



جامعة المنصورة
كلية السياحة و الفنادق

دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات
الجوهرية في شركات السياحة المصرية

إعداد

د/سهام أبو طالب

مدرس بالعهد العالي للسياحة والفنادق

ايجوث -الإسكندرية

المخلص

إن قدرة الشركات على النشاط في محيط ديناميكي، يوجب عليها تقوية إدارتها الاستراتيجية، والتوجه نحو نمط الإدارة الذكية التي تسهم في تهيئة المناخ الملائم والبيئة التنظيمية التي تدفع العاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية وتحفزهم إلى تحسين أداء الشركة، والمساهمة بشكل أكثر فاعلية نحو تحقيق الأهداف؛ وتأسيساً على ما سبق يهدف البحث إلى اكتشاف العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في شركات السياحة؛ قياس التأثير المحتمل للذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية في شركات السياحة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات الأولية والثانوية وتحليلها للوصول إلى النتائج. ولتحقيق هدف البحث ميدانياً تم تصميم استبانة إلكترونية لتوزيعها على العاملين والمدراء في شركات السياحة فئة (أ) في مدينة القاهرة الكبرى، تم تحليل البيانات المتحصلة عليها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS ٧٢٥. وأسفرت نتائج البحث عن مستوى تطبيق شركات السياحة للذكاء الاستراتيجي بأبعاده جاء بدرجة مرتفعة؛ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية؛ وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء الاستراتيجي في تحسين المقدرات الجوهرية. ويوصي البحث شركات السياحة في مصر بالاهتمام بتعميق مفهوم الذكاء الاستراتيجي لما له من تأثير إيجابي في زيادة المقدرات الجوهرية؛ ضرورة اهتمام إدارة الشركة بنشر وتعميق الذكاء الاستراتيجي بأبعاده، ودمجه في التخطيط الاستراتيجي للشركة، وضرورة متابعة إدارة الشركة كل ما هو جديد يتعلق بالذكاء

الاستراتيجي، وأهم الفوائد التي يحققها، ومحاولة الاستفادة منه في تعزيز المقدرات الجوهرية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، شركات السياحة المصرية.

Investigating the Relationship between Strategic Intelligence and Core Competences in Egyptian Tourist Companies

Abstract

The ability of companies to operate in a dynamic environment requires them to strengthen their strategic management. Smart management style contributes to creating an appropriate climate and organizational environment. It creates an environment that pushes employees at different levels of management and motivates them to improve the company's performance. The research seeks to identify the relationship between strategic intelligence (SI) and core competences (CC) in tourism organizations, as well as measure the possible influence of SI on CC in tourism companies, based on the above. To get at the conclusions, the study used a descriptive analytical technique in gathering and evaluating primary and secondary data. To fulfill the research's goal in the field, an

electronic questionnaire was created and delivered to workers and managers at tourism enterprises of category (A) in Greater Cairo. SPSS V^{٢٠} was used to do statistical analysis on the collected data. The findings demonstrated a high level of SI application by tourism organizations, along with its dimensions. The existence of a statistically significant association between SI and CC dimensions; SI has a positive significant effect on CC. According to the findings, tourism organizations in Egypt should focus on developing the notion of SI because it has a beneficial impact on growing CC; the importance of SI in business, as well as the importance of keeping track of everything new related to SI, and the most important benefits it achieves, in order to benefit from it in improving Creative Capital's CC.

١. المقدمة

أدت التحديات المتزايدة والتغيرات المتسارعة وما يرافقها من منافسة شرسة التي تواجهها الشركات في بداية القرن الحالي إلى تبني الشركات لأساليب متنوعة للحفاظ على استمراريتها واستدامة نجاحها، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تغيير نوعي في أساليب الإدارة الاستراتيجية، وقد أسفرت مساهمات الباحثين في التوصل إلى أن تطوير الذكاء الاستراتيجي لقياداتها يعد بمثابة أحد حلول المبتكرة التي تساعد الشركات في صياغة استراتيجيتها، وقد أضافوا إلى أن الذكاء الاستراتيجي يساهم في بناء قيادات

ذكية لها القدرة على استشعار التهديدات والفرص واستثمارها، وأيضاً بناء وتطوير موارد الشركة المادية البشرية، بما يضمن لها التمييز والنجاح في الأجل القصير والطويل (شلاكة، ٢٠٢١). يعد الذكاء الاستراتيجي بمثابة أداة استراتيجية تركز عليها معظم الشركات، وقياداتها الإدارية في اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة التحديات المتمثلة في الأنشطة والقدرات والمهارات للتعامل مع التغيرات الطارئة، والتخلص من حالات الإخفاق والركود الناتجة عن المنافسة، هذا إلى جانب دوره المهم في تنسيق المعلومات الصادرة من البيئة الخارجية للشركة، وتصحيح مسارها من خلال مرونة التكيف مع الأهداف التي يسعى إليها القطاع السياحي (علوان و عبيد، ٢٠٢٢).

وعلى الرغم من أن مفهوم الذكاء الاستراتيجي اكتسب اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين، والمهتمين بالشأن الأكاديمي في الشركات، إلا أنه في حدود علم الباحثة هناك عدد قليل من الأبحاث التي تناولت الذكاء الاستراتيجي (٢٠١٧؛ ٢٠٢٠، Kori at al., Purity et al.; حافظ و آخرون، ٢٠١٧؛ الشمري، ٢٠١٩؛ المصري و فرح، ٢٠٢٠؛ شلاكة، ٢٠٢١؛ علوان و عبيد، ٢٠٢٢) التي تناولت علاقة وتأثير الذكاء الاستراتيجي في بعض المتغيرات الإدارية (إدارة علاقات العملاء، تماسك الجماعة، اتخاذ القرارات، التفوق التنظيمي)، وعليه نتوقع أنه ربما توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية للعاملين، وقد يكون لها تأثير سلبي في المقدرات الجوهرية للعاملين في شركات السياحة المبحوثة.

