



طراحی الگوی جامع هوش استراتژیک به عنوان ابزار برنامه‌ریزی راهبردی مالی (مطالعه موردی شهرداری تهران)

مریم آرام‌سرشت^۱

محمد رضا باقرزاده^۲

اسداله مهرآرا^۳

مجتبی طبری^۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۲۸

چکیده

این پژوهش مولفه‌های مرتبط با هوش استراتژیک شامل هوش مدیریت اطلاعات، هوش کسب و کار، هوش رقابتی، هوش فرآیندهای سازمانی، هوش منابع انسانی، هوش کلان محیطی، هوش مرتبط با بازار و مدیریت دانش را بررسی نموده و در نهایت مدل جامعی برای تسهیل برنامه‌ریزی راهبردی مالی در شهرداری تهران ارائه می‌نماید. جهت دستیابی به مدل تحقیق، با استفاده از روش فراترکیب و بررسی مبانی نظری مولفه‌های مرتبط با هوش استراتژیک مشخص شده، سپس با روش تحلیل محتوا و انجام مصاحبه با استفاده از تکنیک نمونه‌گیری هدفمند و دستیابی به اشباع نظری و حذف مولفه‌های غیرمرتبط، مدل جامعی برای تسهیل برنامه‌ریزی راهبردی مالی در شهرداری تهران ارائه گردید. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی است. پرسشنامه‌ای که پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۰ اندازه‌گیری شده، در نمونه آماری متشکل از ۲۶۵ نفر که به روش طبقه‌بندی/نسبتی در دسترس نمونه‌گیری شده است توزیع گردید و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار AMOS صورت گرفت. یافته‌ها نشان داد، مولفه‌های هوش فرآیندهای سازمانی، هوش منابع انسانی، هوش کسب و کار،

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران. m.aramseresht@gmail.com

۲- استادیار گروه مدیریت، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران. (نویسنده مسئول) dr.mr.bagherzadeh@gmail.com

۳- استادیار گروه مدیریت، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران. mehrara_a@yahoo.com

۴- دانشیار گروه مدیریت، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران. mo_tabari@yahoo.com

هوش مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش و هوش کلان محیطی اجزای مدل هوش استراتژیک در درون شهرداری تهران بوده و رابطه معنی‌داری بین هوش استراتژیک و مولفه‌های مذکور وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: هوش، استراتژیک، مدیریت دانش، جامع، مالی.

طبقه بندی JEL: C41, L1



۱- مقدمه

شهرداری‌ها حسب وظایف قانونی، مسئول اجرای طرح‌های عمرانی متعددی در حوزه‌های اقتصادی و غیر اقتصادی هستند که این طرح‌ها همه ساله در قالب بودجه سالانه شهرداری‌ها، توسط شورای اسلامی شهر تصویب و ابلاغ می‌شوند. بر این اساس، سالانه مبالغ زیادی صرف بودجه طرح‌های عمرانی شده، همچنین شهرداری‌ها پس از اجرای طرح‌ها، جهت پایداری و کارآمدی اینگونه طرح‌ها می‌باید هزینه‌های هنگفتی را در هنگام بهره‌برداری از آنها، متحمل شوند. (سند راهبردی حوزه عمران و زیرساخت‌های شهری مرداد ۱۳۹۶). با سرعت گرفتن رشد شهرها در ابعاد اقتصادی، جمعیتی، کالبدی، فرهنگی و... همچنین اهمیت نقش آن‌ها در سطوح محلی، ملی و جهانی برنامه‌ریزی جامع و همه جانبه امری ضروری تلقی می‌گردد. برنامه‌های راهبردی، طرح‌های جامع، طرح‌های راهبردی، طرح‌های ساختاری و... همگی محصول این نوع برنامه‌ریزی می‌باشند (میرکاظمیان و همکاران، ۱۳۹۳). هوش استراتژیک گسترده‌ترین هوش سازمانی بوده که پایه و اساس اطلاعات است و در طول فرآیند مدیریت استراتژیک می‌تواند فرصت‌ها و چالش‌های رو به رو را شناسایی کند. هوش استراتژیک با اطلاعات بهتر اجازه می‌دهد تصمیمات اثربخش‌تری گرفته شود که سازمان برای کسب سهم بیشتر بازار و موفقیت در برابر رقبا به آن تصمیمات نیاز دارد (آناستراین^۱، ۲۰۱۳). بر اساس اظهارات پیرس و رابینسون^۲ (۲۰۰۵)، عوامل خارجی در ساختار سازمانی، اداره سازمان‌ها و فرآیندهای درونی آنها تأثیرگذار بوده و این عوامل که در محیط خارج، محیط صنعت و محیط‌های عملیاتی سازمان‌ها وجود دارند، نیازمند نظارت مستمر جهت تدوین استراتژی به منظور بهینه‌سازی فرصت‌ها و احراز تهدیدهای بازار بوده تا شرایط بقای سازمان در محیط رقابتی فراهم شود. نظارت مستمر بر این امر نیز هم‌گام با پیشرفت فناوری اطلاعات، توانایی سازمان‌ها در پیوند عملکردهای جهانی با شبکه‌های اطلاعاتی پیچیده، کاهش زمان جمع‌آوری اطلاعات و توانایی سازمان‌ها برای دستیابی به هماهنگی تنگاتنگ در عملکردهای جهانی میسر می‌شود (هیل^۳، ۲۰۰۸؛ لاودان و لاودان^۴، ۲۰۰۷). پیرتیماک^۵ (۲۰۰۷) هوش استراتژیک را به عنوان درک واقع بینانه از شرایط و استفاده از آن برای تدوین استراتژی‌های مناسب و تطبیق محل کار با موقعیت‌های مختلف تعریف می‌کند. تأکید ادبیات هوش استراتژیک تاکنون در خصوص جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و انتشار داده‌ها بوده و تحقیقات کمی درباره میزان فعالیت‌های هوش استراتژیک؛ و تأثیر آن بر برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری، مزیت رقابتی و بهبود عملکرد کسب و کار انجام شده است (بویکانویو^۶، ۲۰۱۶).

طرح استراتژیک شهر تهران معروف به "طرح راهبردی ساختاری توسعه و عمران شهر تهران" یا "طرح جامع شهر تهران" در سال ۱۳۸۶ توسط نهاد برنامه‌ریزی توسعه شهری تهران تهیه و در

تاریخ پنجم آذر ماه ۱۳۸۶ به تصویب شورای عالی شهرسازی و معماری ایران رسید. این یک طرح بلندمدت ۲۰ساله است و هر ۵ سال توسط نهاد مسئول به‌روز رسانی می‌گردد (شریف زادگان و همکاران، ۲۰۱۱).

فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی توسط مدیریت استراتژیک انجام پذیرفته و مدیران استراتژیک نیز نیازمند دستیابی به اطلاعات و خروجی داده‌کاوی سیستم‌های داخلی می‌باشند. در این خصوص الوانی (۱۳۷۴) مواردی از قبیل "تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان"، "شناخت وضع موجود سازمان"، "اجرای استراتژی مطلوب" و "کنترل و سنجش استراتژی جدید در عمل" را جزو فرآیند ۹گانه برنامه‌ریزی استراتژیک ذکر نموده که نیازمند ابزاری برای تجمیع داده و پردازش و دریافت خروجی اجرا و نظارت می‌باشند. لذا این پژوهش مترصد طراحی مدلی از هوش استراتژیک متناسب با شهرداری تهران بوده تا مدیران استراتژیک به عنوان ابزار برنامه‌ریزی راهبردی مالی از آن بهره برداری نمایند.

