

أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة.

The impact of strategic intelligence on the effectiveness of strategic leadership Field study on insurance companies in Constantine.

³ د. قشوط الياس

جامعة محمد خيضر بسكرة

golyes@gmail.com

² د. منصور عبد القادر منصور

جامعة الاقصى - غزة فلسطين

Mansourpal2012@gmail.com

¹ د. رحمون رزيقة

جامعة محمد خيضر بسكرة

razikarahmoun@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/06/21

تاريخ القبول: 2019/06/04

تاريخ الاستلام: 2019/04/26

ملخص: تهدف هذه الدراسة الى إلقاء الضوء على الذكاء الاستراتيجي لما له من اثر في فاعلية القيادة الاستراتيجية، حيث يعد الذكاء الاستراتيجي أحد أهم العوامل التي تساعد المنظمات على المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية، كما انه يرتبط بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير او القائد الاستراتيجي و التي تمكنه من التفكير بطريقة شمولية بمستقبل المنظمة و مواجهة حالات عدم التأكد. و عليه فالذكاء الاستراتيجي يساعد المنظمة في تحقيق اهدافها بعيدة المدى، و يمكن القادة من اقتناص الفرص و التكيف مع المتغيرات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، القيادة الاستراتيجية.

تصنيف: G22

Abstract: This study aims at shedding light on the strategic intelligence and its impact in effectiving the strategic leadership. Strategic intelligence is one of the most important factors that helps enterprises compete economically in global markets. It is also linked to the distinctive kind of mental abilities needed by the manager or the strategic leader, which enables him to think comprehensively about the future of the organization and face uncertainties. Strategic intelligence helps the organization achieve its long-term goals and enables leaders to seize opportunities and adapt to changes.

Keywords: Strategic intelligence, foresight, systems thinking, partnership, strategic leadership.

Jel Classification Codes : G22

1. مقدمة:

في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث في عالم المعلومات، وفي ظل التطور العلمي الهائل في شتى المجالات وما ينتج عنها من تحديات كبيرة لمنظمات الأعمال، أصبح لزاما علينا البحث عن أنواع جديدة من القادة تتمتع بصفات خاصة قادرة على الارتقاء بالمنظمات والوصول إلى التميز والريادة وهذا لا يكون إلا من خلال تطبيق الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة).

فبرز الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، و المحافظة على مكانتها، و قراءة مستقبلها، و تمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، و التكيف مع التغيرات التي تحيط بها.

ومن هنا بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي كأسلوب جديد في علم الادارة الاستراتيجية الحديثة والذي يعتبر أداة فعالة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها من خلال تمكين القادة من اتخاذ القرار بشكل استراتيجي وسليم يرتقي بتفوق المنظمة اعتمادا على مهارات استثمار المعلومات التي توفرها بأبعاده... وعليه ومن خلال ما سبق ذكره نطرح الإشكالية التالية: ما أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية ؟

هذا التساؤل يمكن التفصيل فيه وتوضيحه أكثر من خلال جملة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1/ ما أثر الاستشراف في فاعلية القيادة الاستراتيجية لشركات التأمين ؟

2/ ما أثر تفكير النظم في فاعلية القيادة الاستراتيجية لشركات التأمين ؟

3/ ما أثر الشراكة في فاعلية القيادة الاستراتيجية لشركات التأمين ؟

أ- أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:

1/ إبراز أهمية الذكاء الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية.

2/ محاولة إيجاد صلة وثيقة بين تبني و ممارسة الذكاء الاستراتيجي كأحد العوامل الأكثر تفسيراً و تحليلاً للعلاقة الموجودة مع حسن تطبيقه لمواجهة التحديات المستقبلية و بناء و تعزيز القيادة الاستراتيجية.

3/ توضيح نجاعة الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي.

4/ تحديد العلاقة الموجودة بين الذكاء الاستراتيجي و القيادة الاستراتيجية.

ب- فرضيات الدراسة : إن الإجابة على تساؤلات الدراسة تقتضي صياغة الفرضيات التالية:

1/ لا يوجد أثر للاستشراف في فاعلية القيادة الاستراتيجية.

2/ لا يوجد أثر لتفكير النظم في فاعلية القيادة الاستراتيجية.

3/ لا يوجد أثر للشراكة في فاعلية القيادة الاستراتيجية.

ج- منهجية البحث: اعتمد البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر

المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية حيث يعتمد على وصف الحقائق

الثابتة ودراستها وتحليلها والخروج منها بنتائج محددة لتقديم الحلول المناسبة للمشكلة موضوع

البحث ولأنه يناسب الظاهرة موضوع البحث وذلك للوصول إلى المعرفة الدقيقة حول " أثر

الذكاء الاستراتيجي على القيادة الاستراتيجية، أما في جانبها التطبيقي فهي دراسة مسحية

تعتمد على عينة محددة تنتمي إلى مجتمع معروف يتمثل في عمال شركات التامين - بقسنطينة-

حيث بلغت عدد الاستمارات الموزعة (35) استمارة و قد تم توزيعهم بالتعاون مع بعض من

الإطارات العاملين في الشركة.