في النهاية؛ لذا شرعت الباحثة في استكشاف العلاقة والتأثير المحتمل للذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية للعاملين في الشركات السياحية، من خلال تحقيق أهداف البحث المتمثلة في: (١) بناء نظري حول الذكاء الاستراتيجي؛ (٢) التحقق من العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية للعاملين في شركات السياحة المبحوثة، (٣) قياس تأثير الذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية في شركات السياحة المبحوثة.

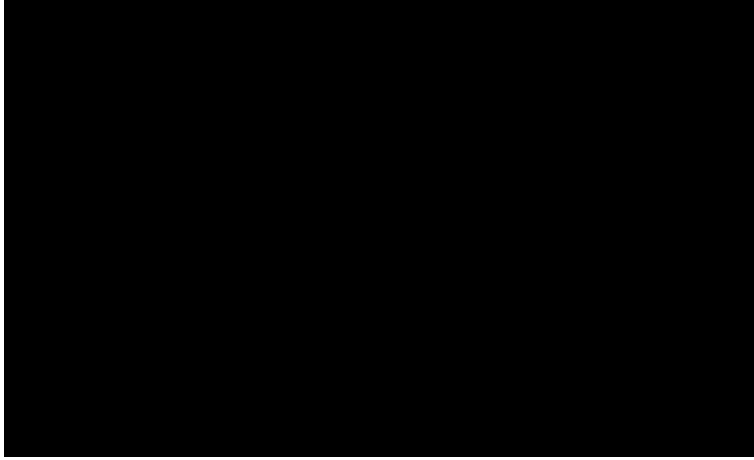
٢. الإطار النظري

الذكاء الاستراتيجي

اختلف الباحثين حول تحديد مفهوم شامل للذكاء الاستراتيجي، حيث بدأ استخدامه في الشركات حديثاً بعد أن تم إدراك أهميته. وقد رأى كل من Quarmby (٢٠٠٣) و Maccoby (٢٠٠٤) أنه يمثل نوع من أنواع الذكاء الذي يتميز به مستوى معين من مدراء الشركات من أجل صياغة الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل. في نفس السياق عرفه White (٢٠٠٥) بأنه عملية منهجية ومستمرة من انتاج الذكاء لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى البعيد. كما يعد مقياساً للقدرة على تطوير الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لمواجهة التحديات البيئية التي تواجه الشركة من خلال معرفتها وفهمها (Service, ٢٠٠٦). ويعتمد الذكاء الاستراتيجي على أربعة مبادئ تتحكم في عمله، وهي: (١) مبدأ المشاركة، (٢) مبدأ الموضوعية؛ (٣) مبدأ التوسط أو التنظيم؛ (٤) مبدأ دعم القرار (Kuhlmann, ٢٠٠٥). كما أوضح (Clar et. ٢٠٠٨) أنه يمثل مجموعة من العمليات اللازمة للبحث

عن المعلومات الهادفة والمناسبة لاستخدامها في اتخاذ القرارات الفعالة والمصيرية. وأضاف (Dorn ٢٠١٠) أن العوامل التي تؤثر في الذكاء الاستراتيجي تنقسم إلى عوامل تقع خارج حدود الشركة، عوامل تقع داخل الشركة وتحت سيطرتها. في حين عرفه حسين و محمود (٢٠١٧) بأنه المقدرات الجوهرية التي تنتج بها الإدارة العليا بالشركة والضرورية للتعامل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجهها مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو. أيضاً أعطى شلاكه (٢٠٢١) تعريفاً شاملاً للذكاء الاستراتيجي، حيث عرفه بأنه يمثل مجموعة من القدرات العقلية والذهنية التي يتميز بها مدراء وقادة الشركات الناجحين، حيث تساعدهم على التنبؤ بالتغيرات البيئية، وتوجيه قدرات الشركة لتبني الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها التنافسية.

قدم (Coyne ٢٠١٤) نموذجاً للذكاء الاستراتيجي والذكاء التكتيكي وفقاً لأطر الجغرافية المحددة لكل شركة، ويستخدم هذا النموذج في تقليل التهديدات التي من المحتمل أن تتعرض لها الشركة. ومن خلال هذا النموذج يقوم محللين ومختصين بتحديد المشكلة، وإعلام متخذي القرار الذين يقومون بدورهم بالتعامل مع المشكلة استراتيجياً أو تكتيكياً لاتخاذ القرارات المناسبة للحد من أخطارها المحتملة (الشكل، ١).



شكل (١): نموذج Coyne للذكاء الاستراتيجي والذكاء التكتيكي.

المصدر: الشمري (٢٠١٩)، ص ٣٢٢.

وقد ذكر كل من (٢٠١٤) Esmaeili و فراح و فريد (٢٠٢٠) أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف الشركة، وتكمن أهميته في : (١) يساعد على تحقيق الشركة موقعاً متقدماً مقارنة بالآخرين؛ (٢) إعداد قادة يتميزون بقدرات عالية في قيادة الشركة؛ (٣) يسهل من عملية تشكيل الخيارات الاستراتيجية في ظل التغيرات التي تحدث في السوق والتكنولوجيا، كما يساعد على صياغة الخطط وعمليات التطوير للارتقاء بمستوى الأعمال؛ (٤) تطوير الاستثمار المستقبلي لرأس المال والخطط الاستراتيجية، وخطط الابداع والابتكار في الأجل الطويل؛ (٥) يساعد على بناء الشركة وإدارتها ونموها؛ (٦) يعمل على تقسيم عوامل مثل الموارد البشرية، الرؤية الاستراتيجية، قضايا الاقتصادية والسياسية للشركة. بينما

Abuzaid (٢٠١٧) أوضح أنه تبرز أهميته في تأهل الشركات حتى تكون قادرة على صياغة استراتيجية التغيير المبتكر، إدارة الابتكار، تحقيق موقف تنافسي متفوق مقارنة مع الآخرين، اتخاذ القرارات بطريقة فعالة.

