتمادها في تفعيل ادائها الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية

## المقدمة

شهد العالم تغيراً كبيراً في مجمل نواحي الحياة وانعكست تأثيراته هذه المتغيرات على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية، ولاسيما في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وتعدد الأدوار وتعقد المشكلات التي تجاوزت الحدود الجغرافية للدول، نتيجة تصاعد تأثيرات العولمة وأبعادها. وقد برزت الحاجة إلى استشراف مستقبل المنظمات بوصفها جزءاً من نظام محلي مندمج ضمن نظام عالمي أشمل يؤثر في أنشطتها وخططها واستراتيجياتها. " وظهر الذكاء الاستراتيجي كوسيلة فعالة لقيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأمد، وأصبح ضرورة حتمية لما يتضمنه من عناصر تسهم في تطوير قدرات المنظمة وتعزيز فهمها. " لبيئتها الداخلية والخارجية في أدائها التنافسي مرتبط بمدى قدرتها على معرفة بيئتها وفهمها لها وليس من خلال امتلاكها التكنولوجيا فقط وإنما نجاحها مرتبط بكافة الأبعاد انطلاقاً من وضوح رسالتها الى تحديد كافة المهام والاستراتيجيات التنافسية وتشجيع الإبداع وتغيير نمط التفكير في المنظمة والقيادة بما يمكنها من اكتساب القدرات وتعزيز مكانتها واستمراريتها وتفوقها ويعتبر الذكاء الاستراتيجي طريقة تفكير شاملة تركز على مستقبل المنظمة، وحل المشكلات، والتكيف مع البيئة، وتمكين القادة من التعرف على الفرص المتاحة، وقد بدأت العديد من المنظمات في استخدام هذا النوع من الذكاء. "اذ ان الكثير من المنظمات بأشد الحاجة الى الذكاء الاستراتيجي لوضع الحلول الحالة التكرار والجمود والنمطية السائدة في منظماتها وتحديد آلية متابعة هذه الانشطة وفتح آفاق جديدة لعمل المنظمات ضمن هذا المسعى تمثل معلومات الذكاء الاستراتيجي موردا استراتيجياً لا يقل اهمية ولا وزناً عن بقية موارد المنظمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفي بناء ذلك تكتسب توجهات المنظمة المستقبلية طابعاً استراتيجياً، ليس فقط لدورها في تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية والخارجية، بل أيضاً لقدرتها على التنبؤ بالمستقبل، والتعامل مع المواقف المعقدة وغير الواضحة، واستغلال الفرص قبل المنافسين، وتجنب المخاطر والتهديدات قبل حدوثها. " ومن الجدير بالذكر أن هذا البحث قد تم هيكلته في أربع مباحث تضمن المبحث الأول منهجية البحث، وخصص المبحث الثاني بالجانب النظري للبحث وقد تألف من متغيرين تناول المتغير الأول مفاهيم النظرية الذكاء الاستراتيجي في حين تناول الآخر المفاهيم النظرية المقدرات الجوهرية، والمبحث الثالث تناول الجانب العملي للبحث، في حين ركّز المبحث الرابع على الاستنتاجات والتوصيات. "

## المبحث الأول

## خطه البحث

يتناول هذا المبحث تحديد منهجية البحث باستعراض أهم فقراته وهي (مشكلة البحث أهداف البحث وأهميته، والمخطط الفرضي للبحث وفرضياته، حدود البحث الزمانية والمكانية وأدوات البحث مع وصف مجتمع وعينة البحث وعلى النحو الآتي:

### أولاً: مشكلة البحث

تسعى المنظمات في بيئة الأعمال، رغم التحديات التي تواجهها، لتحقيق الريادة والتميز للوصول إلى مكانة متقدمة، ويُعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد الأنواع التي يتسم القادة الناجحون به والذي يوفر لهم المهارات والمقدرات الجوهرية للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اذ تكمن

المشكلة في السؤال الآتي: -

١- هل يمكن قياس تأثير الذكاء الاستراتيجي على تحقيق المقدرات الجوهرية؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث في التعبير عن مستوى الذكاء الاستراتيجي على تحقيق المقدرات الجوهرية اذ ان هذا الموضوع يعد من المواضيع الاستراتيجية الهامة في مجال مساعدة المدراء على تحقيق أهداف المنظمة وتظهر أهمية البحث عن طريق النقاط الآتية:

١- التعرف على أهمية الذكاء الاستراتيجي، ودراسة مدى تأثيره على المقدرات الجوهرية بالمنظمة  
المبحوثة.

٢ تسليط الضوء على أهمية الذكاء الاستراتيجي كأداة مساعدة لصانعي القرار في اتخاذ القرارات: "

### ثالثاً: هدف البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميته فان الهدف الرئيسي لهذا البحث يتمثل في بيان دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المقدرات الجوهرية.

#### رابعاً: فرضية البحث

- ١- يوجد علاقة تأثير للذكاء الاستراتيجي في تحقيق المقدرات الجوهرية .
- ٢- توجد علاقة ارتباط ما بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية .

#### خامساً: حدود البحث

- الحدود الزمانية للبحث - تمثلت الحدود الزمانية للبحث للمدة من ١/١١/٢٠٢١ ولغاية ١/٤/٢٠٢٢
- الحدود المكانية للبحث - تمثلت الحدود المكانية للبحث في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية .

#### سادساً: أدوات البحث

- من اجل إن تحقيق هدف البحث فقد اعتمد الباحث في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية
- ١-أدوات الإطار النظري: لتعزيز الجانب النظري للبحث، استخدم المصادر العلمية المختلفة مثل الكتب، المجلات، الأطاريح، البحوث والدراسات السابقة.
  - ٢-أدوات الإطار الميداني: لتغطية الجانب الميداني، اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، مع مراعاة البساطة والوضوح في تصميمها لتسهيل قياس متغيرات البحث.