به دلیل اهمیت و جایگاه شهرداری تهران در اسناد بالا دستی از جمله سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و همچنین چشم‌انداز شهرداری، الزامات سازمان و همچنین چالش‌ها و ظرفیت‌های بررسی شده در حوزه ماموریتی، مبحث هوش استراتژیک به عنوان یکی از ابزارهای موثر در دسترسی به اطلاعات صحیح برای مدیران ارشد شهرداری تهران به منظور پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک جهت استفاده در نظام درآمدی و ارائه بهینه خدمات شهری با تمرکز به تغییرات فزاینده محیط درونی، بیرونی و همچنین سرمایه‌های انسانی می‌باشد.

از منظر اقتصادی نیز تصمیم‌گیری آگاهانه در یک سازمان باعث جلوگیری از هدر رفت منابع اعم از مالی و انجام اقدامات موازی و تکراری و... می‌شود. با توجه به اینکه شهرداری تهران هم اکنون در آستانه به‌روز رسانی برنامه طرح راهبردی خود می‌باشد، این مرحله مهم‌ترین برهه جهت ارزیابی وضعیت فعلی و میزان کارایی ابزارهای مربوط به تسهیل تصمیم‌گیری در برنامه‌ریزی استراتژیک با نگرش مالی با استفاده از پتانسیل هوش استراتژیک می‌باشد. تحقیقاتی که تاکنون ارائه شده‌اند اکثراً مولفه‌های مختلف هوش استراتژیک را به صورت جداگانه بررسی نموده‌اند. این پژوهش مدل جامع برای هوش استراتژیک برای شهرداری تهران با استفاده از تلفیق مولفه‌های به کار رفته در مدل‌های پیشین را طراحی می‌کند. به نحوی که مولفه‌های موجود در آنها با روش فراترکیب احراز و تلفیق شده و پس از مصاحبه با خبرگان بر مبنای روش تحلیل محتوا مدلی جامع و مرتبط با سازمان مورد مطالعه را ارائه می‌نماید. بدین ترتیب مدل پژوهش دارای تفاوت از نظر جامعیت نسبت به سایر مدل‌های ارائه شده بوده و پژوهش‌گر به دنبال این امر است که مولفه‌های تلفیق شده در قالب یک مدل جامع در شهرداری تهران در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی توسط

مدیران استراتژیک راه‌گشا باشد. لذا این تحقیق می‌تواند راه‌حلی برای نیازهای مدیران راهبردی در زمینه تدوین برنامه‌های راهبردی مالی و اجرای تصمیمات مدیران ارشد در شهرداری تهران با استناد به قوانین بالا دستی بوده و همچنین تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را بهینه نماید. با توجه به اینکه تاکنون مدل بومی جامع در مورد هوش استراتژیک به عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی ارائه نشده است، لذا انجام این تحقیق ضروری می‌باشد. براین اساس، در این تحقیق سعی شده است تا به این سوالات پاسخ داده شود: مولفه‌های هوش استراتژیک در شهرداری تهران چه عواملی بوده و دارای چه شاخص‌هایی می‌باشند؟ مدل مناسبی که بیان‌گر ابعاد مختلف هوش استراتژیک به عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی مالی در شهرداری تهران باشد چیست؟

۲- ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

از دیدگاه سنتی عملکرد سازمان که معمولاً به عنوان عملکرد مالی در نظر گرفته می‌شود، مواردی از قبیل بودجه، دارایی‌ها، عملیات، محصولات، خدمات، بازارها و منابع انسانی را مدنظر قرار می‌دهد که در یک سازمان حیاتی می‌باشند (دیکسون^۷، ۱۹۹۹؛ لیائو و وو^۸، ۲۰۰۹). به این ترتیب مزایای مالی عملکرد سازمانی با موفقیت سازمانی در ارتباط است (لیائو و وو، ۲۰۰۹). بدیهی است سازمان جهت حصول بهترین عملکرد نیازمند برنامه‌ریزی می‌باشد. برنامه‌ریزی عبارت است از ارائه طرقی برای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و در دوره زمانی معلوم است (سلطانی و کشاورز، ۱۳۸۷).

طبق تعاریف، برنامه راهبردی شهری فرآیند فراهم نمودن چشم انداز درازمدت از آینده شهر است که بر پایه آن برنامه‌های اجرایی کوتاه مدت تهیه می‌شود. تمرکز برنامه راهبردی شهری، تقویت اقتصاد رقابتی و کاهش فقر، بهبود شرایط محیط زیست، ساختار شهر و زیرساخت‌ها و جنبه‌های مالی را در بر می‌گیرد (سیتی آلیانس^۹، ۲۰۰۶).

امروزه محیط کسب و کار آشفته بوده که به دلیل پیشرفت تکنولوژیکی دارای مشخصه‌های تغییرات ثابت و رقابت شدید می‌باشد بنابراین سازمان‌ها باید جهت گیری کارآفرینی را اتخاذ کنند و جهت دستیابی به برتری نسبت به رقبای هوش استراتژیک را به کار گیرند (ابوزید^{۱۰}، ۲۰۱۷).

هوشمندی استراتژیک شامل قوانین، مالیات و امور مالی، گستره اقتصادی و سیاسی و مقولات منابع انسانی سازمان است. به عبارتی هوشمندی استراتژیک رفتارهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی یک سازمان را مشاهده و تحلیل می‌کند. هوشمندی استراتژیک با عواملی همچون دید استراتژیک، داشتن منابع اجتماعی و انسانی، بررسی مسائل اقتصادی و سیاسی سازمان ارزیابی می‌شود (گابری^{۱۱}، ۲۰۰۷).

مک‌گناگل^{۱۲} (۱۹۹۶) و لیبویتر^{۱۳} (۲۰۰۶) هر دو هوش استراتژیک را به عنوان اطلاعات مرتبط با محیط‌های رقابتی، اقتصادی، تجاری و سیاسی تعریف کرده‌اند که در آن سازمان ترکیب دو شاخه‌ی تخصصی هوش، یعنی هوش تجاری و هوش رقابتی را به کار می‌گیرد تا اطلاعات با ارزشی را برای به حداکثر رساندن مأموریت و چشم انداز سازمان، ارائه کنند.

هوشمندی استراتژیک به نظام برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان وابسته است. در تعریفی دیگر هوشمندی استراتژیک به عنوان مفهومی که به صورت گسترده با هوشمندی سازمانی، استراتژی‌های سازمان، منابع استراتژیک سازمان، و مدیریت استراتژیک ارتباط دارد، تعریف می‌شود (ریچارد و راسل^{۱۴}، ۲۰۰۷).