أما عن أبعاد الذكاء الاستراتيجي، فقد قدم كل من Maccoby (٢٠٠١) و (٢٠١٣) و Lann (٢٠٠٨) و شلاكه (٢٠٢١) نموذجًا للذكاء الاستراتيجي عرفاه بأنه المقدرات الأساسية للقيادة الناجحة، ويشمل على أربعة أبعاد، وهي:

- الاستشراق Foresight: يعتمد على تحليل جميع عناصر البيئة الداخلية والخارجية للشركة، حيث يتضمن تحليل متعدد المستويات، عمليات ممنهجة، توسيع المعرفة بالمستقبل، وتحديد الاستراتيجية للتوصل إلى اجراءات في صورة ملموسة؛ ومن ثم تمر عملية الاستشراق بثلاثة مراحل، وهي: (١) الإنذار المبكر الاستراتيجي، (٢) إيجاد سيناريوهات متكاملة، (٣) تطوير العملية الاستراتيجية؛
- التفكير المنظم Systems Thinking: يقوم بدراسة الأجزاء من حيث علاقتها والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها البعض ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف الشركة، وتشمل الأنظمة على ثلاثة أنواع، وهي: (أ) النظام الميكانيكي، وفيه تتفاعل أجزاء النظام لتحقيق الأهداف المنشودة؛ (ب) النظام الاجتماعي الذي يأخذ في الاعتبار أهداف الأفراد الخاصة في النظام التي ينبغي على الإدارة تحقيقها لضمان استمرارهم في تحقيق أهداف الشركة ككل؛

(ج) النظام العضوي، حيث يشكل فيه كل جزء في الشركة جزء

مستقل يعمل على خدمة نظام الشركة؛

- الرؤية الاستراتيجية Vision: تعد إحدى العناصر المهمة للقيادة الاستراتيجية، حيث تزود القائد بتصور واضح لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، وتدربه على التفكير التأملي الحذر الذي يوصله إلى النجاح، كما تتضمن الرؤية الاستراتيجية ثلاث مهمات رئيسية، هي: (١) وجود رسالة توضح وضع الشركة الحالي وما تقوم به من أعمال؛ (٢) الاعتماد على محتوى الرسالة لتحديد المسار المستقبلي للشركة، ورسم المسار الذي ستتبعه؛ (٣) التعبير عن الرؤية بألفاظ جاذبة تحفز العاملين في الشركة على الالتزام بتحقيقها؛

- الدافعية Motivation: يقصد بها قدرة المدير القائد الذكي على دفع المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، ودفعهم نحو العمل لتنفيذ التصورات والرؤى المستقبلية وتقوية المنظمات.

وقد أضاف عمران (٢٠١٥)؛ المصري و فرح (٢٠٢٠) بعدًا آخر للأبعاد السابقة، وهو:

- الحدس: يمثل صوت داخلي يساعد الفرد على في اتخاذ القرارات، خاصة إذا حدث تضارب في البيانات المتوفرة عن القرار، ليرجح تعميم القرار أو العزوف عنه، ومن الممكن تحسين القدرة على الحدس من خلال: ملاحظة المشاعر التي يتجاهلها الفرد، التدريب

على التنبؤ بالمستقبل، تسجيل الأفكار وتوثيقها، تخيل أنك كفرد تؤدي الواجب قبل حدوثه في الواقع، التدريب على التأمل الذاتي.

وقد اعتمد البحث على المقياس المستخدم من قبل (Maccoby ٢٠٠١) و (٢٠١٣) و (Lann ٢٠٠٨) و شلاكه (٢٠٢١) في قياس الذكاء الاستراتيجي في شركات السياحة المصرية، والمتكون من خمسة أبعاد، وهي (الاستشراق، التفكير المنظم، الرؤية، الدافعية، الحدس).

المقدرات الجوهرية

تمكن المقدرات الجوهرية الموارد الشركة من تقديم منتجات متميزة، من خلال ما تمتلكه من موارد بشرية ومادية تنظيمية فريدة ونادرة لا تستطيع الشركات الأخرى من تقليدها بسهولة، كما تتمكن الشركة من خلال هذه المقدرات على تطوير ميزاتها الاستراتيجية (Chapman, ٢٠٠٥). في نفس الإطار أوضح (Ungerer and Koos ٢٠٠٥) أن المقدرات الجوهرية تمثل عملية تعلم الأفراد مستهدفة تطوير قدراتهم بصورة متميزة يصعب تقليدها. وذكر (Jambour ٢٠١٠) أنها تتميز بـ: (١) التراكمية؛ (٢) التفرد؛ (٣) الموارد والقدرات المكملية؛ (٤) التفوق؛ (٥) الثبات؛ (٦) الديناميكية المرنة. وتشتمل المقدرات الجوهرية على مجموعة من القدرات مثل تنمية قدرات العاملين في الشركة، التعلم المستمر لهم، استثمار خبراتهم ومعارفهم، استخدام أحدث الوسائل والأساليب التكنولوجية للتكيف مع بيئة الشركة الداخلية والخارجية (أبو ليفة ٢٠١٦).

كما أشار عبدالكريم و محمد (٢٠١٩) إلى أن المقدرات الجوهرية تمثل ما تمتلكه الشركة من خبرات ومهارات وأنشطة وعمليات، وتسعى للمحافظة عليه، وتطويرها باستمرار من أجل استغلالها في التفوق والتميز عن الشركات الأخرى.