#### سابعاً - الأدوات الإحصائية المستخدمة

$$\bar{X} = \frac{\sum F_i \times W_i}{\sum f_i}$$

$Wx$  = الوسط الحسابي الموزون

التكرار =  $f$

**الانحراف المعياري:** يستخدم للتشتت المطلق هو مقياس لمقدار تباعد قيم المتغير حول المتوسط الحسابي، ويُحسب بأخذ الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الفروق بين كل قيمة والمتوسط

$$s = \sqrt{\frac{\sum f_i(x_i - \bar{x})^2}{f_i - 1}}$$

اذ أن:

يمثل قيمة الانحراف المعياري المقدر.

$x_i$  = تمثل القيم أو استجابات أفراد العينة.

$f$  = تمثل عدد مرات تكرار كل استجابة (التكرار).

$\bar{x}$  = تمثل قيمة المتوسط الحسابي المتوقع لاستجابات العينة.

### المبحث الثاني

### الذكاء الاستراتيجي

#### توطئه

يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع عناصره الأساسية مثل الإدراك، والتفكير، والتعلم. ويعد أحد أنواع الموارد غير الملموسة ومصادر القوة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، باعتباره أحدث وأهم الأنظمة التي تتيح للمنظمات الحفاظ على مركزها التنافسي في الأسواق على المستويين المحلي والدولي.

#### اولا : تعريف الذكاء الاستراتيجي

أصبح الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي، وتعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون الذين اهتموا بهذا النوع من الذكاء، مع اختلاف وجهات نظرهم حول مفهومه ومجالات تطبيقه.

عرفه ( النعيمي، ٢٠٠٨ ) (١٧٢) يعد جزءاً من صناعة القرار، ويحقق التميز عبر التمكن من إيجاد حلول للمسائل العملية المعقدة.

في حين أشار (صالح وآخرون ٢٠١٥) (١٤٢) انه الذي يوسم قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية الشراكة، القدرة على التحفيز والحدس و الإبداع، ويركزون إلى نظام معلوماتي يمكنهم استثمار المعلومات والأفكار المتوفرة لإصدار قرارات مؤثرة.

أما (عبيد والتشغيلي ٢٠١٥: ٦) فقد وضح بأنه القدرة التي تمكن القائد من تكوين صورة شاملة عن مستقبل منظمة والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها وتحفيز الأفراد والعاملين واقامة الشراكات التي تساعد على تأطير هذه الصور واتخاذ القرارات قاعة بصدها.

واضاف العابدي والموسوي ٢٠١٤ (١٥٠) هو الذكاء الذي يقوم على استقرار المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لمساعدة المنظمة في صناعة القرارات الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات على المدى البعيد. وترى (عطاء ٢٠١٥: ١٤٣) هو القدرة على التصور والتشخيص وتصميم الاستراتيجيات بأسلوب متطور قادر على استيعاب جميع العوامل المؤثرة على مستقبل المنظمة وتحديد الخيار الاستراتيجي الامثل لمواجهة تغيرات البيئة الحالية والمستقبلية.

وقد عرفه الطيبي ٢٠١٧ (٢٧) بأنه يشير إلى مجموع العمليات التي تتعامل مع كافة المعلومات، وليس فقط تلك المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية.اناما يتجاوز ذلك يمثل منهجا و وظيفة اساسية وطريقة تفكير لكل قادة المنظمات والأفراد العاملين في المنظمة، في حين اشارة (طفاح ٢٠١٥: ٦١) انه قدرة يتمتع بها مجموعة من الأفراد من أجل صياغة الخطط الاستراتيجية وعناصره وذلك من خلال تقديم المعلومات في الوقت الملائم، وبالدرجة المطلوبة من الدقة والكمية والجودة، لدعم عملية اتخاذ القرار.

أما دراسة (عبد اللطيف، ٢٠٠٢: ٣٢) يشير الى انها وظيفة تتعلق بالتعامل مع بيئة السوق ومتطلبات الطلب، وتحديد هوية الشركة، وتأمين الموارد، ومتابعة التغيرات الداخلية والخارجية، والتنبؤ بالاتجاهات التكنولوجية والاجتماعية، وذلك بهدف تحقيق الانتشار والفاعلية طويلة المدى، واكتساب الخبرة والمعرفة الاستراتيجية. وعرف الطائي و الخفاجي، ٢٠٠٩: ٢٣١) هو أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتعامل مع مكونات الإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي.

وأضاف (تريجو، ١٩٩٨: ١٥٦) هو عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام متسلسل يقود بنجاح الى نتائج هامة او قرارات حاسمة.