هوش استراتژیک به معنی ایجاد بالاترین سطوح مدیریت اطلاعات در مورد محیط رقابتی، اقتصاد و محیط سیاسی است که سازمان‌ها می‌توانند در آن به طور صحیح عمل کرده و می‌توانند از تصمیم‌های استراتژیک حمایت کنند. هوش استراتژیک روشی برای افزایش هوش بشر در سیستم‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی است و از سوی دیگر روشی در جهت رفع مشکلات جوامع امروز است هوش استراتژیک باید به سازمان اطلاعاتی که در مورد محیط کسب و کار خود نیاز دارد بدهد که بتواند تغییرات را پیش بینی کند و استراتژی‌های مناسبی را طراحی کنند که ایجاد ارزش خواهد کرد و موجب رشد و ایجاد سودآوری سازمان در بازارهای جدید در داخل و یا در صنایع دیگر شود (مارچند و هایکس^{۱۵}، ۲۰۰۷).

در ادبیات مربوط به هوش استراتژیک آن را به عنوان جمع‌آوری، پردازش، تجزیه و تحلیل و انتشار اطلاعات که ارتباط زیادی با استراتژیک دارد توصیف می‌کنند. بیشتر به طور خاص هوش استراتژیک را به برنامه‌ریزی نظامی، هوش امنیت ملی و به تصمیم‌گیری‌های استراتژیک شرکت‌های بزرگ مربوط می‌دانند (کوسا^{۱۶}، ۲۰۱۱).

توربان و همکاران^{۱۷} (۲۰۰۷)، دانش را به عنوان "اطلاعاتی مفهومی، مرتبط و عملی" و مدیریت دانش را به عنوان "مدیریت فعال و نظام‌مند ایده‌ها، اطلاعات، و دانش موجود نزد کارکنان یک سازمان" تعریف می‌کنند و "ساختار دانش قادر به حل مؤثر و کارای مسائل، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری می‌باشد." اطلاعات و دانش سازمان را می‌توان به شیوه‌ای منطقی به اشتراک گذاشت تا ارزش خود را از طریق استفاده مجدد و به کارگیری یک سیستم رسمی مدیریت دانش حفظ کند. با مطالعه کتب و مقالات و همچنین با استفاده از تقسیم‌بندی‌های ارائه شده از سوی پژوهش‌گران عوامل و مولفه‌های تاثیرگذار شناسایی شده هوشمندی استراتژیک به دو دسته هوشمندی درون سازمانی و هوشمندی برون سازمانی تفکیک شده است (کروگر^{۱۸}، ۲۰۱۰) و (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱).

نقش عامل انسانی در پیشبرد امور جامعه، دارای اهمیتی خاص است و موثرترین رکن تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به شمار می‌آید. پیشرفت‌های اقتصادی و اجتماعی مستلزم توجه ویژه منابع انسانی و هوشمندی اوست (کوپنه و بل^{۱۹}، ۲۰۱۱). مهم‌ترین عوامل تاثیر گذار بر هوشمندی منابع انسانی؛ توانایی منابع انسانی، تلاش و کوشش و حمایت سازمانی هستند. منابع انسانی هوشمند، بزرگ‌ترین سرمایه هر سازمانی به شمار می‌رود، رهبران سازمان‌ها امروزه تلاش دارند افرادی را برای سازمان خود جذب کنند و به کار گیرند که دارای قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد انتظار باشند. توانایی منابع انسانی مهم‌ترین رکن از ویژگی‌های کارکنان هوشمند است (استوارت و براون^{۲۰}، ۲۰۱۱). از سوی دیگر عملکرد منابع انسانی نیز دارای اهمیت بالایی در نحوه برنامه‌ریزی تامین مالی بوده و بر این اساس موضوع مدیریت عملکرد منابع انسانی نیز حائز اهمیت می‌باشد. مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که جهت افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به اهداف به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۲).

هوشمندی فرآیندهای سازمانی، دربرگیرنده حوزه وسیعی از کاربردها در زمینه نظارت و تجزیه و تحلیل فرآیندها به منظور بهینه‌سازی، پیش‌بینی، بررسی همگونی و کشف فرآیندهای سازمان می‌باشد. به علاوه، این نوع هوشمندی به شناسایی گلوگاه‌ها و تنگناها و علل آن‌ها می‌پردازد تا به سازمان‌ها درک بهتری از چگونگی اجرای فرآیندهای کسب و کار خود را بدهد (اوجینیو و کارترایت^{۲۱}، ۲۰۰۵). کوسا معتقد است که اگر یک سازمان مصمم است نسبت به رقبای خود موقعیت استراتژیک داشته باشد، باید توان آن را داشته باشد که از فرآیندهای سازمانی هوشمند بهره‌برداری کند و از امکانات و فرآیندهای هوشمند خود، بهتر از رقبای سود جوید (کوسا، ۲۰۱۱). هوشمندی فرآیندهای سازمانی دربرگیرنده حوزه وسیعی از کاربردها در زمینه نظارت و تجزیه و تحلیل فرآیندها به منظور بهینه‌سازی، پیش‌بینی، بررسی همگونی و کشف فرآیندهای سازمان است (گریگوری و همکاران^{۲۲}، ۲۰۰۴).

هوشمندی اطلاعاتی جزئی از مدیریت دانش کارا به گونه‌ای اثربخش است. هوشمندی اطلاعاتی یک الگوی کار مدیریتی با رواج فناوری‌های ارتباطی و قدرت دانش در سازمان است که امروزه، اساسا به عنوان یک دارایی سازمانی به شمار می‌آید (کوپنه و بل، ۲۰۱۱). عوامل موثر بر هوشمندی اطلاعاتی فناوری‌های ارتباطی، قدرت دانش، قدرت اطلاعات هستند. فناوری ارتباطی یکی از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر هوشمندی اطلاعاتی فناوری ارتباطی است. فناوری ارتباطی عبارت است از گردآوری، سازماندهی، ذخیره و نشر اطلاعات اعم از صوت، تصویر، متن یا عدد که با استفاده از ابزار رایانه‌ای و مخابرات صورت پذیرد (رئوف، 1389). قدرت اطلاعاتی، قدرتی است که به واسطه

توان دسترسی به اطلاعات یا توان کنترل اطلاعات به وسیله فرد، سازمان یا دولت به دست می‌آید. قدرت اطلاعات به کنترل عملکردهای اطلاعات به وسیله یکی از فناوری‌های اطلاعات به ویژه از نوع کنش متقابل نظیر کامپیوترها و تجهیزات جانبی اشاره دارد (هنسون و نارولا^{۲۳}، ۱۳۸۸). قدرت دانش نیز عبارت است از به‌کارگیری توان دانش برای سبقت از رقبا جهت حفظ حیات و بقای سازمان در محیط رقابتی و در نهایت پیاده‌سازی مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار (هنسون و نارولا، ۱۳۸۸).