د- الدراسات السابقة: هناك الكثير من الدراسات التي تناولت علاقة الذكاء الاستراتيجي

و القيادة الاستراتيجية و هذه بعض الدراسات التي نرى أنها مفيدة لدراستنا سواء بطريقة

مباشرة أو غير مباشرة.

1- دراسة تلا عاصم فائق(2018) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي وذلك من

خلال إستقصاء آراء المبحوثين من القيادات الادارية لجامعة الفلوجة. و بلغ عدد مجتمع الدراسة

(80) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى ان الذكاء الاستراتيجي بكافة ابعاده يساهم بشكل فعال في

تعزيز الاداء التنظيمي، ايضا توفر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات المبحوثة يساهم باتجاه

تحقيق اهداف الجامعة و ان القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة ملتزمة بتحفيز العاملون الذين

يحققون اعلى معدلات الانجاز و اداء مهامهم بالشكل المطلوب.

2- تامر حمدان عبد القادر(2015) بعنوان: اثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة

نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية:

هدف البحث للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات

الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، من خلال دراسة العلاقة بين الذكاء

الاستراتيجي والقيادة ومن ثم دراسة الأثر، و بلغ عدد مجتمع الدراسة (64) عضواً ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: توافر الذكاء الاستراتيجي لدى أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي 3.79 ، وتوافر محور القيادة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي 3.59 وكذلك توصل البحث إلى وجود أثر وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، والشراكة، والحدس، والإبداع) والقيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

3- ندى طاهر (2018) بعنوان: الذكاء العاطفي و اثره في القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الذكاء العاطفي كمتغير مستقل من خلال (فهم الذات، ادارة الذات، المهارات الاجتماعية، الوعي الاجتماعي) في القيادة الاستراتيجية كمتغير تابع من خلال (التوجه الاستراتيجي، تطوير راس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الاستراتيجية). وطبقت الدراسة الحالية في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها 13 بنك، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 366 فرداً و تم استخدام برنامج AMOS اصدار 22 للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات، وقد اظهرت نتائج الدراسة ان هناك اهتمام بالذكاء العاطفي (فهم الذات، اداره الذات، المهارات الاجتماعية، الوعي الاجتماعي) في البنوك التجارية الاردنية حيث جاء مرتفع المستوى من وجهة نظر افراد عينة الدراسة. من حيث القيادة الاستراتيجية، بينت ان هناك اهتمام بجميع ابعاد المتغير التابع من قبل البنوك التجارية الأردنية في عمان حيث جاءت مرتفعة المستوى من وجهة نظر افراد العينة.

2. الذكاء الاستراتيجي:

يعد الذكاء الاستراتيجي تفكيراً بطريقة شمولية بمستقبل المنظمة، و مواجهة المشكلات و التكيف مع البيئة، و قد بدأت كثير من المنظمات في توظيف هذا النوع من الذكاء، كما ان مستوى فعالية القرارات المتخذة كانت احد اسباب نجاح كثير من المنظمات و السبب الذي جعل الكثير من القادة ينجحون هو انهم يمتلكون نوعاً مختلفاً من الذكاء.

1.2. تعريف الذكاء الاستراتيجي: قبل التطرق الى مفهوم الذكاء الاستراتيجي لابد من التعرّيج الى مفهوم مصطلح الذكاء حيث عرف الذكاء على انه: القدرة على اكتساب و تطبيق

المعرفة، و هو القدرة على البناء او تحويل اكبر قدر ممكن من المعرفة الى معرفة قابلة الى الاستخدام في اتخاذ قرارات جيدة(عذراء،2018: 113).

عرف الذكاء الاستراتيجي على انه: مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات و معالجتها ثم نشرها و حمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب في الوقت المناسب ليتمكن من اتخاذ القرار الصائب(96: 2008، clar)، كما عرف على انه: وسيلة لتوفير أعلى مستويات الإدارة، من خلال المعلومات عن البيئة التنافسية، الاقتصادية، السياسية...، التي تعمل فيها المنظمة حاليا ويمكن أن تعمل فيها في المستقبل لدعم صناعة القرارات الاستراتيجية(34: 1999، Mcgonagle). و قد نظر اليه بعضهم على انه: هو أداة لتوفير المعلومات بشكل كامل وشامل عن البيئة الخارجية للقيادة العليا في الوقت المناسب وذلك لتطوير الاستراتيجية(80: 2000، degenaro). كما يشير آخرون على انه: مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، او القدرة على فهم الحقيقة و ادراكها(عباس، 2003: 5). ايضا هناك من عرفه على انه: ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على التحفيز، الحدس و الابداع و يرتكزون على نظام معلوماتي يمكنهم من توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة(صالح و آخرون، 2010: 142).

و ترتيبا على ما سبق يمكن القول ان الذكاء الاستراتيجي هو قدرة المديرين على توظيف معارفهم و مهاراتهم و خبراتهم بشكل ذكي لتطوير سياسات و استراتيجيات ملائمة و تنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمنظماتهم و يتمثل بالاستشراف ، التفكير النظامي، الشراكة.