**وعلى أساس ما تقدم يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي** من قبل الباحث على انه يمثل أحد مكونات العقل الاستراتيجي التي يتمتع بها قادة المنظمات، من خلال قدرتهم على جمع المعلومات من مصادرها المختلفة لاستخدامها في وضع الحلول المناسبة لحل المشكلات المعقدة واتخاذ قرارات صائبة تخدم أهداف المنظمة ككل)

### **ثانياً: أهمية الذكاء الاستراتيجي**

بدأ الباحثون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمات وضرورة أن تحاور المنظمات حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء بالرغم من تطبيقاته المحدودة وسعوا إلى تجسيد منظور تهم فيه. لأنه بمثابة السيف والدرع للمنظمة ويمثل الدور المهم في صياغة كل الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة لأنه يعتبر حجر الأساس الذي يتم الارتكاز عليه في كل العمليات التي تخطط لها المنظمة في المستقبل وهذا النوع من الذكاء له القدرة على ادارة كل المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وذلك من خلال مواجهة كل التهديدات المحتملة من الجهات الخارجية ويتم ذلك من خلال طرق فعالة يستخدمها المدراء

تساعدهم على بناء البرامج من أجل مواجهة هذه التهديدات والحد منها أو يتم التكيف معها مع تقليل الخسائر للحد الأدنى وتبرز أهميته في مواجهة التحديات وكل المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وبناء عليه يمكن تحديد المخاطر ومساعدة المدراء على قنص الفرص في تحديد برامج المنظمة (الظالمي، ٢٠١٤: ١٥)

### **ثالثاً: اهداف الذكاء الاستراتيجي**

الذكاء الاستراتيجي مجموعة من الأهداف حددها (أبو إصبع ٢٠١٨: ٩) لما لها

دور مهم لمنظمات الأعمال

١- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية ازائها

٢- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس ايجابيا عن سمعتها موقعها...

٣- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول الى القرارات

وسياسات ابداعية مثلى.

٤- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير

٥- تقديم الافكار الهادفة التي تحول الابتكاران والاختراعات الى سلع قابلة للتداول.

٦- تطوير اراء تخمينية بصدد الاحداث المستقبلية واعتماد هذه الاحداث كأساس في المشكلات.

٧- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً.

#### رابعاً: سمات الذكاء الاستراتيجي

يمتاز الذكاء الاستراتيجي، مثل باقي أنواع الذكاء، بمجموعة من السمات والخصائص التي تشير إلى أنه: (جثير وآخرون ٢٠١٣: ٣٧٤)

١- الاستشعار بمؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتحليلها على مستوى المنظمة

٢ جمع البيانات ذات الصلة.

٣ تنظيم البيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات

٤. معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات.

٥- استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات وصياغة الخطط وتحديد أساليب تنفيذها. تساهم هذه المراحل في تعزيز قيمة الذكاء التنظيمي، مع الحاجة إلى تطوير مؤشرات عملية تعتمد على المعلومات المستقاة من صانعي القرار، والارتكاز على شبكة المعلومات العالمية التي توفر رؤية شاملة للمنظمة. كما يتم تفعيل هذه العملية باستخدام تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى ذكاء ذي قيمة عملية واستراتيجية.

#### خامساً: عناصر الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي نظام ادارة ذكي يتكون من مجموعة من الأبعاد أو العناصر التي تساعد على إدراك وفهم وتحليل الحاضر والمستقبل من أجل تحقيق النتائج المرجوة ويشير الابراهيمي (٢٠١٧: ٤٣٠) ان عناصر الذكاء الاستراتيجي تمكن المنظمات من اكتساب ميزة التنافض فيما بينها، ويمكن توضيح عناصر الذكاء الاستراتيجي. فيما يلي:

##### ١- الشراكة

تتمثل قدرتها في امكانياتها بإقامة التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى وتكوين صداقات مع الآخرين حيث يميل الأشخاص الذين يتميزون بالذكاء الاستراتيجي الى تكوين تحالفات

وشراكات للوصول الى أهداف مشتركة والتحالف هو عبارة عن اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات وذلك من خلال المشاركة في الموارد لتطوير مشروع عمل مشترك الحبيب والسلطان ٢٠٢١: ٩٥)

## ٢- القدرة على التقدير المسبق

وردت كلمة الاستشراف في كتاب الله الكريم في سورة الحشر، آية ١٨: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ". يشير مفهوم الاستشراف إلى قدرة القائد على التفكير مسبقاً ورؤية الأمور بصورة أوسع وأكثر عمقاً، حتى عندما تكون غير واضحة أو غير مرئية، بما يتيح له تشكيل المستقبل وتقدير أهمية العناصر المختلفة في توظيف الذكاء القيادي ضمن المجالات التالية:

- أ- إعتداد التوقع في ادارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنتظم.
- ب- نجاح القائد في استخدام السيناريوهات لتقديم تصورات بديلة للأحداث المستقبلية، وقدرته على استشعار التغيرات البيئية بشكل دقيق حتى عندما تكون غير مرئية أو غير واضحة مباشرة.
- ج- توافر قدرة استقرائية لدى القائد تساعد على ابتكار استراتيجيات فعالة تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- د- امتلاك القائد القدرة على فهم العمليات التنظيمية الأساسية، وتعزيز خياراته، وتطوير معرفته وخبراته العملية بشكل مستمر. (عمران ٢٠١٥: ١٢٨٩)

## ٣- الرؤية الاستراتيجية

يشدد العديد على أن الرؤية تمثل وصفاً لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة على المدى البعيد. وتلتزم الرؤية بالاستفادة من القدرات المتميزة للمنظمة في تحديد أساليب تحقيق الميزة التنافسية، حيث تؤدي دوراً حيوياً في ذلك. كما تمثل الرؤية إدراكاً عقلياً للبيئة أو نوع المنظمة الذي يسعى القائد الاستراتيجي لتحقيقه ضمن أفق زمني واسع، مع مراعاة المتغيرات التي تحقق هذا الإدراك. وتعد الرؤية المستقبل الحقيقي للمنظمة، ويجب أن تتسم بالواقعية لأنها تحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وأن تكون تكاملية وشمولية لكافة أنشطة وأعمال المنظمة، محققة بذلك التنسيق والارتباط والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة، مما يمكن المنظمة من ضبط الوضع الحالي وضمان مستقبلها في ميدان أعمالها." (امين ٢٠١٤: ١٨٧)

#### ٤- التفكير المنظم

يمثل القدرة على تجميع ودمج العناصر المختلفة بهدف تحليلها وفهم طريقة تفاعلها، لتكوين نظام أو رؤية واضحة حول الظواهر التي تتعامل معها، ويهيئ التفكير المنظم كعنصر أساسي للذكاء الاستراتيجي، ويشمل ما يلي:

أ- إطار للتفكير الاستراتيجي ووسيلة لمواجهة تعقيدات البيئة."