وقد لخص كل من شلاكه (٢٠٢١) و Elnagar and Shoaib (٢٠٢١) أهمية المقدرات الجوهرية في تحقيق نجاح الشركات في عدة نقاط رئيسية، وهي: (١) أنها مؤشر مهم على قدرة الشركة على تحسين أدائها، سعياً نحو التفوق على منافسيها؛ (٢) حاجة الشركات لتكون أكثر مرونة من خلال تمكين أفرادها، ومن ثم فهي بحاجة للمقدرات الجوهرية؛ (٣) تعد سمة مميزة تساعد الشركة على الدخول للأسواق المحتملة؛ (٤) تساهم في بناء شركة متعلمة بصورة دائمة من خلال تبني الأفكار الجديدة والرؤية الواضحة حول معارف وقدرات العاملين بها؛ (٥) تجسد المقدرات الجوهرية في تبني الشركة للنشاطات الفكرية، وتحقيق أفضل حصة سوقية؛ (٦) يساهم إدراك الشركة لمقدراتها الجوهرية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال محافظتها على إنتاج منتجات جديدة، تقديم خدمات جديدة، إدراك التصميم التنظيمي.

بالنسبة لأبعاد المقدرات الجوهرية، فقد اعتمد البحث الحالي على المقياس المستخدم من قبل (Jambour, ٢٠١٠؛ Elnagar and Shoaib, ٢٠٢١) الذي يشمل الأبعاد الآتية:

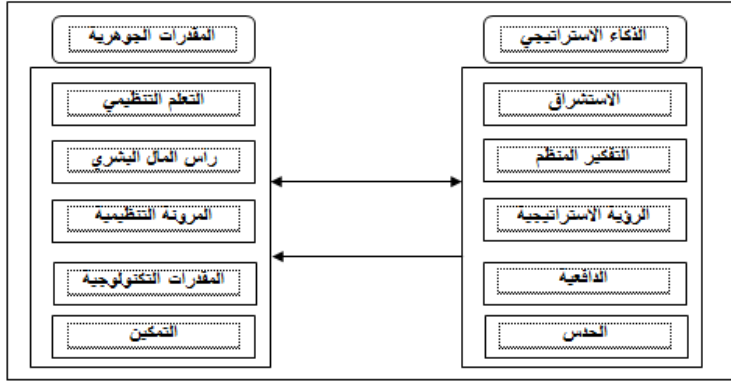
- التعلم التنظيمي Organizational Learning: يتمثل في المراجعة الشاملة والمستمرة لتجارب الشركة وخبراتها، ورصد المعلومات الخاصة لتحويلها إلى معرفة تمكنها من حل كافة المشكلات التي قد تحدث، كما يساعدها على التطوير الذاتي، والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية لها؛
- رأس المال البشري Human Capital: يمثل العامل في الشركة مصدرًا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات، لذا يجب على الشركة العمل على تعليمه باستمرار حتى يكون قادر على أداء المهام المطلوبة منه بفاعلية وكفاءة؛
- المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility: تعتبر من أكثر الأبعاد المهم للشركة، إذ يعتمد بقاء الشركة على مقدرتها على التأقلم مع الظروف المتغيرة للسوق، علاوة على الاستجابة السريعة للفرص المتاحة وللتغيرات والتحديات البيئية؛
- المقدرات التكنولوجية Technological Capabilities: حيث إن امتلاك الشركة لأحدث الوسائل والأساليب التكنولوجية يمكنها من توفير المعلومات عن البيئة الداخلية لها، والتطورات التي تطرأ في بيئتها الخارجية؛
- التمكين Empowerment: يساعد التمكين الموظف على رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه، من خلال تحفيزه على بذل

أقصى طاقاته في عملية التحسين المستمر، ويعتمد نجاح التمكين على عدة عوامل مثل: مدى رغبة المدراء بتحويل جزء من الصلاحيات للموظف؛ فعالية نظام الاتصالات في الشركة، وكذا التغذية الراجعة؛ الثقة المتبادلة بين المرؤساء والموظفين؛ وجود نظام عادل للتقييم والتعيين يعتمد على توظيف العمالة المدربة الماهرة المتميزة؛ تدريب الموظفين في الشركة على تحمل المسؤولية، والقيام بكافة المهام المطلوبة بكفاءة؛ ربط حوافز الموظفين سواء المادية أو المعنوية بناء على مستوى أدائهم.

فرضا البحث

- **الفرض الأول:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد المقدرات الجوهرية للعاملين في شركات السياحة.
- **الفرض الثاني:** يوجد علاقة انحدار معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية للعاملين في شركات السياحة.

نموذج البحث



شكل (١) النموذج المقترح للبحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

٣. الدراسة الميدانية

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في استعراض التعريفات المختلفة للذكاء الاستراتيجي، وتوضيح مبادئه، أهميته، وأبعاده المختلفة وفقاً للدراسات السابقة، بالإضافة إلى مفهوم المقدرات الجوهرية، أهميتها، أبعادها؛ وتم إجراء الدراسة الميدانية من خلال جمع البيانات الأولية عن متغيرات البحث من واقع شركات السياحة المصرية. حيث تم تطبيقها على عينة من العاملين في شركات السياحة المصرية فئة (أ) بمدينة القاهرة، كما تم اختيار مدينة القاهرة، لاحتوائها على أكبر عدد من شركات السياحة في مصر، حيث بلغ عدد الشركات محل البحث ٢٨ شركة. استخدم البحث

استمارة الاستبيان في جمع البيانات الميدانية، وقسمت إلى ثلاثة أجزاء وفقاً لمقياس Likert (جدول، ١).

جدول (١) مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات الاستقصاء.