2.2 . أهمية الذكاء الاستراتيجي: تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه من المتطلبات الأساسية للقيادة حيث يعمل على تعزيز وتطوير السمات القيادية، حيث يمثل نظام متكامل ويعتبر لب عملية اتخاذ القرار. فقد أشار(جثير وآخرون، 2013 : 373) إلى أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتلخص في:

* الحاجة إلى وجود قيادة وقادة تتمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وهذا في سبيل مواكبة و مجارة التطوير والتغيير الحاصل في البيئة.

* الذكاء الاستراتيجي يؤهل المنظمات أن تكون قادرة على الابداع وصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة.

* يساعد بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات.

* دوره في نجاح صياغة سياسات الابداع واجباد منهجيات مبتكرة في مواجهة ما يعترضها من مشكلات.

* دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق موقع تنافسي متقدم مقارنة بالآخرين.

* الذكاء الاستراتيجي ودوره المهم في اعداد وتكوين القادة وتعزيز صفاتهم وصل قدراتهم لتمكينهم من قيادة المنظمة.

* التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي.

* تشخيص الفرص الاستراتيجية و ما يتلازم معها من اخطار و تهديدات في بيئة الاعمال الالكترونية. (سعاد،،782011).

3.2. أبعاد الذكاء الاستراتيجي: لقد اختلف الكتاب في تحديد ابعاد الذكاء الاستراتيجي الا انه يمكن تلخيصها في الابعاد الآتية: (تامر، 2015: 31).

أ- الاستشراف (Foresight) : يمكن أن نعرف الاستشراف على أنه قدرة الفرد على التفكير بالاعتماد على قوى غير مرئية وغير مدركة، إلا أنها تساهم في قراءة المستقبل. يمثل إمكانية اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل وتميز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه كما ويشير إلى بصرية الفرد في عواقب الأمور، أو التطلعات للمستقبل عبر رصد العوامل الديناميكية في الوقت الحاضر. أيضا يشير الاستشراف الى رصد التغيير في ظاهرة او ظواهر معينة في بيئة المنظمة و محاولة تحديد الاحتمالات المختلفة لتطورها في المستقبل، او ترجيح احد الاحتمالات على غيره.

ب- تفكير النظم (System Thinking) : ان تفكير النظم هو القدرة على مزج العناصر مع بعضها أكثر من فصل ارتباطها إلى أجزاء ومن ثم تحليلها، كما يشار اليه على أنه يمثل القدرة على تركيب العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تتم دراسة علاقة الأجزاء بالكل وتقييم النجاح في خدمة اهداف النظام. ويعد مدخل تفكير النظم منهجا قديم أعيد اكتشافه حديثا كأسلوب متطور للتكيف والتأقلم مع البيئة، حيث بدأ (لودفيك فون بيرتلا) العالم النمساوي الأصل وأبو نظرية النظم وتفكير النظم قبل 50 عاما، حيث تم إيضاح أهمية هذا العنصر و دوره في الذكاء الاستراتيجي بوصفه إطار

متقدم للتفكير الاستراتيجي والفكر النقدي، وكونه أسلوب معاصر للتكيف مع الحياة وتكيف المنظمات مع بيئتها في ظل التغيرات المتسارعة.

ج- الشراكة: (Partnership): تعكس قدرة القائد الذكي استراتيجيا في إقامة تحالفات استراتيجية مثل (اندي جروف) القائد في شركة إنتل الذي أقام شراكة مع شركة ميكروسوفت، وأقام شراكة داخل الشركة مع المدير التنفيذي وهذا مكن من السيطرة على سوق المعالجات الدقيقة ويعد تحالف المنظمات هو الأقرب لمفهوم الشراكة من الاندماج وذلك لما فيه من المحافظة لكل منظمة على شخصيتها وكيانها في مقابل الاندماج الذي يعمل على صهر شخصية إحدى المنظمين.

تعتبر الشراكة من المقومات الرئيسية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي، ولنمو المنظمات التي تعمل تحت مبدأ الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة.

4.2. خصائص القادة الاذكياء استراتيجيا: تبلورت خصائص القادة الاذكياء استراتيجيا في كثير من القراءات منها :

ذكر (Maccoby, et al, 2004: 49) أنه إذا أراد القائد الوصول بمنظمته لأعلى مستويات التقدم والنجاح بما فيها من تعقيدات، فإنه يجب أن يتحلى بالذكاء الاستراتيجي وذلك لما يوفره لهم من مميزات مثل:

- القدرة على التخيل و التصور.
- القدرة على خلق جو من المشاركة والتفاعل.
- القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم ودفعهم لإظهار أقصى طاقة.
- القدرة على تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة في ظل بيئة ديناميكية متغيرة.
- القدرة على التفكير استراتيجيا.

5.2. مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي: تنصرف مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي الى امكانية توظيف نتائجه بإدارة منظمات الاعمال و فيما يلي أمثلة على ذلك: (الطائي و الحفاجي، 2009: 235-237).