ب طريقة أفضل للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجدي في سياق النظم وحركتها.

ج أساليب محسنة لتطوير استراتيجيات فعالة تمكن من تجاوز المشكلات المعقدة وتنفيذ التغييرات الاستراتيجية بنجاح." (داود، ٢٠١٦: ٢٢٧)

#### ٥- تحفيز العاملين

تبرز هذه المقدرة بسياسات المنظمة التي تعتمد عليها في "في تحفيز مواردها البشرية لبذل أقصى ما لديهم من جهد في أداء مهامهم، واستثمار هذه الجهود لتحقيق مزايا تنافسية متعددة، بما يمكن المنظمة من التفوق على منافسيها، نظرًا لأن الموارد البشرية تعد موردًا نادرًا وغير قابل للاستبدال." (للمحاكاة أو النقل. (حسين) ومحمود، ٢٠١٧: ١٤٨٠)

#### المقدرات الجوهرية

تواجه المنظمات اليوم الكثير من المشاكل التي قد تعيقها وتؤثر في قدرتها على المنافسة والارتقاء في ادائها للوصول الى المستوى الذي يحقق غاياتها وأهدافها ولكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها في البيئة التي تعمل فيها لا بد لها أن تمتلك المقدرة الجوهرية التي تمكنها من التفوق لتحقيق التفوق على المنافسين، إذ يكمن جوهر المنافسة والتميز في الموارد والقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة، والتي تُعد قوى استراتيجية قادرة على توليد القيمة وتحقيق أداء متميز."

#### اولا مفهوم المقدرات الجوهرية

تعرف المقدرات الجوهرية بأنها قدرة المنظمة للعمل بكفاءة في بيئة الأعمال والاستجابة السريعة للتحديات أي القدرة أو المهارة المتميزة التي تتفوق فيها المنظمة وتبرع في أدائها، مع الحفاظ على متابعة رؤيتها الشاملة." الخفاجي، ٢٠١٤ : ٢٠٦)

وبين (خلف ٢٠١٥ (١٣٧) بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي تستخدم في تحسين الأداء وبما يساعد العاملين على انجاز العمل بكفاءة عالية.

وعرفها (الموسوي، ٢٠١٦ (٢٦) بأنها المهارات والمعرفة النظرية التي بدونها لا تكون المنظمة موجودة والتي تجعل المنظمة تعمل بشكل أفضل من أي منظمة أخرى وبالتالي تجعلها فريدة.

وتناول (وعد ٢٠١٩ (١٤٩) بأنها مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات، تُستثمر لضمان استدامة الأداء وتعزيز قدرة العاملين على تنفيذ المهام بمستوى عالٍ من الكفاءة والجودة."

وعرفه ( عبد الله ٢٠١٩ ( ٨٢٨ ) بأنها جميع الموارد والامكانيات والكفاءات لدى المنظمة والتي تساعدها في تحقيق الأهداف المنشودة.

ويرى (العطواني ٢٠٢٠ ( ٢٤١ ) بأنها تتمثل في التكامل الفعال للمعرفة والتقنيات والموارد ومهارات العاملين والمهارات الادارية لتطوير المنتجات الجديدة والعمليات.

وتناول (سليمان، ٢٠٢٠ : ٣٠١) بأنها الخصائص والمهارات التي تمكن المنظمة من تحقيق أداء متفوق وبلوغ أعلى مستويات رضا العملاء، من خلال تكامل الموارد والعمليات التكنولوجية في نشاط أو أكثر، وتنظيم هذه الأنشطة بشكل منسق بما يوازن مع أداء المنافسين." ويرى الخفاجي ٢٠٢٠ ٢٨٦ بأنها مزيج منسق من الموارد والمهارات المتعددة التي تميز المنظمة على باقي المنظمات الأخرى، وتتألف من الأنشطة والعمليات والموارد التي تميزها عن المنافسين - في حين اوضح النجار وشعيب، ٢٠٢١ : ٣٣٧) انها الموارد الفريدة والمميزة التي تمتلكها المنظمة، وتسمح لها بتقديم منتجات جديدة، والدخول الى قطاعات سوقية جديدة.

واكد (عواد، ٢٠٢١ (٤٦٤) بأنها تركيبة متكاملة من الموارد والمهارات المتنوعة، تُؤهل المنظمة لتحقيق التميز والتفوق في أدائها." في السوق وتعد أساساً للقدرة التنافسية للمنظمة.

وعلى أساس ما تقدم يمكن تعريف المقدرات الجوهرية من قبل الباحث على أنها (المعرفة الضمنية والجماعية التي يتم تطويرها من خلال عمليات التعلم الجماعي وتعد القطة قوة خاصة بالمنظمة التي تتيح لها تقديم منتجات وخدمات مميزة وفريدة لزبائنها والعمل على خفض التكاليف لتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق ولاء الزبائن للمنظمة)

### ثانياً: أهمية المقدرات الجوهرية

يسلم النظر الى أسباب الاهتمام المقدرات الجوهرية من خلال نظرة أكثر واقعية النيسان المنظمات التي اسم تعد بحاجة الى توحيد وتطوير القدرات والتي باتت مفككة وظيفياً فضلاً عن الأسواق ومستويات التفوق فيها والتي باتت عرضة للتدهور ومضطربة وات تغييرات سريعة (العطواني ، ٢٠٢٠: ٢٤٢)

وتبرز أهمية المقدرات الجوهرية من النقاط الآتية - (سليمان، ٢٠٢٠: ٣٠١)

١ قدرة المنظمة على التميز مقارنة بمنافسيها بفضل أدائها العالي وكفاءتها في ابتكار منتجات تلبي احتياجات العملاء.