التصنيف	غير موافق	غير	محايد	موافق	موافق
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
المدى	١.٨٠-١	- ١.٨١	- ٢.٦١	-٣.٤١	-٤.٢١
مستوى	منخفض	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع

شمل الجزء الأول من الاستبيان البيانات الديموغرافية لعينة البحث، الجزء الثاني أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراق، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية، الحدس) وهو المقياس المستخدم من قبل Maccoby (٢٠١٣)، (٢٠٠١) و (٢٠٠٨) Lann و شلاكة (٢٠٢١)، والثالث أبعاد المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة التنظيمية، المقدرات التكنولوجية، التمكين) وهو المقياس المستخدم من قبل (Jambour, ٢٠١٠؛ Elnagar and Shoaib, ٢٠٢١). وقد تأثرت مصر كغيرها من دول العالم بفيروس كورونا، والذي انعكس تأثيره في القطاع السياحي بما فيه من الشركات السياحية، أدى ذلك إلى صعوبة توزيع الاستبيانات يدوياً، لذا عمدت الباحثة إلى تصميم نموذج استبيان إلكتروني عبر Google Form. وقد تم توزيع رابط الاستبيان الإلكتروني على مجموعة من المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين بشركات السياحة فئة (أ) في مدينة القاهرة الكبرى، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (٣١٠).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

قامت الباحثة بتحليل البيانات المجمعَة إحصائياً باستخدام برنامج SPSS ٧٢٥، مستخدمةً عدة أساليب إحصائية: (١) تحليل الثبات Reliability Analysis باستخدام معامل Cronbach's Alpha، (٢) تحليل الإحصاءات الوصفية Descriptive Analysis، (٣) تحليل معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression and Correlation Analysis.

اختبار الثبات والصدق لمقياس الدراسة

تظهر النتائج بالجدول (٢) أن مقياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في الشركات السياحية في مصر، قد اتصفت جميعها بدرجة عالية من الثبات حيث تراوحت قيم ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha بين ٠.٨٣٧ و ٠.٨٨٧ وكذا تراوحت قيم معامل المصدقية بين ٠.٩١٤ و ٠.٩٤١ وأيضاً بلغت قيمة الثبات للنموذج ككل ٠.٨٧٦ وقيمة المصدقية ٠.٩٣٥ ما يعني أن معاملات ثبات الاستقرار والتجانس الخاصة بمقياس البحث تعتبر مؤشرات كافية لأغراض اعتمادها في تطبيقها النهائي، حيث تجاوز معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ٠.٦ وهو الحد الأدنى للثبات (Sekaran and Bougie, ٢٠١٣). وبناءً على ذلك تعتبر جميع معاملات الثبات والصدق لمقياس البحث جيدة كونها أعلى من هذه النسبة.

جدول (٢) نتائج اختبار الثبات والصدق لمقياس اللحث.

المتغير	البعد	عدد المفردات	معامل Cronbach's	معامل المصادقة
الذكاء الاستراتيجي	الاستشراق	٥	.٨٨٣	.٩٣٩
	التفكير المنظم	٥	.٨٧٧	.٩٣٦
	الرؤية	٥	.٨٨٠	.٩٣٨
	الدافعية	٥	.٨٨٤	.٩٤٠
	الحدس	٥	.٨٨٧	.٩٤١
المقدرات الجوهرية	التعلم التنظيمي	٦	.٨٣٨	.٩١٥
	رأس المال	٦	.٨٣٧	.٩١٤
	المرونة	٧	.٨٤٠	.٩١٦
	المقدرات	٧	.٨٤٠	.٩١٦
	التمكين	٦	.٨٤٤	.٩١٨
النموذج ككل			.٨٧٦	.٩٣٥

النتائج والمناقشة

• الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة البحث

يبين جدول (٣) توزيع عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة).

جدول (٣) توزيع عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية، سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
٧٧.٧٥	٢٤١	ذكر	النوع
٢٢.٢٥	٦٩	أنثى	
٣٩	١٢١	أقل من ٣٥ عام	العمر
٣٧.٧	١١٧	من ٣٦ إلى ٤٥ عام	
١٢.٦	٣٩	من ٤٦ عام إلى ٥٥	
١٠.٦	٣٣	أكثر من ٥٥	
٣٥.٢	١٠٩	مؤهل متوسط أو فوق	المؤهل الدراسي
٤٩.٣	١٥٣	مؤهل جامعي	
١٥.٥	٤٨	دراسات عليا	
٢٠.٣	٦٣	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
٤٦.٨	١٤٥	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
١٦.٨	٥٢	من ١١ إلى ١٥	
١٦.١	٥٠	أكثر من ١٥	

تظهر نتائج الجدول (٣) أن غالبية أفراد عينة البحث كانت من الذكور بنسبة (٧٧.٧٥%)، بينما بلغت نسبة الإناث (٢٢.٢٥%). أما فيما يخص متوسط أعمار أفراد العينة، فقد جاء في المرتبة الأولى فئة العمر الأقل من ٣٥ عام بنسبة (٣٩%)، يليهم من تراوحت أعمارهم بين ٣٦ إلى ٤٥ عام بنسبة

(٣٧.٧%)، ثم من تراوحت أعمارهم بين ٤٦ إلى ٥٥ عام بنسبة (١٢.٦%)، وجاء في المرتبة الأخيرة من هم أكثر من ٥٥ عام بنسبة (١٠.٦%). أما فيما يخص المؤهل الدراسي فنجد أن غالبية أفراد العينة (٤٩.٣%) من حصلوا على مؤهل جامعي (بكالوريوس/ليسانس)، ويليهم حصلوا على مؤهل متوسط أو فوق متوسط بنسبة (٣٥.٢%)، بينما جاء من حصلوا على دراسات عليا (دبلوم/ماجستير/دكتوراه) في المرتبة الأخيرة بنسبة (١٥.٥%). أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة، فنجد أن غالبية عينة البحث (٤٦.٨%) تراوحت سنوات خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات، ويليهم من لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات بنسبة (٢٠.٣%)، ثم من لديهم خبرة من ١١ إلى ١٥ عام بنسبة (١٦.٨%)، وجاء في المرتبة الأخيرة من هم لديهم خبرة أكثر من ١٥ سنوات بنسبة (١٦.١%).

• آراء عينة البحث حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي

يهدف هذا الجزء إلى معرفة آراء أفراد عينة البحث حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية، الحدس)، وإلى أي مدي تطبق الشركات السياحية هذه الأبعاد، وللتحقق من هذا تم إجراء اختبار Descriptive Analysis، كما يتضح بالجدول (٤).