✓ نبه الباحث Tejada في بحثه بعنوان تسهيلات الذكاء التنافسي خطوة لاحقة في البحث أساسه الانترنت ضمن (إدارة الإنترنت) في استثمار الذكاء الاستراتيجي التنافسي لمراقبة المعلومات المتعلقة بمقدار ما ينفق على عملية البحث والتطوير والإعلان والاستخدام لموارد

الشركة، وتعزيز سرعة ومقدار جاهزيتها بالاستفادة من شبكات الإنترنت، ومقدار التوسعات المحتملة بنطاق الذكاء الاستراتيجي التنافسي، ثم تحريكها بقوة إلى مستويات جديدة ذات أهمية لاحتضان التغيرات السوقية، وتستثمر إدارة الشركات للأعمال الإلكترونية الذكاء الاستراتيجي التنافسي في رصد و مراقبة جوانب الفشل والأخطاء الاستراتيجية وطبيعة القوى المحركة لاتجاهات النشاطات المختلفة.

✓ طرح Wassermann فكرة المنظمة الذكية والهدف الدخول في المنافسة العالمية وتمكين منظمات الأعمال من تطبيق فكرة إدارة سلسلة التوريد في بيئة المنافسة العالمية، وهذا يمكن متخذ القرار من الاستجابة للزبائن و ابرام العقود كجزء من إدارة شبكة الأعمال الإلكترونية. وهذا يهم في زيادة الربح وزيادة قوة استقطاب أصحاب المصلحة والذين يمثلون فرصا لدعم قدرات شركات الأعمال، الذكاء الاستراتيجي يستثمر في استخدام البرمجيات لضمان تفعيل سلسلة التوريد.

✓ دعا كل من Becerka & Fernandez في مؤلفهم (إدارة المعرفة: التحديات والحلول التكنولوجيات) فكرة البرنامج الذكي كمفهوم يرى المستخدم النهائي من خلاله نظاما أساسه المعرفة، يهيئ له قدرات ذكية لحل المشكلات، ويتم استثمار الذكاء الاستراتيجي في مجالات حيوية تتصل بتوليد حلول لمشكلات الأعمال المختلفة بتعقيدها ونوعها فرصا أو مخاطر أو تحديات.

3. القيادة الاستراتيجية:

تعتبر القيادة الاستراتيجية ذات أهمية كبرى لكافة المنظمات ابتداءً من أن جزء من الاهداف التي تطمح كل منظمة فاعلة لتحقيقها هي في الواقع اهداف استراتيجية ولا يخفى ان تحقيق مثل هذه الاهداف يتطلب بالدرجة الاولى توفر قيادة فاعلة التي توجه الافراد العاملين في المنظمة لتحقيق تلك الاهداف.

1.3. تعريف القيادة الاستراتيجية: هناك العديد من التعريفات للقيادة الاستراتيجية في الادبيات الحديثة و هذه بعض منها:

عرفت القيادة الاستراتيجية على انها: عملية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية بالمقارنة مع المنافسين كما انها تعتبر انتاجا لعملية الادارة الاستراتيجية (الياسري، 2006: 25)، كما وصفت بانها: قدرة التأثير في الآخرين بغية تنفيذ المهام المطلوبة بشكل طوعي و التي تسهم في توجيه مسار

المنظمة بالشكل الصحيح على المدى الطويل و المحافظة بالمقابل على الاستقرار المالي في الامد الطويل (الفيحان و جلاب، 2006: 42).

من جهة اخرى عرفت القيادة الاستراتيجية على انها: قدرة التأثير على العاملين ليقدموا افضل ما لديهم طوعاً و غير مجبري وكذلك اتخاذ القرارات اليومية الصحيحة التي من شأنها تعزيز قدرة المنظمة على المدى الطويل (lear، 2012: 26). كما عرفت القيادة الاستراتيجية بأنها تحديد اتجاهات المنظمة وكيفية الوصول الى ما تطمح له و ينظر اليها على انها مهام تناط بالإدارة العليا وحدها وغالباً تكون وراء الابواب المغلقة عندما يتشارك القادة عمليات التحليل والتخطيط والتنفيذ والرصد والتقييم وهي اساس جميع عمليات المنظمة (Quong&walker، 2010: 26). ايضاً عرفت على انها: عملية جعل العاملين يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق النتائج المرغوبة اي انها تنطوي على تطوير رؤية مستقبلية للمنظمة وتحفيز العاملين على تحقيقها (Carragher، 2016: 57).

و لغرض هذه الدراسة يمكن اعطاء تعريف بسيط للقيادة الاستراتيجية على انها عملية مبدوءة بوضع رؤية ورسالة واهداف وتطوير رأس المال البشري من خلال الاهتمام به واحداث التغيير الضروري له، بالإضافة الى استخدام المرونة في القرارات و تمكين الآخرين من احداث تغيير استراتيجي من اجل مستقبل افضل للمنظمة.