٢- ضرورة تحسين كفاءة الموظفين بشكل دائم من خلال التعليم والتدريب، لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ويستلزم ذلك وضع خطط منتظمة لتطوير المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة

٣- تمكن المنظمة من وضع استراتيجيات للحفاظ على موقعها المتقدم في السوق، وكذلك صياغة استراتيجيات مستقبلية ووضع خطط منهجية لتعزيز القدرات الأساسية المستغلة لديها.

٤ كما تظهر أهمية المقدرات الجوهرية عن طريق وجود ميزة تنافسية على المدى الطويل هذه المقدرات تساعد في سد الفجوة بين الاداء والفرص (الخفاجي، ٢٠٢٠: ٢٨٧).

وأشار عواد (٢٠٢١ : ٤٦٥) إلى أن أهمية المقدرات الجوهرية تكمن بالآتي:

أ- انها تمثل ، مجموعة من القيم والثقافات التي لا تركز على تطوير التعاون بين المنظمات وتمكن من استثمار الفرص البديلة.

ب تسهم في وضع العاملين في النشاط الذي يتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم وأنهم لا يرتبطون بشكل دائم الى عمل معين أو سوق منتج.

### ثالثاً: اهداف المقدرات الجوهرية

- ان اهداف المقدرات الجوهرية تتمثل بالآتي: - عواد، ٢٠٢١: ٤٦٥)
- ١ - التركيز الاستراتيجي: ويتضمن القدرات والموارد المتاحة امام المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية اذ يمكن توظيفها لتحقيق النجاح الاستراتيجي بالتركيز على التعلم الاستراتيجي، التغير الاستراتيجي، ومقدرات المحتوى الاستراتيجي.
  - ٢ تأسيس البنى التحتية: وهو ضمان تكامل موارد وقدرات المنظمة بما يعزز ويضمن ديمومتها بالاعتماد على اجراءات تكاملية تحقق سلسلة قيمة متميزة للمنظمة على منافسيها.
  - ٣- ادارة الوقت بكفاءة استثمار قدرات وموارد المنظمة في الوقت المناسب وأسرع من المنافسين.
  - ٤- استدامة الميزة التنافسية تدرك المنظمة سمات المقدرات الجوهرية التي تسهم في خلق انواع جديدة من المقدرات الجوهرية بما يحقق دينامية تلك المقدرات للمنظمة

### رابعاً: خصائص المقدرات الجوهرية

- تعددت الخصائص والصفات التي تتمثل بها المقدرات الجوهرية بالآتي: - (الموسوي، ٢٠١٦: ٣٠)
- ا - أساسية لبقاء المنظمة واستمراريتها على المدى القريب والبعيد
  - ب - مبهمة للمنافسين ولا يمكن لهم التعرف عليها بسهولة
  - ج - يصعب نسخها أو تقليدها من قبل الآخرين
  - د- فريدة وخاصة بالمنظمة.
  - هـ - ناتجة عن مرج المهارات الفردية والموارد والعمليات
  - و- أكبر من المقدرة الفردية.
  - ز - ضرورية لتطوير المنتجات الاساسية وفي اغلب الاحيان للمنتجات النهائية.
  - ح - حيوية لتنفيذ الغاية الاستراتيجية (القصد الاستراتيجي) للمنظمة.
  - ط - تعد أساسية للخيارات الاستراتيجية للمنظمة.
  - ي - ممكنة تسويقياً وتجارياً.
- ويبين (الخفاجي ٢٠٢٠) (٢٨٧) ان هناك عدة خصائص للمقدرات الجوهرية هي:
- ١- يوفر إمكانية الوصول الى مجموعة واسعة من الاسواق (أي المنتجات النهائية)

٢- مساهمة كبيرة في القوات المنصورة للعملاء من المنتج النهائي.

٣- فريدة من نوعها وليس لها بديل.

٤- ذات قيمة، ومن الصعب على المنظمات المنافسة تقليدها.

### خامسا: أبعاد المقدرات الجوهرية

تتمثل أبعاد المقدرات الجوهرية بالآتي: - (سليمان، ٢٠٢٠: ٣٠٢)

١- التمكين يعني إعطاء العاملين القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، مما يعزز مشاركتهم بين الإدارة العليا والموظفين ويتيح لهم استثمار إمكاناتهم بشكل أكبر.

٢ التوافق: هو عملية تبادل المعلومات بين العاملين وفق أسس موحدة، تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات وتنفيذها، ويتطلب توفير وسائل فعالة للتواصل على جميع المستويات لتحقيق أهداف المنظمة. "المنظمة".

٣- العمل الجماعي يعني أن يجتمع أشخاص لديهم مهارات مكملة ويعملون معًا نحو هدف مشترك، يتحملون المسؤولية بشكل متبادل، ويتشاركون الخبرات والمهارات لضمان نجاح الفريق وتحقيق أهداف المنظمة.