یکی از ویژگی‌های بارز و مسلط عصر حاضر، تغییرات فزاینده در دانش بشری و عرصه‌ای مختلف اجتماعی، اقتصادی، صنعتی، سیاسی و فناورانه است. در چنین شرایطی یکی از بررسی تأثیر هوشمندی استراتژیک بر استراتژی‌سازی مبتنی بر بداهه و الزامات اساسی رقابت شناخت ماهیت تغییرات و پیش‌بینی روندهای آتی بازار می‌باشد. هوش محیطی توانایی حاصل از فرآیند منظم و سیستماتیک جمع‌آوری، بررسی و تحلیل اطلاعات درباره محیط، رقبا، مشتریان، عرضه کنندگان، روند صنعت و الگوهای رفتاری آینده عناصر محیطی و بازار است. به بیانی می‌توان هوش رقابتی را هنر جذب و انتقال دانش از عناصر فراسازمانی و محیط طی قواعد خاص به‌منظور حافظت از تهدیدات رقابتی و شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه محیطی دانست (یولیا^{۲۴}، ۲۰۱۱). هوش محیطی، توانایی پیش‌بینی اقدامات در محیط رقابتی و کاهش عدم اطمینان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی است. به‌منظور ارتقاء هوش رقابتی، سازمان نیازمند نظارت هدفمند و هماهنگ بر محیط اختصاصی خود و شناسایی چارچوب سیستماتیک به‌منظور دیده‌بانی محیط و دریافت اطلاعات دقیق، به‌روز و متناسب با نیاز خود می‌باشد (پاملا^{۲۵}، ۲۰۱۰). هوشمندی رقابتی دربرگیرنده هوشمندی بازار، هوشمندی رقبا، هوشمندی فناورانه و هوشمندی اجتماعی راهبردی می‌باشد. وظیفه تهیه و عرضه روندهای حال و آینده نیازها و ترجیحات مشتریان به بازارهای جدید و همچنین ایجاد فرصت‌های و تغییرات اصلی در بازاریابی و توزیع رقبا تشکیل‌دهنده هوشمندی بازار است. هوشمندی رقبا نیز سبب ملاحظه و بررسی مستمر و نظام‌مند تغییرات در ساختار رقبا، محصولات و بررسی رقبا جدید می‌شود (روآج و سانتی^{۲۶}، ۲۰۰۱). در هوشمندی فناورانه، هزینه و فایده فناوری‌های جدید و فعلی و پیش‌بینی در خصوص فناوری‌های نوین آینده را بر عهده دارد. در انتها نیز بررسی محیط، مقررات مالیاتی و دولتی، مباحث سیاسی و اجتماعی و موضوعات منابع انسانی سبب ارتقاء هوشمندی اجتماعی راهبردی سازمان می‌شود (میشائیل و سایمون^{۲۷}، ۲۰۰۸).

مدیریت دانش به عنوان فرآیند جمع‌آوری، سازماندهی و ذخیره‌سازی تخصص‌ها و تجربه‌های سازمانی از جاهایی که وجود دارد و توزیع آن‌ها در جاهایی که می‌تواند به بهبود و تغییر ادراکات و عملکرد کارکنان سطوح مختلف سازمان یا ایجاد درآمد بیشتر و به طور کلی ایجاد ارزش برای

سازمان کمک کند، تعریف شده است. مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرآیندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است (لیوویتز، ۲۰۰۶). مدیریت دانش مفهومی است که بر اساس آن اطلاعات به دانش قابل کاربرد تبدیل و با تلاش اندک قابل استفاده برای افرادی می‌شود که می‌توانند آن را به کار برند (قلیج لی و مشیکی، ۱۳۸۸). نوناکا^{۲۸} کارشناس مشهور مدیریت دانش ژاپن می‌گوید: در اقتصادی که تنها چیز با ثبات، بی‌ثباتی است، تنها منبع مطمئن و بادوام مزیت رقابتی، دانش است. وقتی هر شب تقاضاها تغییر می‌کند، فن‌آوری‌ها توسعه می‌یابند و رقبا زیاد می‌شوند، سازمان‌هایی موفق هستند که همواره دانش جدید ایجاد کنند، آن را به طور گسترده در سراسر سازمان اشاعه دهند و به سرعت آن را به صورت فن‌آوری‌ها و محصولات جدید نشان دهند (رادینگ^{۲۹}، ۲۰۰۴). مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها یاری می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند بنابراین مهمترین چالش برای رشته مدیریت در قرن بیست و یکم نوآوری مبتنی بر دانش است (شجاعت و همکاران^{۳۰}، ۲۰۱۷).

هوش کسب و کار ایجاد توانایی تجزیه و تحلیل اطلاعات کسب و کار به منظور حمایت کردن از تصمیمات مدیریتی و بهبود تصمیمات مدیریتی است (البشیر، کولیر و داورن^{۳۱}، ۲۰۰۸). هوش کسب و کار را به عنوان سیستم‌های جمع‌آوری، تبدیل و ارائه داده‌های ساختار یافته از منابع مختلف می‌داند. هوش کسب و کار جزء سیستم‌هایی به شمار می‌آید که به صورت بالقوه باعث کاهش زمان به دست آوردن اطلاعات مربوطه و بهره‌برداری مؤثر می‌شود (نوفال و یوسف^{۳۲}، ۲۰۱۳). هوشمندی کسب و کار شامل مجموعه‌ای از برنامه‌های کاربردی و تحلیلی است که با به‌کارگیری پایگاه‌های داده عملیاتی و تحلیلی به فرآیند تصمیم‌گیری هوشمند کسب و کار کمک می‌کند (توربان و همکاران، ۲۰۱۰). هوشمندی کسب و کار به کنترل منابع و جریان‌های اطلاعات درون و بیرون سازمان کمک می‌کند (فوشای و کوزیمسکی^{۳۳}، ۲۰۱۳). هوشمندی کسب و کار یک چارچوب کاری شامل فرآیندها، ابزار و فناوری‌های مختله است که برای حرکت از داده به اطلاعات و از اطلاعات به دانش طراحی شده و موجب ایجاد ارزش افزوده برای سازمان می‌شود (آزما و مصطفی‌پور، ۲۰۱۲). با به‌کارگیری دانش به دست آمده، مدیران سازمان می‌توانند تصمیم‌های بهتری اتخاذ کنند و با طرح برنامه‌های عملی برای سازمان، فعالیت‌های تجاری را به طور مؤثرتری انجام دهند (پیرایش و علیپور، ۱۳۹۱).

لیوویتز (۲۰۰۶) مدل هوش استراتژیک را به عنوان یک تعامل میان هوش کسب و کار، هوش رقابتی و مدیریت دانش تعریف می‌کند که اطلاعات با ارزش افزوده و دانش لازم برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سازمانی را فراهم می‌کند. گیاجارد^{۳۴} (۲۰۱۱) مدل هوش استراتژیک