2.3. أهمية القيادة الاستراتيجية: تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية برصد وفهم البيئة المؤسسية الداخلية والخارجية المحلية والعالمية من اجل اتخاذ قرارات صائبة حول جدوى الاستثمارات المؤسسية والنشاطات التي تمارس وزيادة المرونة للاستجابة لتحديات والفرص البيئية، ان القيادة الاستراتيجية تعطي التفسير الملائم والمنطقي لاضطراب وغموض البيئة وتقدم رؤية تسمح للمنظمة بالتطور (القيسي، 2015: 102).

للقيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة تمكن في الملائمة بين حاجات كافة الاطراف من خلال ما تملكه من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام الامر الذي يؤكد فاعلية العلاقة المتبادلة بين المنظمة وبيئتها الاجتماعية فالمنظمات تدعم البرامج والمشاريع الاجتماعية التي تعود بالنفع لاحقاً على المنظمة ذاتها (الزعي، 2010: 96).

3.3. أبعاد القيادة الاستراتيجية: اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية نظراً لاختلاف توجهاتهم الفكرية المختلفة وانسجاماً مع الدراسة الحالية ثم اختيار الأبعاد الآتية: (ندى، 2018: 44)

للم توجه الاستراتيجي (Strategic Direction):

واحدة من المهام الرئيسية للقيادة وهي تحديد رؤية ورسالة المنظمة فالقيادة بحاجة ان يتأكدوا ان الرؤية المستقبلية ستكون قادرة على مواجهة التحديات التي ستواجه المنظمة. يجب ان تصل رؤية المنظمة بشكل مفصل وواضح لجميع العاملين لضمان تنفيذها ومن المهم المشاركة في صياغتها من قبل الجميع لضمان عملية التفاعل وتشجيع تقاسم المعرفة والتعلم من خلال تعزيز العلاقات.

للم تطوير راس المال البشري (Development Of Human Capital):

في سياق تنمية راس المال البشري يعد الموظفون مورداً أساسياً ومهماً يتطلب الاستثمار ويعتبر الانسان هو المصدر الوحيد الحقيقي المستخدم للميزة التنافسية في ظل بيئة تتسم بالعمولة والديناميكية وهذا يتطلب من المنظمات بناء راس مال بشري من خلال التدريب والتطوير وتوفير الدعم والميزانية المناسبة من قبل الادارة العليا ولتحقيق ذلك تلعب أنشطة ادارة الموارد البشرية دوراً مركزياً في هذا الامر ولكن بدعم من الادارة العليا في المنظمة حتى تكون تلك الأنشطة فعالة ومناسبة.

للم الممارسات الاخلاقية (Ethical Practices):

الحاجة الى ممارسات أخلاقية ايجابية في العمل ادى الى الحاجة لظهور قيادة اخلاقية و باهتمام الرأي العام نعي بالممارسات الاخلاقية مجموعة من المعايير الاخلاقية للسلوك الصحيح وكل ما هو مقبول لدى المجتمع ولا يخالف القانون، اصبح من الواضح ان قادة المنظمات بحاجة ان يكونوا اكثر التزاماً تجاه جميع اصحاب المصالح بما في ذلك الموظفين والموردين والمستهلكين والحكومات والمجتمعات المحلية. النزاهة في القيادة أمر حيوي للمنظمة لتحقيق اهدافها ومن المفترض ان القيم الشخصية التي يحملها القائد ستؤثر على معتقدات الشركة وسلوكها وقرارتها.

للم الرقابة الاستراتيجية (Strategic Control):

تعتبر الرقابة الاستراتيجية من المهام الرئيسية للقيادة فمن خلالها تتمكن الادارة من انجاز اهدافها وقياس مدى كفاءة الجهاز الاداري والفني من خلال استخدامها للموارد البشرية والمادية ومعرفة

موائمة جهود الوحدات المختلفة في تحقيق الاهداف فهي مسؤولة عن تقييم وتصحيح عمليات المنظمة من خلال التغذية العكسية والقائد الناجح هو الذي يسعى لتحقيق القصد الاستراتيجي الخاص بمنظمته.

4.3. العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و القيادة الاستراتيجية: يظهر تأثير الذكاء الاستراتيجي على القيادة الاستراتيجية في العديد من الدراسات والكتب، حيث ذكر (محمد، وآخرون، 2012: 105) في دراسته أن من ضمن الأدوار المهمة لذكاء الاستراتيجي هو ذلك الدور الذي يلعبه في تعزيز وترسيخ السمات القيادية. حيث اقترح الباحثين أن توظيف العاملين القادرين على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات وبما يعمل على تنظيم الأنشطة والمهام وهذا يؤدي إلى تحسين مستوى الذكاء الاستراتيجي وهذا لا يمكن إنجازه بدون قادة يمتلكون ذكاءً استراتيجياً. وذكر (العبيدي، وآخرون 2012: 230) أن الذكاء الاستراتيجي يعتبر مقدمة لتحويل القادة إلى قادة استراتيجيين لما في ذلك من فائدة للمنظمة ومستقبلها، كما ويوجد أهمية كبيرة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية، والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة، والحصول على أداء قيادي فعال. حيث تم اقتراح أن يكون هناك جزء للذكاء الاستراتيجي في البرامج التدريبية للقيادات الإدارية يتم من خلاله تنمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي فيهم وهذا من أجل صناعة قرارات استراتيجية وخطط في الأمد البعيد.