٤- رأس المال البشري يشير إلى التفاعلات بين الإدارة والموظفين، وتهدف المنظمات إلى الاستفادة من مهارات ومعارف كل فرد لتحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

### المبحث الثالث

عرض نتائج متغيرات البحث وتحليلها وتفسيرها ينصب اهتمام هذا المبحث في وصف مستوى إجابات افراد عينة البحث من مجتمع البحث الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية / فرع النجف حول متغيرات البحث وذلك من خلال تحليل البيانات الواردة في الاستبانة، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت (الخماسي) الذي يتألف من (٥) اوزان

#### جدول رقم (١)

يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل و  
المتمثل بالذكاء الاستراتيجي

| الاسئلة | اتفق | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق | المجمو | الوسط الحسابي | شدة | انحراف |
|---------|------|------|-------|---------|---------|--------|---------------|-----|--------|
|---------|------|------|-------|---------|---------|--------|---------------|-----|--------|

| معياري | الاجابه | الموزون | ع  | بشدة |   |   |    | بشدة |    |
|--------|---------|---------|----|------|---|---|----|------|----|
| ٠.٨٤٤  | %٨٦.٦٧  | ٤.٣٣    | ٣٠ | ٠    | ١ | ٤ | ٩  | ١٦   | ١x |
| ٠.٨٥٥  | %٨٨.٠٠  | ٤.٦٦    | ٣٠ | ٠    | ١ | ٤ | ٧  | ١٨   | ٢x |
| ٠.٦٠٦  | %٩٣.٣٣  | ٤.٤     | ٣٠ | ٠    | ٠ | ٢ | ٦  | ٢٢   | ٣x |
| ٠.٨٣٦  | %٨٦.٠٠  | ٤.١٣    | ٣٠ | ٠    | ١ | ٤ | ١٠ | ١٥   | ٤x |
| ٠.٨١٩  | %٨٢.٦٧  | ٤.٣     | ٣٠ | ٠    | ١ | ٥ | ١٣ | ١١   | ٥x |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

### أولاً : نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالمتغير المستقل والمتمثل بالذكاء الاستراتيجي :

١- بلغ الوسط الحسابي بهذه الفقرة (٤.٣٣) وبانحراف معياري قدره (٠.٨٤٤) إذ يتضح أن المتوسط المرجح يتجاوز المتوسط المفترض (٣)، وهذا يوضح أن هذه الفقرة كانت مفهومة وواضحة للمشاركين في العينة. " البحث والتي كانت تشير إلى الآتي: - الذكاء الاستراتيجي له القدرة التي تمكن المنظمة من تكوين صورة شاملة للتنبؤ بالمستقبل.

٢ بلغ الوسط الحسابي بهذه الفقرة (٤.٤) وبانحراف معياري قدره (٠.٨٥٥) إذ يتبين أن الوسط الحسابي الموزون هو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير إلى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لإفراد عينة البحث والتي كانت تشير إلى الآتي: -

يقوم الذكاء الاستراتيجي بمساعدة المنظمة في صناعة القرارات الاستراتيجية)

٣- بلغ الوسط الحسابي بهذه الفقرة (٤.٦٦) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٠٦) إذ يتضح أن المتوسط المرجح يفوق المتوسط المفترض (٣)، وهذا يوضح أن هذه الفقرة كانت واضحة للمشاركين في العينة. " البحث والتي كانت تشير إلى الآتي : ( يعمل الذكاء الاستراتيجي على صياغة الاستراتيجيات على المدى البعيد )

٤- بلغ الوسط الحسابي بهذه الفقرة (٤.٣) وبانحراف معياري قدره (٠.٨٣٦) إذ يتضح أن المتوسط المرجح يتجاوز المتوسط المفترض (٣)، وهذا يبين أن هذه الفقرة كانت واضحة

للمشاركين في العينة." البحث والتي كانت تشير إلى الآتي ( الذكاء الاستراتيجي له القدرة على التصور وتشخيص وتصميم الاستراتيجيات بأسلوب متطور ) .

٥- بلغ الوسط الحسابي بهذه الفقرة (٤.١٣) وبانحراف معياري قدره (٠.٨١٩) اذ يتضح أن المتوسط المرجح يتجاوز المتوسط المفترض (٣)، وهذا يوضح أن هذه الفقرة كانت مفهومة للمشاركين في العينة." البحث والتي كانت تشير إلى الآتي: - يمثل الذكاء الاستراتيجي حجر الأساس الذي يتم الارتكاز عليه في جميع العمليات).

## جدول رقم (٢)

جدول يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المعتمد والمتمثل  
المقدرات الجوهرية

| الاسئلة | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة | المجموع | الوسط الحسابي الموزون | شدة الاجابه | انحراف معياري |
|---------|-----------|------|-------|---------|--------------|---------|-----------------------|-------------|---------------|
| ١y      | ١٨        | ٨    | ٣     | ١       | ١            | ٣٠      | ٤.٤٣                  | ٨٨.٦<br>%٧  | ٠.٨١<br>٧     |
| ٢y      | ١٦        | ٩    | ٥     | ٠       | ٠            | ٣٠      | ٤.٣٦                  | ٨٧.٣<br>%٣  | ٠.٧٦<br>٤     |
| ٣y      | ١٧        | ١٠   | ٣     | ٠       | ٠            | ٣٠      | ٤.٤٦                  | ٨٤.٣<br>%٣  | ٠.٦٨<br>١     |
| ٤y      | ١٨        | ١٠   | ٢     | ٠       | ٠            | ٣٠      | ٤.٥٣                  | ٩٠.٦<br>%٧  | ٠.٦٢<br>٨     |

|      |      |      |    |   |   |   |    |    |    |
|------|------|------|----|---|---|---|----|----|----|
| ٠.٦٦ | ٨٦.٦ | ٤.٣٣ | ٣٠ | ٠ | ٠ | ٣ | ١٤ | ١٣ | ٥y |
| ٠    | %٧   |      |    |   |   |   |    |    |    |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أولاً: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالمتغير المعتمد والمتمثل بالمقدرات الجوهرية

١- بلغ الوسط الحسابي بهذه الفقرة (٤.٤٣) وبانحراف معياري قدره (٠.٨١٧) يتضح أن المتوسط الحسابي الموزون يتجاوز المتوسط المفترض البالغ (٣) ويعكس ذلك مدى وضوح هذه الفقرة بالنسبة لأعضاء عينة البحث. والتي كانت تشير إلى الآتي: - (اتسام العلاقة بين المنظمة والعاملين بالشفافية).