را با چهار مولفه معرفی می‌نماید که در آن مولفه‌های: خلاقیت و نوآوری، هوش هیجانی، خرد و دانش و همچنین مهارت‌های هوش ارائه شد. حسینی و همکاران (۱۳۹۱) مدلی در زمینه اندازه‌گیری هوشمندی استراتژیک سازمانی و اندازه‌گیری میزان آن در بین شرکت‌های استفاده‌کننده از نرم‌افزارهای هوشمندی کسب و کار در ایران معرفی کردند که در آن مولفه‌های: هوشمندی درون سازمانی (هوشمندی فرآیندهای درون سازمانی، هوشمندی اطلاعاتی، هوشمندی مرتبط با منابع) و هوشمندی برون سازمانی (هوشمندی مرتبط با بازار، هوشمندی کلان محیطی) ارائه شد. آقا و همکاران^{۳۵} (۲۰۱۴) مدل هوش استراتژیک را معرفی کردند که در آن مولفه‌های: انگیزش، چشم‌انداز و پیش‌بینی ارائه شد. مک‌کوبی و اسکادر^{۳۶} (۲۰۱۵) مدل هوش استراتژیک به عنوان ابزاری برای رهبری تغییر معرفی کرد که در آن مولفه‌های: آینده‌نگری، تفکر سیستمی، چشم‌انداز برای طراحی سازمان ایده‌آل، مشارکت و ایجاد انگیزه ارائه شد. بویکانویو (۲۰۱۶) مدل هوش استراتژیک را معرفی کرد که در آن مولفه‌های: هوش بازار، هوش کسب و کار، هوش رقابتی، مدیریت دانش ارائه شد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات نیز در دسته تحقیقات توصیفی-پیمایشی و هر دو استراتژی استقرایی و قیاسی در هر دو بخش کیفی و کمی استفاده می‌شود. همچنین با توجه به دانش‌افزایی ناشی از طراحی مدل مفهومی برای هوش استراتژیک به عنوان ابزار توسعه مدیریت راهبردی، این پژوهش جهت‌گیری توسعه‌ای نیز دارد. در این پژوهش ابتدا با استفاده از پنج مرحله ابتدایی رویکرد فراترکیب، مولفه‌ها و شاخص‌های موجود در مبانی نظری را استخراج نموده و پس از ارزیابی آنها با استفاده از تکنیک مصاحبه و روش تحلیل محتوا به عنوان مکمل بر روش فراترکیب، نسبت به تجزیه و تحلیل کیفی و کدگذاری مولفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده اقدام و سوالات مربوطه به همراه مدل نهایی هوش استراتژیک ارائه گردید. با توجه به نوع تحقیق حاضر از دو روش نمونه‌گیری برای پژوهش‌های کیفی و کمی استفاده شد. نظر به اینکه مدل طراحی شده می‌بایست از حیث کیفی مورد بررسی قرار گیرد، طبق نمونه‌گیری باز، ارتباطی و نیز نمونه‌گیری ممیز، تعدادی از مدیران به عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند و پس از انجام مصاحبه با ایشان بر اساس سوالات پژوهش، گردآوری داده تا حد اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت مدل پژوهش بر اساس نتایج حاصله مورد جرح و تعدیل قرار گرفت. همچنین پس از طراحی پرسش‌نامه به عنوان ابزار جمع‌آوری داده، نمونه‌گیری اول از بین جامعه آماری ($n_1=50$) برای سنجش پایایی و روایی و نمونه دوم به تعداد ($n_2=265$) برای آزمون پرسش‌نامه از همان جامعه

آماري به شیوه طبقه‌ای/نسبتي در دسترس انتخاب گردید که برای تست مدل در قلمروی مورد مطالعه از نمونه دوم استفاده شد. جامعه آماری تحقیق حاضر مدیران عالی و میانی شهرداری تهران بوده و به منظور تحلیل کمی اطلاعات و رفع محدودیت‌های مربوط به تعمیم نتایج و همچنین دستیابی دقیق‌تر به اطلاعاتی در مورد تأیید مدل پیشنهادی، از پرسش‌نامه استفاده شده است. برای تعیین روایی، ابتدا از نظرات اساتید و خبرگان و صاحب‌نظران به منظور تأیید روایی نمادی یا صوری استفاده گردید و روایی صوری پرسش‌نامه مورد تأیید قرار گرفت سپس برای پایایی آزمون از روش تعیین آلفای کرونباخ و یک نمونه مقدماتی ۵۰ نفره استفاده شده و در نهایت روایی مرکب نیز با استفاده از نمونه مقدماتی بررسی گردید. براساس جدول ۱، مقدار پایایی کل متغیرهای تحقیق با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۰ و مقدار ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای هوش استراتژیک، هوش فرآیندهای سازمانی، هوش منابع انسانی، هوش کسب و کار، هوش مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش و هوش کلان محیطی به ترتیب برابر با ۰/۸۶، ۰/۷۷، ۰/۸۱، ۰/۷۹، ۰/۷۸، ۰/۸۰ و ۰/۸۳ است. مقادیر روایی مرکب کلیه متغیرهای تحقیق نیز بیشتر از ۰/۷۰ بوده که نشان می‌دهد روایی بالا ارزیابی می‌شود.

جدول ۱- تحلیل آلفای کرونباخ و روایی مرکب

متغیر	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ	روایی مرکب
هوش استراتژیک	۶	۰/۸۶	۰/۷۲
هوش فرآیندهای سازمانی	۶	۰/۷۷	۰/۷۶
هوش منابع انسانی	۶	۰/۸۱	۰/۸۴
هوش کسب و کار	۶	۰/۷۹	۰/۷۳
هوش مدیریت اطلاعات	۶	۰/۸۰	۰/۷۰
مدیریت دانش	۶	۰/۷۸	۰/۸۱
هوش کلان محیطی	۶	۰/۸۳	۰/۷۹
کل	۴۲	۰/۹۳	-

منبع: یافته‌های پژوهشگر

در فاز کیفی، با توجه به نوع متغیرها و بالتبع، عوامل و شاخص‌های مربوطه، از روش تحلیل تفسیری در تحلیل گزارش خروجی مصاحبه‌های انجام یافته استفاده و در فاز کمی نیز از مدل‌سازی معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار AMOS استفاده شد. برازندگی مدل تحقیق نیز به

وسیله شاخص‌های کای اسکور نسبی، شاخص استاندارد ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده یا SRMR، شاخص AGFI، GFI و شاخص CFI بررسی گردید.

۴- بحث و بررسی

در بخش اول، یافته‌های تحلیل تفسیری حاصل از مصاحبه‌ها پس از احراز مولفه‌ها و شاخص‌های مربوطه از مبانی نظری با استفاده از روش فراترکیب پیرامون هوش استراتژیک ارائه شد. با استفاده از فرآیند کدگذاری داده‌های استخراج شده از مبانی نظری به وسیله روش فراترکیب و مطابقت با نتایج تحلیل تفسیری مصاحبه، تعدادی مقوله فرعی ذیل مقوله‌های کلان و اصلی به شرح جدول ۲ تعریف گردید. در بخش دوم، یافته‌های مربوط به رابطه مولفه‌های مدل تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری بیان شده است.

جدول ۲- تحلیل محتوای هوش استراتژیک

مقوله اصلی	کدگذاری ثانویه	منبع
هوش استراتژیک	تصویری مطلوب از آینده سازمان در بین همکاران ایجاد می‌شود.	خبرگان و (مک‌کوبی ^{۳۷} ، ۲۰۰۷)، (آقا و همکاران ^{۳۸} ، ۲۰۱۴)، (صلیح و عبدالرحمن ^{۳۹} ، ۲۰۱۵)، (بهرامی مفید و محمودزاده، ۱۳۹۷)
	چشم‌انداز برای کارکنان، هدایت‌کننده و جهت‌دهنده است.	خبرگان و (مک‌کوبی، ۲۰۰۷)، (گبر ^{۴۰} ، ۲۰۰۷)، (آقا و همکاران، ۲۰۱۴)، (صلیح و عبدالرحمن، ۲۰۱۵)
	نظارت و کنترل مؤثر و به موقع بر عملکرد واحدهای تحت نظر با استفاده از سیستم اطلاعاتی فعلی میسر است.	خبرگان و (اکبری، ۱۳۹۰) و (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۱)
	گزارش‌های خروجی با توجه به تفاوت نیازهای اطلاعاتی سطوح مختلف مدیریت در سازمان استخراج می‌شود.	خبرگان و (اکبری، ۱۳۹۰) و (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۱)، (کوسا ^{۴۱} ، ۲۰۱۱)
	اطلاعات و داده‌هایی که در اختیار مدیران قرار می‌گیرد تا حد زیادی نیازهای اطلاعاتی آنها را برطرف می‌نماید.	خبرگان و (اکبری، ۱۳۹۰) و (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۱)
	ابزارهای داده‌کاوی مناسب برای شناسایی الگوها و روابط موجود در انبار داده و ایجاد گزارش‌های دقیق را دارد.	خبرگان و (بویکانیو ^{۴۲} ، ۲۰۱۶)، (کوسا، ۲۰۱۱)، (سایتوویتا ^{۴۳} ، ۲۰۱۱)
	هوش فرآیندهای سازمانی	با استفاده از رویدادهای گذشته، دستاوردها و رویدادهای آینده پیش‌بینی می‌شود.
فعالیت بخش‌های مختلف سازمان برای رسیدن به اهداف با هم هم‌سو شده است.		خبرگان و (مک‌کوبی، ۲۰۰۷)، (البرشت، ۲۰۰۳)، (ستاری قهفرخی، ۱۳۸۹)، (بنی سی و ملک‌شاهی، ۱۳۸۹)، (حسینعلی