وتطرق Michel Maccoby في كتاباته وبين كيف يكون النجاح وتحقيق الريادة للقائد وذلك من خلال استخدام الذكاء الاستراتيجي لترسيخ تلك الصفات والأنماط حيث كان ذلك جلياً في دراساته الأخيرة وآخرون التي وضعت في كتاب بعنوان:

“Transforming Health Care Leadership: A Systems Guide to Improve Patient Care, Decrease Costs, and Improve Population Health”

وهي عبارة عن دراسات قام بها هو وعدد من الباحثين، تحدثت عن كيفية القيادة باستخدام الذكاء الاستراتيجي والمعرفة العميقة وكيفية إحداث التغيير والتحول من أساطير الإدارة إلى الذكاء الاستراتيجي.

4. الجانب التطبيقي:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية لشركات التأمين -بقسنطينة- و التي هي محل دراستنا، فان هذا الجزء

يهدف إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية و قد تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل الإحصائي لعينة الدراسة.

1.4. عرض نتائج الدراسة:

نتناول في النقاط الموالية من الدراسة اختبارات صدق الأداة المستعملة، من خلال حساب معامل الثبات الفا كرونباخ لكل عبارات الاستمارة، وكذا تحليل اتجاهات الآراء باستخدام اختبارات الإحصاء الوصفي مثل التكرارات و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و النسب المئوية، و هذا لتحديد استجابات افراد العينة عن جميع عبارات متغيرات الدراسة.

1.1.4 ثبات وصدق أداة الدراسة

الجدول 1: معاملات الثبات والصدق

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الذكاء الاستراتيجي	20	0.76	0.858
القيادة الاستراتيجية	15	0.79	0.864
الاجمالي	35	0.78	0.887

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(01) نلاحظ ان معاملات الاتساق لمتغيرات الدراسة حصلت على نسبة مقدارها(0.78) و هذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي و نسبة مقبولة لأغراض التحليل بحيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية.

كما يظهر الجدول ان معامل الصدق الاجمالي هو(0.887)و هو معامل يشير الى وجود مصداقية كبيرة لأداة الدراسة المستعملة للقياس اي ان الاستمارة تقيس ما وضعت لقياسه.

2.1.4 عرض نتائج الدراسة

قبل الإجابة عن الفرضيات نشير إلى اعتمادنا على سلم ليكارت الثلاثي، حيث كانت فئات درجات السلم كالتالي : (من 1 إلى 1.66) غير موافق، (1.67 إلى 2.33) غير متأكد، (2.34 إلى 3) موافق، وقد بينت مقاييس الإحصاء الوصفي لجمل إجابات أفراد العينة النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول 2: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام لإجابات افراد العينة
الاستشراف	2,740	246,	موافق
تفكير النظم	2,853	222,	موافق
الشراكة	2,763	203,	موافق
الذكاء الاستراتيجي	2,775	168,	موافق
القيادة الاستراتيجية	2,830	189,	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

بالنظر إلى نتائج الجدول السابق نجد أن بعد تفكير النظم نال أكبر موافقة حيث كانت اتجاهات آراء العينة تدل على تواجده بدرجة كبيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.853) أي أن شركة التأمين محل الدراسة تعمل على دراسة الأفكار الجديدة مجتمعة بدلاً من دراستها منفصلة لتتلمس قيمتها في الأمد البعيد، كما تعتمد الشركة طرقاً جديدةً للتعليم واكتساب المعرفة بغرض التكامل الاستراتيجي، يليه بعد الشراكة والذي جاء بدرجة موافقة كبيرة أيضاً لكن بمتوسط حسابي (2.763)، وهذا يعني أن شركة التأمين تؤمن بأن إقامة تحالفات استراتيجية مع الشركات الأخرى يتيح لها الاستفادة من تجاربها وخبراتها. كما يمنح لها قدرة أكبر على مواجهة الظروف التنافسية. وفي الأخير نجد أن بعد الاستشراف كانت اتجاهات آراء أفراد العينة بدرجة كبيرة حيث كان المتوسط الحسابي له هو (2.740) وهذا يشير إلى أنه أخذ أقل نسبة من بقية الأبعاد المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي، وهذا بالرغم من أن الشركة تتابع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية عند عملية اتخاذ القرارات، أيضاً تقوم على استقراء تحليلي دقيق للمستقبل و ما يحتويه من تغييرات وتوقعيات.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لإجمالي الأبعاد المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي كان على نسبة عالية و هو (2.775) و هو يقع ضمن مجال الموافقة بدرجة كبيرة من طرف الباحثين.

3.1.4 معاملات الارتباط وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

نتطرق في النقاط الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مع القيادة الاستراتيجية لتوضيح درجة التأثير لكل بعد في فاعلية القيادة الاستراتيجية بالشركة.

وكون مقياس متغيرات الدراسة ترتيبى، إضافة إلى عدم معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة فإن معامل الارتباط المناسب في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط لسبيرمان (Spearman) الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي.