٢- بلغ الوسط الحسابي بهذه الفقرة (٤.٣٦) وبانحراف معياري قدره (٠.٧٦٤) إذ "يظهر أن الوسط الحسابي المرجح أعلى من المتوسط المفترض البالغ (٣)، مما يدل على وضوح هذه الفقرة لدى أفراد عينة البحث، والتي تشير إلى أن معرفة الأفراد بعملهم تُعد من الأسس الأساسية لنجاح المنظمة.

٣- بلغ الوسط الحسابي بهذه الفقرة (٤.٤٦) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٨١) إذ يتضح أن المتوسط المرجح أعلى من المتوسط المفترض (٣) يدل على وضوح هذه الفقرة لدى أفراد عينة البحث والتي كانت تشير إلى الآتي: - الافراد لديهم القدرة على التوجه والتغير في عملهم)

٤- بلغ الوسط الحسابي بهذه الفقرة (٤.٥٣) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٢٨) إذ يظهر أن المتوسط المرجح أعلى من المتوسط المفترض (٣)، وهذا يدل على أن هذه الفقرة كانت واضحة لأفراد العينة. " البحث والتي كانت تشير إلى الآتي: (يعمل الموظفون في المنظمة ضمن فريق واحد) .

٥- بلغ الوسط الحسابي بهذه الفقرة (٤.٣٣) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٦٠) إذ يظهر أن المتوسط المرجح يفوق المتوسط المفترض (٣)، مما يدل على وضوح هذه الفقرة لدى أفراد العينة. " □ البحث والتي كانت تشير إلى الآتي: - ينظر الى الإداريين باتهم مفاح احد أسس النجاح).

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات التوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- ١- جمع البحث بين المتغيرين ذات أهمية كبيرة المعالجة الاسباب التي تعمل على عدم توظيف الموارد ذات الذكاء الاستراتيجي
- ٢- أن موضوع الذكاء الاستراتيجي بحد ذاته من المواضيع المعاصرة في الفكر الاداري المعاصر والذي له دور كبير في تحقيق المقدرات الجوهرية.
- ٣- تسهم ابعاد المقدرات الجوهرية في تحسين المهارات والقدرات الجماعية والفردية داخل المنظمات
- ٤ ان من اهمية المقدرات الجوهرية انها تظهر عن طريق وجود ميزة تنافسية على المدى الطويل، هذه المقدرات تساعد في سد الفجوة بين الاداء والفرص.
- ٥- يُعد التعاون الجماعي من أهم وأقوى عناصر القدرات الأساسية من حيث الأثر الإيجابي في مستوى الذكاء الاستراتيجي اذ كلما زاد مستوى العمل الجماعي في المنظمة كلما انعكس وبشكل ايجابي في تعزيز مستوى الذكاء الاستراتيجي المطلوب.
- ٦- يمثل الذكاء الاستراتيجي ضرورة استراتيجية وليس خيارا يتم التفاضل بينه وبين مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تواجهها المنظمات.

#### ثانياً: التوصيات

- ١- تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين بما يحقق المقدرات الجوهرية عن طريق تعزيز الروابط والقيم السلوكية والاخلاقية واشاعة ثقافة الثقة والالتزام في المنظمة.
- ٢- ضرورة اهتمام المنظمة لمفهوم الذكاء الاستراتيجي بشكل يحقق المقدرات الجوهرية.
- ٣- ضرورة زيادة الاهتمام بالمقدرات الجوهرية وذلك عن طريق دعم روافدها بامتلاكها قدراتاً كافية من المعرفة لخلق التوافق بين ما تملكه من موارد بشرية مادية، وتنظيمية) وبين قدراتها لتشكيل مقدرات جوهرية مرتبطة بشكل اساس بالذكاء الاستراتيجي.
- ٤- ضرورة العمل على تجديد وتطوير المقدرات الجوهرية لتأثيرها العالي في تحقيق الذكاء الاستراتيجي بما يساعد على ضمان البقاء والنمو وصولاً إلى التميز.

- ٥- ضرورة قيام المنظمة بأعداد البرامج التدريبية والتطويرية التي تسهل توضيح : الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المقدرات الجوهرية وذلك لأجل اعتمادها في تفعيل الاستراتيجي.
- ٦- الاهتمام بعملية الذكاء الاستراتيجي وبشكل مستمر ومتجدد، وأن لا يكتفي بتحقيقه مرة واحدة او بوقت معين

### قائمة المصادر

#### أولاً: الكتب

١. النعيمي، صلاح عبد القادر "المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن المهارات التفاعل مع الآخرين"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن. ٢٠١٨
٢. الطائي، محمد عبد الحسين والخفاجي نعمة عباس، نظم المعلومات الاستراتيجية المنظور الميزة التنافسية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، ٢٠٠٩.
٣. صالح، احمد علي وآخرون "الادارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
٤. تريجو وزيمرمان جون " استراتيجيات الادارة العليا اهميتها وكيفية تشغيلها"، ترجمة ابراهيم علي البدي، مراجعة محمد الحديدي، الطبعة الأولى الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٨.