مقوله اصلی	کدگذاری ثانویه	منبع
		شیرازی و همکاران، (۱۳۹۰)، (عابدینی و واحدی، ۱۳۹۶)، (زارعی و همکاران، ۱۳۹۵)
	ساختار سازمان با فرآیند انجام کار تناسب دارد.	خبرگان و (آلبرشت، ۲۰۰۳)، (بیک زاده و همکاران، ۱۳۸۹)، (ویلنسکی، ۱۹۶۷)، (رستو ^{۴۶} ، ۲۰۱۰)
	جو سازمانی آمادگی پذیرش تغییر را دارد.	خبرگان و (آلبرشت، ۲۰۰۳)، (ستاری قهفرخی ۱۳۸۹)، (بنی سی و ملک شاهی، ۱۳۸۹)، (حسینعلی شیرازی و همکاران، ۱۳۹۰)، (دینانی و همکاران، ۱۳۹۴)، (فرهنگ و همکاران، ۱۳۹۰)، (آزما و همکاران، ۲۰۱۲)، (عابدینی و واحدی، ۱۳۹۶)، (زارعی و همکاران، ۱۳۹۵)
	خط‌مشی‌های عملیاتی از رسالت سازمان حمایت می‌کنند.	خبرگان و (آلبرشت، ۲۰۰۳)، (ستاری قهفرخی ۱۳۸۹)، (بنی سی و ملک شاهی، ۱۳۸۹)، (حسینعلی شیرازی و همکاران، ۱۳۹۰)، (دینانی و همکاران، ۱۳۹۴)، (زارعی و همکاران، ۱۳۹۵)
	فرم‌ها و لیست‌های اطلاعاتی در سازمان به صورت مناسب و استاندارد تهیه می‌شوند.	خبرگان
	کارکنان به سازمان محل کار خود افتخار می‌کنند.	خبرگان و (آلبرشت، ۲۰۰۳)
هوش منابع انسانی	به کارمندان پاداشی که به آنها احساس معنی‌دار بودن بدهد (نه فقط مالی) داده می‌شود.	خبرگان و (مک‌کوبی، ۲۰۰۷)، (بانسال و همکاران ^{۴۷} ، ۲۰۰۱)، (فاریاس ^{۴۸} ، ۲۰۱۰)
	کارمندان به دنبال کردن اهداف کلی سازمان تشویق می‌شوند.	خبرگان و (مک‌کوبی، ۲۰۰۷)، (بانسال و همکاران، ۲۰۰۱)، (فاریاس، ۲۰۱۰)
	مدیران به اهمیت همکاری و روابط متقابل میان کارمندان واقف بوده و آنها را به این کار تشویق می‌کنند.	خبرگان و (مک‌کوبی، ۲۰۰۷)، (بانسال و همکاران، ۲۰۰۱)، (فاریاس، ۲۰۱۰)، (اسماعیلی، ۲۰۱۴)، (آیدینر و همکاران ^{۴۹} ، ۲۰۱۹)
	استفاده مدیران از شیوه‌ها و روش‌های مختلف برای ایجاد انگیزه	خبرگان و (مک‌کوبی، ۲۰۰۷)، (اسماعیلی، ۲۰۱۴)
	کیفیت سیستم‌های نرم‌افزاری مورد استفاده (MIS) حوزه معاونت پشتیبانی و توسعه منابع انسانی در سطح بالا	خبرگان و (بانسال و همکاران، ۲۰۰۱)، (فاریاس، ۲۰۱۰)
	جهت مقایسه برنامه و عملکرد اطلاعات صحیح از سازمان وجود دارد.	خبرگان و (شهرکی، شهرکی و دژکام ۱۳۹۲)، (سعادت و تاریخ، ۱۳۹۶)، (زرین، ۱۳۸۸)، (ژینپون و همکاران ^{۵۰} ، ۲۰۱۱)، (رونقی و فیضی، ۱۳۹۲)
هوش کسب و کار	مدیران تمایل به اشتراک اطلاعات موجود در واحدهای تحت پوشش خود را با سایر مدیریت‌ها دارند	خبرگان و (شهرکی، شهرکی و دژکام ۱۳۹۲) (نیسز و پولوسکی ^{۵۱} ، ۲۰۱۵)
	سطوح دسترسی سازمانی جهت دسترسی به اطلاعات	خبرگان و (بویکانیو، ۲۰۱۶)، (نیسز و پولوسکی، ۲۰۱۵)، (سعادت و