الجدول 3:

علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي و القيادة الاستراتيجية (معامل الارتباط سبيرمان)

المتغيرات	القيادة الاستراتيجية
الاستشراف	,454*
	,016
	35
تفكير النظم	,394*
	,038
	35
الشراكة	,430*
	,020
	35
الذكاء الاستراتيجي	,502*
	,010
	35

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

* درجة معنوية عند 0,05

** درجة معنوية عند 0,01

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول اعلاه نلاحظ انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستشراف و القيادة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.454) عند مستوى الدلالة (0.05) و هذا يدل على أن شركة التامين تعمل على استثمار الفرص السوقية بشكل جيد لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أنها تستفيد من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.

أما من جهة علاقة تفكير النظم مع القيادة الاستراتيجية فكان معامل الارتباط (0.394) عند مستوى الدلالة (0.05) و هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بينهما، و يعود ذلك الى امتلاك الشركة القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها، كما تقوم بالنظر إلى العناصر المكونة لأي مشكلة كرزمة واحدة بدلاً من تحليلها كأجزاء منفصلة. و فيما يتعلق بالشراكة و علاقتها بالقيادة الاستراتيجية نجد ارتباط

ايجابي بينهما حيث بلغت قيمة الارتباط (0.430) عند مستوى الدلالة (0.05) و هي قوية و هذا يشير الى ان شركة التامين ترى في الشراكة أسلوباً جيداً يفيدها في تحقيق رؤيتها وأهدافها، بالإضافة إلى ان فعالية القرار تزداد عندما ينتج من منظمات متحالفة.

4.1.4 اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات و ذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث سنختبر اثر الاستشراف في فاعلية القيادة الاستراتيجية ، أثر تفكير النظم في فاعلية القيادة الاستراتيجية وأخيرا اثر الشراكة في فاعلية القيادة الاستراتيجية.

- الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر للاستشراف في فاعلية القيادة الاستراتيجية.

الجدول 4: تحليل نتائج التباين للاستشراف و القيادة الاستراتيجية .

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى دلالة الاختبار
الانحدار	0.110	1	0.256	0.187	3.289	0.028
البواقي	0.855	26				
الإجمالي	0.965	27				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال الجدول (04) نلاحظ أن معامل ارتباط الاستشراف بالقيادة الاستراتيجية هو 0.256 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين المتغيرين. أي أن هناك علاقة طردية ضعيفة القوة بين الاستشراف و القيادة الاستراتيجية. كما نلاحظ أن معامل التحديد هو 0.187 وهذا يعني أن 18.7% فقط من التغيرات الحاصلة في القيادة الاستراتيجية سببها الاستشراف.

وللتعرف على ما إذا كان للاستشراف اثر معنوي على القيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تم اختبار تحليل التباين F. حيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة للاستشراف على القيادة الاستراتيجية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

H_1 : هناك اثر ذو دلالة للاستشراف على القيادة الاستراتيجية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

ولدينا F المحسوبة هي 3.289. بما أن قيمة مستوى دلالة الاختبار هو 0.028 وهو اقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وعليه هناك اثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف على القيادة الاستراتيجية وليس تأثير عائد للصدفة بثقة قدرها 95%، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك اثر ذو معنوية للاستشراف على القيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر لتفكير النظم في فاعلية القيادة الاستراتيجية.
- الجدول 5: تحليل نتائج التباين لتفكير النظم و القيادة الاستراتيجية.

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى دلالة الاختبار
الانحدار	0.128	1	0.299	0.209	4.785	0.020
البواقي	0.837	26				
الإجمالي	0.965	27				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال الجدول (05) نلاحظ أن معامل ارتباط تفكير النظم بالقيادة الاستراتيجية هو 0.299 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين المتغيرين. أي أن هناك علاقة طردية ضعيفة القوة بين تفكير النظم و القيادة الاستراتيجية. كما نلاحظ أن معامل التحديد هو 0.209 وهذا يعني أن 20.9% فقط من التغيرات الحاصلة في القيادة الاستراتيجية سببها تفكير النظم.

وللتعرف على ما إذا كان لتفكير النظم اثر معنوي على القيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تم اختبار تحليل التباين F . حيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة لتفكير النظم على القيادة الاستراتيجية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

H_1 : هناك اثر ذو دلالة لتفكير النظم على القيادة الاستراتيجية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

ولدينا F المحسوبة هي 4.785. بما أن قيمة مستوى دلالة الاختبار هو 0.020 وهو اقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). فهناك اثر ذو دلالة إحصائية لتفكير النظم على القيادة الاستراتيجية، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك اثر ذو معنوية لتفكير النظم على القيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد أثر للشراكة في فاعلية القيادة الاستراتيجية.

الجدول 6: تحليل نتائج التباين للشراكة و القيادة الاستراتيجية.