جدول (٤) آراء أفراد عينة البحث حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

الأهمية النسبية	مستوى التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المفردات
١	مرتفع	.٨٦٣	٤.٢٢	الاستشراق
٢	مرتفع	.٦٤٠	٤.٠٧	التفكير المنظم
٥	مرتفع	.٧١١	٣.٩٤	الرؤية الاستراتيجية
٣	مرتفع	.٧٦٤	٣.٩٩	الدافعية
٤	مرتفع	.٦٨٥	٣.٩٦	الحدس
	مرتفع	.٩٨٠	٤.٠٣	المتوسط الحسابي العام

توضح نتائج الجدول (٤) أن غالبية آراء عينة البحث جاءت موافقة على تبني شركات السياحة المبحوثة لكافة أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٩٤، ٤.٢٢)، وجاء ترتيب الأبعاد وفقاً للمتوسط الحسابي لها على النحو التالي:

- بعد الاستشراق بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢٢ وانحراف معياري ٠.٨٦٣
- بعد التفكير المنظم بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٧ وانحراف معياري ٠.٦٤٠
- بعد الدافعية بمتوسط حسابي بلغ ٣.٩٩ وانحراف معياري ٠.٧٦٤
- بعد الحدس بمتوسط حسابي بلغ ٣.٩٦ وانحراف معياري ٠.٦٨٥

- بعد الرؤية الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ ٣.٩٤ وانحراف معياري ٠.٧١١

كما تظهر النتائج أن مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في الشركات السياحية جاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الذكاء الاستراتيجي (٤.٠٣) بانحراف معياري ٠.٩٨٠ وقد تعزى هذه النتيجة إلى ارتباط أبعاد الذكاء الاستراتيجي ببعض ممارسات المدراء والعاملين في الشركات السياحية التي تحدد أسباب المشكلات التي تواجههم والبحث عن أفضل الحلول الممكنة، وهذا يتفق مع دراسة (Clar, ٢٠٠٨) الذي أكد على أن الذكاء الاستراتيجي يشمل مجموعة من العمليات والأنشطة التي تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها، ثم نشرها حتى تكون في متناول الفرد المناسب لتمكنه من اتاذ القرارات الصائبة. أيضاً يتفق مع دراسة (المصري و فراح، ٢٠٢٠) التي أكدت على أن الأفراد يجب أن يكونوا يكونون مطلعين على بعض اجراءات التخطيط الاستراتيجي من خلال معرفتهم بالرؤية والرسالة ويقومون خطأً طويلة الأجل، مما ينمي لديهم الذكاء الاستراتيجي. كما تفقت مع ما أسفرته نتائج دراسة (شلاكه، ٢٠٢١) من تبني الشركات العامة مفهوم الذكاء الاستراتيجي، وأضاف أن إدارة الشركة تستخدمه لاستقراء عناصر البيئة المحيطة بالشركة من تشخيص الفرص المحتملة والاستعداد لمواجهة التحديات.

• آراء عينة البحث حول أبعاد المقدرات الجوهرية

يهدف هذا الجزء إلى معرفة آراء أفراد عينة البحث حول أبعاد المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة التنظيمية، المقدرات التكنولوجية، التمكين) وإلى أي مدى ظهر هذه المقدرات بين أفراد العينة، وللتحقق من هذا تم إجراء اختبار Descriptive Analysis. كما يظهر بالجدول (٥).

جدول (٥) آراء أفراد عينة البحث حول المقدرات الجوهرية.

الأهمية النسبية	مستوى التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المفردات
١	مرتفع	.٧٧٣	٤.١١	التعلم التنظيمي
٢	مرتفع	.٦٩٠	٤.٠٢	رأس المال البشري
٤	مرتفع	.٦٨١	٣.٩٢	المرونة التنظيمية
٣	مرتفع	.٥٧٩	٣.٩٥	المقدرات التكنولوجية
٥	مرتفع	.٩٠٤	٣.٨٨	التمكين
	مرتفع	.٤٥٣	٣.٩٨	المتوسط الحسابي العام

تشير نتائج الجدول (٥) إلى أن غالبية آراء عينة البحث جاءت موافقة على كافة أبعاد المقدرات الجوهرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (٣.٨٨، ٤.١١)، وجاء ترتيب الأبعاد وفقاً للمتوسط الحسابي لها على النحو التالي:

- بعد التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ ٤.١١ وانحراف معياري ٠.٧٧٣
- بعد رأس المال البشري بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٢ وانحراف معياري ٠.٦٩٠
- بعد المقدرات التكنولوجية بمتوسط حسابي بلغ ٣.٩٥ وانحراف معياري ٠.٥٧٩
- بعد المرونة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ ٣.٩٢ وانحراف معياري ٠.٦٨١

- بعد التمكين بمتوسط حسابي بلغ ٣.٨٨ وانحراف معياري ٠.٩٠٤

أيضاً تظهر النتائج أن أفراد عينة البحث يطبقون المقدرات الجوهرية في الشركات السياحية، وهو ما يظهر في آرائهم حول أبعاد هذه المقدرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمقدرات الجوهرية (٣.٩٨) بانحراف معياري ٠.٤٥٣ وهو ما يتفق مع دراسة (Elnagar and Shoaib, ٢٠٢١) إلى أن الفنادق المصرية تطبق هذه المقدرات من خلال الالتزام بتطبيق التعلم التنظيمي في جميع أنحاء الفندق، مع استقطاب أفضل الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل، وتسعى إلى تمكين الموظفين في الأقسام، مع اتباع أساليب وطرق المرونة التنظيمية، علاوة على تطبيقها لأحدث المقدرات التكنولوجية في أداء المهام المختلفة. أيضاً أسفرت نتائج دراسة (شلاكة، ٢٠٢١) على أن إدارة الشركات تسعى لتطبيق المقدرات الجوهرية

من خلال الاهتمام بمواردها البشرية التي تمثل رأس مالها والحرص على جعلها متعلمة وتمكينها.