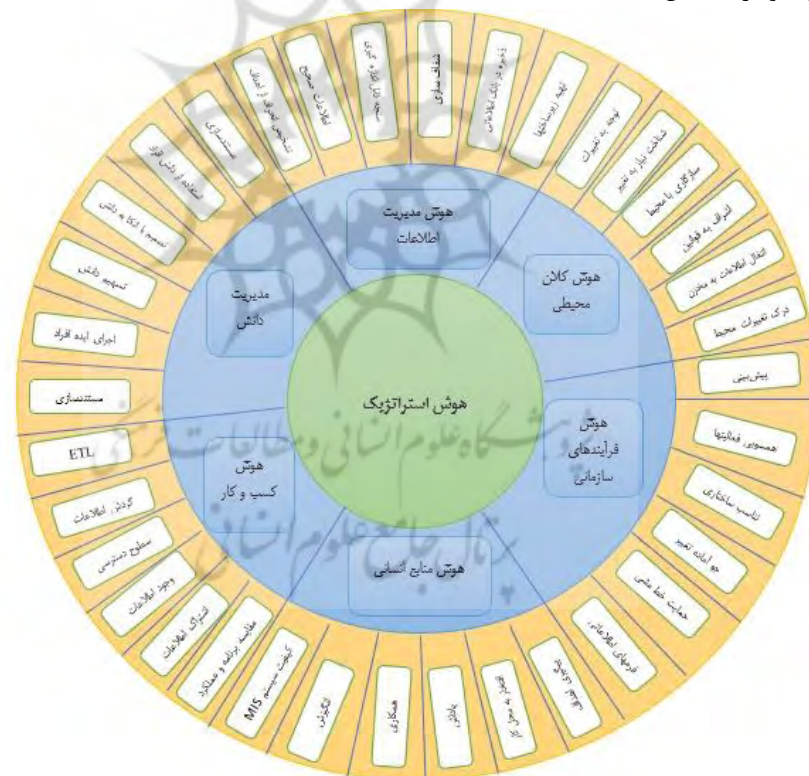
مقوله اصلی	کدگذاری ثانویه	منبع
	یکپارچه قابل تعریف می‌باشد	تارخ، (۱۳۹۶)، (رونقی و فیضی، ۱۳۹۲)، (ایشیک و همکاران ^{۵۲} ، ۲۰۱۳)
	اطلاعات در باره عملکرد سازمان به آسانی در دسترس می‌باشد	خبرگان و (بویکانیو، ۲۰۱۶)، (زرین، ۱۳۸۸)، (رونقی و فیضی، ۱۳۹۲)، (نیسز و پولوسکی، ۲۰۱۵)، (پوپویچ و همکاران، ۲۰۱۲)
	فرآیندهای موجود موجب گردش اطلاعات تولید شده می‌شوند	خبرگان و (شهرکی، شهرکی و دژکام ۱۳۹۲)، (نیسز و پولوسکی، ۲۰۱۵)، (پوپویچ و همکاران، ۲۰۱۲)، (سعادت و تارخ، ۱۳۹۶)، (تاج الدین و همکاران، ۱۳۹۱)، (رونقی و فیضی، ۱۳۹۲)، (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۶)، (آزما و مصطفی پور، ۲۰۱۲)
	در این سازمان ابزار لازم برای استخراج، تبدیل و بارگذاری (ETL) جهت انتقال داده وجود دارد	خبرگان و (بویکانیو، ۲۰۱۶)، (نیسز و پولوسکی، ۲۰۱۵)، (پوپویچ و همکاران، ۲۰۱۲)، (سعادت و تارخ، ۱۳۹۶)، (زرین، ۱۳۸۸)، (پورعمرانی و افشین، ۱۳۹۲)، (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۶)، (ژینپون و همکاران، ۲۰۱۱)، (آزما و مصطفی پور، ۲۰۱۲)، (آرموگام و دواداس ^{۵۴} ، ۲۰۱۲)
هوش مدیریت اطلاعات	امکان تهیه نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مناسب جهت بانک‌های اطلاعاتی تجمیع شده و بزرگ وجود دارد	خبرگان و (شهرکی، شهرکی و دژکام ۱۳۹۲)، (بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۷)، (اردکانی و همکاران، ۱۳۹۳)، (دروری گروگان ^{۵۵} ، ۲۰۱۴)، (تریپ و همکاران ^{۵۶} ، ۲۰۱۶)، (گوپتا و همکاران ^{۵۷} ، ۲۰۱۹)، (لاودن و لاودن، ۲۰۱۲)، (آیدینر و همکاران، ۲۰۱۹)
	اطلاعات موجود در سازمان در بانک‌های اطلاعاتی ذخیره شده‌اند	خبرگان و (شهرکی، شهرکی و دژکام ۱۳۹۲)، (اردکانی و همکاران، ۱۳۹۳)، (لاودن و لاودن، ۲۰۱۲)
	مدیران سازمان معتقد هستند که شفاف سازی اطلاعات در سازمان به تصمیم‌گیری بهتر آنها کمک می‌کند.	خبرگان و (شهرکی، شهرکی و دژکام ۱۳۹۲)، (بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۷)، (اکبری، ۱۳۹۰)، (لاودن و لاودن، ۲۰۱۲)، (آیدینر و همکاران، ۲۰۱۹)
	مدیریت ارشد سازمان نیاز به سنجه‌های قابل اندازه‌گیری جهت مشاهده روند حرکت سازمان دارد.	خبرگان و (شهرکی، شهرکی و دژکام ۱۳۹۲)، (لاودن و لاودن، ۲۰۱۲)
	مدیریت ارشد سازمان وجود اطلاعات صحیح را راهی جهت رسیدن به اهداف استراتژیک می‌داند.	خبرگان و (شهرکی، شهرکی و دژکام ۱۳۹۲)، (بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۷)، (اکبری، ۱۳۹۰)، (مومنی، ۱۳۸۵)، (آیدینر و همکاران، ۲۰۱۹)
	اطلاعات و داده‌ها انحراف از اهداف پیش‌بینی شده را	خبرگان و (اکبری، ۱۳۹۰) و (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۱).

مقوله اصلی	کدگذاری ثانویه	منبع
	مشخص می‌نماید.	(بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۷)
مدیریت دانش	باور به با ارزش بودن تولید دانش و ایده جدید در سازمان وجود دارد.	خبرگان و (رحیمی و همکاران، ۲۰۱۱)، (کیوان آرا و همکاران، ۱۳۹۰)، (ربیعی و خواجوی، ۱۳۸۹)، (دانش پور و همکاران، ۱۳۹۳)، (علوی و لایندر ^{۵۸} ، ۲۰۰۱)
	فضای مناسب برای به اجرا درآوردن نظریه‌ها و ایده‌های جدید در این سازمان وجود دارد.	خبرگان و (رحیمی و همکاران، ۲۰۱۱)، (رضایی نور و همکاران، ۱۳۹۳)، (ربیعی و خواجوی، ۱۳۸۹)، (علوی و لایندر، ۲۰۰۱)
	میزان تسهیم دانش و تجربیات افراد با همکاران در این سازمان وجود دارد.	خبرگان و (رحیمی و همکاران، ۲۰۱۱)، (رضایی نور و همکاران، ۱۳۹۳)، (ربیعی و خواجوی، ۱۳۸۹)، (علوی و لایندر، ۲۰۰۱)، (دوره و همکاران ^{۵۹} ، ۲۰۱۰)
	اخذ تصمیم درست و مطمئن با اتکا به دانش موجود در این سازمان	خبرگان و (رحیمی و همکاران، ۲۰۱۱)
	از دانش افراد در امر تصمیم‌گیری این سازمان استفاده می‌شود	خبرگان و (رحیمی و همکاران، ۲۰۱۱)، (کیوان آرا و همکاران، ۱۳۹۰)، (ربیعی و خواجوی، ۱۳۸۹)، (رضایی نور و همکاران، ۱۳۹۳)، (نردی و شوارتس، ۲۰۱۲)
	تجارب آموخته شده در موفقیت‌های مهم یا دلایل شکست‌ها به صورت منظم مستندسازی و نگهداری می‌شوند.	خبرگان و (رحیمی و همکاران، ۲۰۱۱)، (دانش پور و همکاران، ۱۳۹۳)، (ربیعی و خواجوی، ۱۳۸۹)، (رضایی نور و همکاران، ۱۳۹۳)، (علوی و لایندر، ۲۰۰۱)
	هوش کلان محیطی	به تغییرات محیط خارجی و تاثیرات آن بر سازمان توجه می‌شود.
در این سازمان توانایی درک و شناخت تغییرات محیط پیرامون سازمان وجود دارد.		خبرگان و (مک‌کویی، ۲۰۰۷)، (اسماعیلی، ۲۰۱۴)، (هاف و وایت، ۲۰۰۴)، (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۲)
سازمان توانایی شناخت مواردی را دارد که باید تغییر کنند.		خبرگان و (مک‌کویی، ۲۰۰۷)
این سازمان می‌تواند با محیط بیرونی خود سازگاری داشته باشد.		خبرگان و (مک‌کویی، ۲۰۰۷)
سازمان مشرف به قوانین و مقررات دولتی که بر آن تأثیر می‌گذارد.		خبرگان و (بویکانیو، ۲۰۱۶)، (اردکانی و همکاران، ۱۳۹۳)، (رضاییان، ۱۳۸۳)، (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱)، (علوی و لایندر، ۲۰۰۱)
یک تلاش سازمان یافته برای انتقال همه اطلاعات در مورد محیط به یک مخزن مرکزی وجود دارد		خبرگان و (بویکانیو، ۲۰۱۶)، (اسماعیلی، ۲۰۱۴)