#### ثانياً : الرسائل والاطاريح

- ١- نادية الطيبي دور " الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية - دراسة ميدانية لبعض المنظمات الاقتصادية بولايته سعيدة وسيد بالعباس"، اطروحة في علوم التسيير، ٢٠١٧.
- ٢ الموسوي، ضرغام محسن جبار، المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز الذكاء التنافسي دراسة تحليلية لآراء العينة من المديرين العاملين في المصارف العراقية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة"، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، ٢٠١٦
- ٣- الشخيلي، عبد الرزاق إبراهيم وعبيد، مهني عواد، إثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار بحث تحليلي في وزارة الاعمار والإسكان"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، ٢٠١٥.

#### ثالثاً: البحوث والدوريات

- ١- النجار، احمد كرم، وشعيب ، محمد محمود ، المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الأمن الوظيفي في الفنادق المصرية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (٢٠) العدد: ٢، ٢٠٢١

- ٢ محمد عدنان طلفاح " الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالقلق الاجتماعي لدى المدرء المدارس الثانوية"، مجلة السري جامعة سامراء، المجلد (١١)، العدد (٤٠)، ٢٠٢٠.
- ٣- عواد، احمد حاتم إبراهيم، تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي"، بحث ميداني في الشركة العامة للمنتجات الغذائية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١٣)، العدد (٤)، ٢٠٢١.
٤. عمران نضال عبد الهادي " أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي"، دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد (٢٣)، العدد (٣) ٢٠١٥.
- ٥- العطواني، حيدر حسين حافظ، تأثير أبعاد الجودة في تعزيز معايير المقدرات الجوهرية"، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية، مصنع اطارات الديوانية، مجلة دنانير العدد (٢٢)، ٢٠٢٠.
- ٦- عطاء خالدية مصطفى "الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي"، دراسة استطلاعية لأراء عينة العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد، العدد (٤٣) ٢٠١٥.
- ٧- عبدالله، حيدر طه، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، بحث ميداني الأراء عينة من الكوادر الادارية في المراكز الصحية في الفلوجة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١١)، العدد (٢٧)، ٢٠١٩.
- ٨- عبد اللطيف، عبد، "ادارة الذكاء بحث للمؤتمر العلمي السنوي الثاني، بعنوان تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة الخاصة، عمان - الاردن ٢٠٠٩.
- ٩- عبد، تائر بدر، توظيف عوامل الهندسة البشرية مدخلاً تطوير المقدرات الجوهرية، دراسة تحليلية للوحدات التشخيصية والعلاجية في عدد من مستشفيات صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٥)، العدد (٤٨)، ٢٠١٩.
- ١٠ - العابدي، علي رزاق جياذ والموسوي هاشم مهدي هاشم تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية"، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٨)، العدد (٣١)، ٢٠١٤.
- ١١- الظالمي، محمد جبار هادي، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المنظمات التعليم دراسة استطلاعية لأراء العينة من رؤساء واعضاء مجالس المعاهد التقنية، مجلة جامعة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٨)، العدد (١)، ٢٠١٦.

- ١٢ سليمان عبد الله محمد، دور المقدرات الجوهرية في تعزيز مرونة التصنيع ، دراسة استطلاعية لأراء عينة في شركات الكرونجي " ، محافظة كركوك ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (١٦)، العدد (٥١)، ٢٠٢٠.
- ١٣- داود، فضيلة سلمان، " الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي و راتيجي" ، بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد (٩٠)، العدد (٢٢) ٢٠١٦.
- ١٤- خلف، نصير قاسم، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق"، مجلة علوم الرياضة ، المجلد (٨) ، العدد (٢٦) ٢٠١٥.
- ١٥ الخفاجي ياسمين قاسم دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية ، بحث تحليلي الأراء عينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد (١٥) ، العدد (٥٩)، ٢٠٢٠.
- ١٦ - الخفاجي ، هدى محمد كريم ، المقدرات الجوهرية وأثرها في اداء العمليات"، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية ، حلة ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (١٦) ، العدد (١) ، ٢٠١٤.
- ١٧- حسين حسين وليد ومحمود احمد عبد "الذكاء الاستراتيجي الادارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة ، مجلة جامعة باب العلوم صرفة، المجلد (٢٥)، العدد (٤) ٢٠١٧.
- ١٨- الحبيب، ربي عبد العزيز حبيب والسلطان، مي عبد الرحمن منصور، "اثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي على اداء العاملين"، دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم ، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد، العدد (٣٥)، ٢٠٢١.
- ١٩ جثير، سعدون محمود و العبادي هاشم فوزي والقيسي، بلال جاسم " صياغة استراتيجية ادارة علاقات الزبون عبر تحقيق علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي" ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٠) العدد (١)، ٢٠١٣.
- ٢٠-امين، هنار ابراهيم دور، الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر"، دراسة استطلاعية لاداء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٠)، العدد (٧٧) ٢٠١٤.
- ٢١ ابو أصبع، علي فيصل احمد، دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمنظم التربوية"، بحث مقدم الى جامعة اب ٢٠١٨

٢٢ الابراهيمى احسان عبد الامير عزيز، تأثير " الذكاء الاستراتيجى فى تحقيق المرونة التسويقيه. دراسة تطبيقية فى شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات اللبان فى محافظة النجف الاشرف"، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، المجلد (٢) العدد (٢٢) ٢٠١٨