• اختبار فرضا البحث

الفرضية الأولى تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد المقدرات الجوهرية في شركات السياحة المبحوثة".

لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، كما يظهر بالجدول (٦).

جدول (٦) معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد المقدرات الجوهرية.

البعد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الاستشراق (١)	١									
التفكير المنظم (٢)	.٦٥	١								
الرؤية الاستراتيجية (٣)	.٧١	.٨٧	١							
الدافعية (٤)	.٨٤	.٧٦	.٦٨	١						
الحدس (٥)	.٦٩	.٦٦	.٩١	.٧٣	١					

				١	.٧٩	.٦٩	.٧٢	.٨٠	.٧٥	التعلم التنظيمي (٦)
			١	.٧٨	.٨٥	.٦٥	.٧٧	.٧٤	.٧١	رأس المال البشري (٧)
			١	.٨٧	.٩٠	.٧١	.٦٦	.٦٢	.٧٨	المرونة التنظيمية (٨)
			١	.٩١	.٨٦	.٨٠	.٧٣	.٧٠	.٦٩	المقدرات التكنولوجية (٩)
١	.٦٩	.٧٣	.٧٦	.٨٢	.٨٥	.٩٥	.٩٣	.٦٢	.٦٦	التمكين (١٠)

**العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى ($P \leq 0.01$).

تشير نتائج الجدول (٦) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراق، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية، الحدس)، وأبعاد المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة التنظيمية، المقدرات التكنولوجية، التمكين) حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بينهم (٠.٦١ ، ٠.٩٥)، وبناء على ما سبق يتم قبول الفرض الأول الذي ينص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد المقدرات الجوهرية في الشركات السياحية المصرية..".

الفرضية الثانية تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية في شركات السياحة".
 لبيان الأثر المحتمل للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراق، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية، الحدس)، في المقدرات الجوهرية، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كما يظهر بالجدول (٧).

جدول (٧) معاملات الانحدار المتعدد بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية.

المتغير التابع (المقدرات الجوهرية)							
R ^٢	Sig	F	Sig.	T	β	الأبعاد	المتغير
.٤٠٦	.٠٠٠	١١.٩٥	.٠٠٠	٥.٣٥	.٣٤٨	الاستشراق	الذكاء الاستراتيجي
			.٠٠٠	٥.٧١	.٣٧٨	التفكير	
			.٠٠٠	٦.٤٩	.٦٣٧	الرؤية	
			.٠٠٠	٤.٢٥	.٤٠٩	الدافعية	
			.٠٠٠	٤٧.٦٠	.٠٨٣	الحدس	

وتشير النتائج بالجدول (٧) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للأبعاد الذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية، وجاء ترتيب الأبعاد وفقاً قيمة معامل الانحدار على النحو التالي:

- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد درجة الرؤية الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta = .٦٣٧$)، كما بلغت قيمة ($T = ٦.٤٩$) حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت

قيمتها ≤ 2 عند مستوى معنوية $P < 0.001$ ويعتبر هذا البعد أكثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيراً في تعزيز المقدرات الجوهرية في شركات السياحة.

- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد الدافعية في تعزيز المقدرات الجوهرية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.409$)، كما بلغت قيمة ($T = 4.25$) حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها ≤ 2 عند مستوى معنوية $P < 0.001$ وهو البعد الثاني في الترتيب تأثيراً في تعزيز المقدرات الجوهرية في شركات السياحة.

- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد درجة تخضير التفكير المنظم في تعزيز المقدرات الجوهرية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.378$)، كما بلغت قيمة ($T = 5.71$) حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها ≤ 2 عند مستوى معنوية $P < 0.001$ وهو البعد الثالث في الترتيب تأثيراً تعزيز المقدرات الجوهرية في شركات السياحة.

- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد الاستشراق في تعزيز المقدرات الجوهرية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.348$)، كما بلغت قيمة ($T = 5.35$) حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها ≤ 2 عند مستوى معنوية $P < 0.001$ وهو البعد الرابع في الترتيب تأثيراً تعزيز المقدرات الجوهرية في شركات السياحة.

- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد الحدس في تعزيز المقدرات الجوهرية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta = .083$)، كما بلغت قيمة ($T = 0.71$) حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها ≤ 2 عند مستوى معنوية $P < 0.001$ وهو البعد الخامس في الترتيب تأثيراً تعزيز المقدرات الجوهرية في شركات السياحة.

كما توضح النتائج أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت 11.95 وثبتت معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ($P < 0.001$)، بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج R^2 — 40.6%. كما بلغت قيمة معامل الانحدار للثلاثة أبعاد مجتمعة ($\beta = .723$)، كما بلغت قيمة ($T = 24.72$) مما يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المقدرات الجوهرية في شركات السياحة المصرية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (شلاكة، 2021) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية.

أيضاً تتشابه هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي ربطت بين الذكاء الاستراتيجي وبعض المتغيرات الإدارية الأخرى كدراسة (حسين و محمود، 2017) التي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة إيجابية للذكاء الاستراتيجي في تماسك الجماعة. وأيضاً دراسة (الشمري، 2019) التي توصلت وجود تأثير إيجابي للذكاء الاستراتيجي في التحالفات الاستراتيجية في شركات زين للاتصالات بالعراق؛ وكذا دراسة (المصري و فرح، 2020) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لدافعية الانجاز في الذكاء الاستراتيجي في السعودية.

وبناء على ما سبق يتم قبول الفرضية التي تنص "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية في شركات السياحة.