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى دلالة الاختبار
الانحدار	0.251	1	0.595	0.356	4.820	0.037
البواقي	0.714	26				
الإجمالي	0.965	27				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال الجدول (06) نلاحظ أن معامل ارتباط الشراكة بالقيادة الاستراتيجية هو 0.595 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين. أي أن هناك علاقة طردية بين الشراكة و القيادة الاستراتيجية. كما نلاحظ أن معامل التحديد هو 0.356 وهذا يعني أن 35.6% فقط من التغيرات الحاصلة في القيادة الاستراتيجية سببها الشراكة.

وللتعرف على ما إذا كان للشراكة اثر معنوي على القيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تم اختبار تحليل التباين F. حيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة للشراكة على القيادة الاستراتيجية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

H_1 : هناك اثر ذو دلالة للشراكة على القيادة الاستراتيجية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

ولدينا F المحسوبة هي 4.820. بما أن قيمة مستوى دلالة الاختبار هو 0.037 وهو اقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). فهناك اثر ذو دلالة إحصائية للشراكة على القيادة الاستراتيجية، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك اثر ذو معنوية للشراكة على القيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

5. خاتمة

تعمل شركات التأمين للحفاظ على قدرتها التنافسية و مكانتها باستخدام الذكاء الاستراتيجي لمراقبة التغيرات البيئية، ويتوقف نجاح القادة الاستراتيجيين على تحقيق أهداف منظماتهم لمدى امتلاكهم لمهارات الذكاء الاستراتيجي لتحقيق نوع من التوازن بين بيئة العمل المتغيرة والقرارات الاستراتيجية التي تحدد نجاح المنظمة في المستقبل. و عليه فقد ازدادت الحاجة الى كمية ونوعية هذه المواهب والكفاءات مع ازدياد التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال المتغيرة والثورات التكنولوجية المتعاقبة والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن. و من بين اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة نجد وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف والقيادة

الاستراتيجية، و وجود علاقة موجبة بين تفكير النظم والقيادة الاستراتيجية و اخيرا بين الشراكة والقيادة الاستراتيجية، هذا يعني وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية ككل.

في الاخير يمكن القول ان الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة) الثلاثة له تأثير في فاعلية القيادة الاستراتيجية في شركات التامين.

قائمة المراجع.

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- عباس سهيلة (2003)، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الاردن، ص5.
- صالح، احمد علي، بشرى هاشم، خليل ابراهيم (2010)، الادارة بالذكاءات- منهج التميز الاستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، ص142.
- جاد الرب، سيد محمد (2012)، القيادة الاستراتيجية، مطابع الدار الهندسية، ط1، القاهرة، ص105.
- الطائي محمد، الخفاجي (2009)، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ص235-237.

مقال في مجلة:

- جثير، سعدون حمود، العبادي، هشام فوزي، القيسي، بلال جاسم (2013)، صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، مجلد 5، عدد10، ص373.

مقال منشور في منتدى:

- العبيدي، محمد عبد العزيز، السالم، قصي سالم (2012)، الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من رقباء المالىين في دوان الرقابة المالية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.

الاطروحات:

- عذراء محسن عبد (2018)، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاداء التنظيمي، بحث استطلاعي لآراء القيادات الادارية لجامعة الفلوجة، جامعة بغداد، ص113.
- الياسري، اكرم محسن مهدي (2006)، القيادة الاستراتيجية والابداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، بحث ميداني في شركات وزارة الاعمار والاسكان العراقية، ص25.
- الفيحان، ايثار عبد الهادي، جلاب (2006)، ممارسات القيادة الاستراتيجية و علاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الاردنية، ص42.
- القيسي، محمد قاسم عطا (2015)، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية، ص102.

- الزعبي، محمد موسى (2010)، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، ص96.
 - ندى طاهر محمود (2018)، الذكاء العاطفي و اثره في القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية، جامعة الشرق الاوسط، ص44.
 - تامر حمدان عبد القادر (2015)، اثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية، جامعة الازهر غزة، ص31.
 - سعاد حرب قاسم (2011)، اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للانونواء، الجامعة الاسلامية غزة، ص78.
- المراجع باللغة الأجنبية:**

books:

- Clar,G,and Acheson ,N,and Zimmermann (2008), Strategic Policy intelligence tools, Enabling better RTDI policy-Ma king Europe's regions steinbeis-Edition, Stuttgart/ Berlin.p10.
- McGonagle, John.JVella, Carolyn.M (1999), The Internt Age of Competitive Intelligence, Westport,1st ed, Quorum Books,p34.
- Quong, & Walker (2010), Seven principles of strategic leadership, International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management) ,(CCEAM),p26.

Journal article :

- Carragher, J (2016), Leadership and emotional intelligence in nursing and midwifery education and practice: a discussion paper, Journal of advanced nursing, 73(1),p 85-96.

Internet websites:

- Degenaro,B. Fahey,L (2000), Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decision, Available From:<http://www.csb.executiveboard.com>, Accessed on 8 January,2015,p5.
- Maccoby, Michael (2004), To Build a Strategy that Works you need Strategic Intelligence , Factor in Talent, Available From: <http://www.factorintalent.com>, Accessed on 10 December, 2014,p49.

Theses:

- Lear, L. W. (2012), *The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performance companies in South Africa* (Doctoral dissertation) ,p38.