٤. الاستنتاجات والتوصيات

توصل نتائج البحث الميدانية إلى أن: مستوى تبني شركات السياحة للذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية مرتفع؛ يساعد الذكاء الاستراتيجي على تزويد شركات السياحة بالمقدرات الإدارية والفنية لمساعدتها على العمل والنجاح؛ كما يساهم في تعزيز المقدرات الجوهرية في شركات السياحة؛ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية؛ وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء الاستراتيجي في تحسين المقدرات الجوهرية في شركات السياحة المصرية؛ وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة شركات السياحة في مصر بـ:

- الاهتمام بتعميق مفهوم الذكاء الاستراتيجي لما له من تأثير إيجابي في زيادة المقدرات الجوهرية، ودراسة كيفية الاستفادة منه.
- ضرورة متابعة إدارة الشركة كل ما هو جديد يتعلق بالذكاء الاستراتيجي، وأهم الفوائد التي يحققها، ومحاولة الاستفادة منه في تعزيز المقدرات الجوهرية
- ضرورة صقل مهارات مدراء الشركة بمؤشرات الذكاء الاستراتيجي بشكل مستمر للانسجام مع التغيرات والتطورات الكبيرة التي يشهدها القطاع السياحي.

- ضرورة تركيز على تطوير قدرات التفكير المنظم بالشركة من خلال عمليات التعلم التنظيمي، وإنشاء شركة متعلمة تسهل قدرتها على اتخاذ القرارات.
- يتوجب على إدارة الشركة العمل على نشر مفهوم الذكاء الاستراتيجي والتأكد من فهم العاملين له والاستفادة منه في تنفيذ المهام من خلال عقد البرامج التدريبية.
- العمل على تطوير قدرات الشركة فيما يتعلق بالاستشراق المستقبلي للأحداث البيئية، والعمل التنافسي من خلال تطوير نظام المعلومات بالشركة.

المراجع

المراجع العربية

- فراح، حفيظ؛ فريد، خميلي (٢٠٢٠). دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار بمؤسسة Saniplast بأب البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أب البواقي.
- حافظ، عبدالناصر؛ حسين، حسن؛ محمود، أحمد (٢٠١٧). الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة. مجلة جامعة بابل/ العلوم الصرفة والتطبيقية، ٢٥(٤)، ١٤٧٣-١٤٩٥.

- الشمري، طارق (٢٠١٩). دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات/ العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١١(٢٤)، ٣١٥-٣٤٥.
- شلاكة، طارق (٢٠٢١). دور الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث تحليلي في شركة الزوراء العامة للصناعات الكهربائية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٧(٥٥)، ٢٦٠-٢٧٩.
- المصري، طارق؛ فرح، علي (٢٠٢٠). دافعية الانجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(٣)، ٢٦٠-٢٨٩.
- عمران، نضال (٢٠١٥). أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة اسيسيل للاتصالات. مجلة جامعة بابل/ العلوم المصرفية والتطبيقية، ٢٣(٣)، ١٢٨٠-١٣٠٨.
- أبو ليفة، سناء، (٢٠١٦). دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الاستراتيجية بالمقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة ميدانية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ٢(٦٠)، ٧-٦٤.

- عبدالكريم، عزام عبدالوهاب ؛ محمد، روش (٢٠١٩). تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١١ (٢٤)، ٤٤١-٤٧٦.

المراجع الأجنبية

- Chapman, Christopher S., (٢٠٠٥), Controlling strategy: management, accounting and performance measurement ١st Ed., Oxford, New York, USA.
- Clar, G., (٢٠٠٨), "Strategic Policy Intelligence tools, Enabling better RTDI policy marketing Europe's regions", steinbeis- Edition, Stuttgart/ Berlin.
- Derbali, A., & Elnagar, A.K. (٢٠٢٠). Measuring student and staff satisfaction with the university facilities. Virtual Economics, ٣(٣), ٢٥-٥٢. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.03\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.03(2))
- Dorn, Nicholas (٢٠١٠) European strategic intelligence: how far integration? Erasmus Law Review, Vol ١: pp١٦٣-١٨٠.
- Elnagar, A. K., and Shoaib, M. (٢٠٢١). Core competencies as an entrance for enhancing job engagement in Egyptian hotels. Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH). ٢٠(٢), ٣٣٦-٣٥٤.
- Elnagar, A.K. and Derbali, A. (٢٠٢٠). The importance of tourism contributions in Egyptian

- economy", International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS), Vol. ١, No. ١, pp. ٤٥-٥٢. DOI: <https://doi.org/10.31559/IJHTS2020.1.1.5>
- Esmalili R. (٢٠١٠) The effect of the strategic intelligence on decision and strategic planning international. journal of asiatis science, Vol ٤ (١٠).
 - Jamhour, M.S. (٢٠١٠). The impact of core competence on organizational performance: an applied study on paint industry in the United Arab Emirates. MSc in business administration, Faculty of Business/ Middle East University.
 - Kuhlmann, S., (٢٠٠٥). Strategic intelligence for research policy, First prime Network of Excellence Annual Conference, Manchester Business School.
 - Lann, L. (٢٠٠٨) The imperative of strategic foresight to strategic thinking, Journal of Futures studies, August, ١٣(١), p: ٢١-٤٢.
 - Lieboutz J. (٢٠٠٦). Strategic intelligence business intelligence competitive intelligence and knowledge management. A Werbach publications.
 - Maccoby, Michael, (٢٠١٣), Successful leaders employ strategic intelligence, Research Technology Management, Vol. ٤٤, No ٣
 - Quarmby, N. (٢٠٠٣). Futures works in strategic criminal intelligence", paper presented at the Evolution in Crime and Justice: Trend and Methods Conference convened by the Australian Institute of Criminology in conjunction with the Australian Bureau of Statistics, Canberra, pp.١-١٠.

- Service, Robert, W., (٢٠٠٦). The development of Strategic intelligence: a managerial perspective, International Journal of Management, Vol. ٢٣, No. ١, pp. ٦١-٧٧.
- Ungerer, Marius.,and Uys, Koos. (٢٠٠٥). A theoretical model for developing core capabilities from an intellectual capital perspective (PART ١). SA Journal of Industrial Psychology, ٣١ (٢).
- White, Gia, (٢٠٠٥), Building Strategic intelligence capabilities through scenario planning, global intelligence alliance, paper٢, www.globalintelligence.com.