منبع: یافته‌های پژوهشگر

در یافته‌های کیفی تحقیق، یافته‌های تحلیل محتوای مولفه‌های مدل هوش استراتژیک ارائه شده است. بر این اساس ابتدا با استفاده از روش فراترکیب مولفه‌های اصلی مرتبط با هوش استراتژیک مشخص شده سپس شاخص‌های مربوطه احراز شدند. در ادامه با استفاده از تکنیک مصاحبه از روش تحلیل محتوا مولفه‌های تعیین شده توسط خبرگان ارزیابی کیفی شده و شاخص‌های مربوطه نیز با شاخص‌های به دست آمده از روش تحلیل تفسیری مصاحبه مطابقت داده شد. در ادامه شاخص‌های محوری مشخص شده و بر این اساس کدهای ثانویه در قالب مولفه‌های اصلی دسته‌بندی و کدگذاری شدند.

یافته‌های تحلیل محتوا نشان داد که هوش استراتژیک از مولفه‌های هوش فرآیندهای سازمانی، هوش منابع انسانی، هوش کسب و کار، هوش مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش و هوش کلان محیطی تشکیل شده است. مدل هوش استراتژیک با استفاده از مولفه‌های استخراج شده از جدول ۲ در نمودار ۱ نشان داده شده است.



نمودار ۱- مدل جامع هوش استراتژیک

منبع: یافته‌های پژوهشگر

در ادامه با توجه به حجم نمونه انتخابی که بر اساس فرمول کوکران به دست آمده است، آزمون کفایت داده‌های تحقیق برای انجام تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار گرفته و نتایج این آزمون در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳- نتایج آزمون کفایت نمونه‌گیری

۰/۹۹۲	آزمون KMO	
۲۷۹۹/۶۲۸	χ^2	آزمون بارتلت
۸۱۳	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معناداری	

منبع: یافته‌های پژوهشگر

یافته‌های جدول ۳ نشان داد که مقدار سطح معناداری از مقدار استاندارد ۰/۰۵ در سطح اطمینان ۹۵ درصد کمتر است، بنابراین داده‌های تحقیق به منظور انجام تحلیل عاملی تاییدی مناسب است. براساس نتایج حاصله، مقدار ضریب مسیر بین متغیرهای هوش فرآیندهای سازمانی، هوش منابع انسانی، هوش کسب و کار، هوش مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش و هوش کلان محیطی با متغیر هوش استراتژیک به ترتیب برابر با ۰/۶۴، ۰/۲۵، ۰/۴۲، ۰/۳۵، ۰/۱۳ و ۰/۱۶ است. همچنین براساس مدل اولیه تحقیق میزان P آماری رابطه بین متغیرهای هوش فرآیندهای سازمانی، هوش منابع انسانی، هوش کسب و کار، هوش مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش و هوش کلان محیطی با متغیر هوش استراتژیک به ترتیب برابر با ۰/۰۰۰، ۰/۰۰۲، ۰/۰۰۰، ۰/۰۰۰، ۰/۰۳۴ و ۰/۰۰۶ است. بر این اساس تاثیر مولفه‌های احراز شده بر هوش استراتژیک معنی دار است.

از آماره P به منظور بررسی معنی‌داری رابطه بین مولفه‌های تحقیق با سوالات مربوطه استفاده شده و شاخص‌هایی که رابطه بین سوالات آن با متغیر مورد نظر معنی‌دار نباشد (مقدار P کمتر از ۰/۰۵ نباشد)، از ادامه تحلیل حذف شدند. مقدار سطح معنی‌داری گویه وجود اطلاعات برای مقایسه برنامه و عملکرد مربوط به متغیر هوش کسب و کار ۰/۲۵۶ (بیشتر از مقدار ۰/۰۵) و گویه توجه به تغییرات محیط خارجی و اثر آن بر سازمان مربوط به متغیر هوش کلان محیطی ۰/۹۴۷ (بیشتر از مقدار ۰/۰۵) بوده، و از طرفی مقدار بار عاملی این دو گویه نیز در سطح پایینی قرار دارد. لذا این دو گویه از ادامه تحلیل حذف شدند.

ضریب مسیر بین مولفه‌های هوش فرآیندهای سازمانی، هوش منابع انسانی، هوش کسب و کار، هوش مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش و هوش کلان محیطی با مولفه هوش استراتژیک به ترتیب

برابر با ۰/۶۴، ۰/۲۵، ۰/۴۲، ۰/۳۶، ۰/۱۳ و ۰/۱۶ بوده و بیانگر رابطه موثری بین مولفه‌های مدل وجود دارد. در جدول ۴ مقادیر شاخص‌های برازندگی مدل نهایی تحقیق ارائه شده است.

جدول ۴- شاخص‌های برازندگی مدل نهایی تحقیق

شاخص	GFI	NNFI	IFI	X2	df	X ² /df	CFI	RMSEA
مقدار	۰/۸۸۱	۰/۷۱۸	۰/۷۷۷	۲۴۳۹/۲۳۱	۷۳۴	۳/۳۲۳	۰/۶۴۳	۰/۰۹

منبع: یافته‌های پژوهشگر

به‌طور کلی مقادیر معیارهای برازش مدل اصلاح شده تحقیق نشان می‌دهد که مدل تحقیق از برازش خوبی برخوردار است. از نظر معیارهای کلیدی RMSEA (کمتر از ۰/۱) و X²/df، مدل تحقیق از برازش خوبی برخوردار است. الگوی ساختاری مسیرها و ضرایب استاندارد به همراه آماره P معنی‌داری رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵- الگوی ساختاری مسیرها و ضرایب استاندارد و آماره P مدل نهایی

مسیر	β	P- value	نتیجه
هوش فرآیندهای سازمانی ← هوش استراتژیک	۰/۶۴	۰/۰۰۰	تایید
هوش منابع انسانی ← هوش استراتژیک	۰/۲۵	۰/۰۰۲	تایید
هوش کسب و کار ← هوش استراتژیک	۰/۴۲	۰/۰۰۰	تایید
هوش مدیریت اطلاعات ← هوش استراتژیک	-۰/۳۶	۰/۰۰۰	تایید
مدیریت دانش ← هوش استراتژیک	۰/۱۳	۰/۰۳۵	تایید
هوش کلان محیطی ← هوش استراتژیک	-۰/۱۶	۰/۰۰۶	تایید

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس نتایج جدول ۵، رابطه بین هوش فرآیندهای سازمانی و هوش استراتژیک معنی‌دار است (مقدار P-value کمتر از ۰/۰۵ در سطح خطای ۵ درصد است). رابطه بین هوش منابع انسانی و هوش استراتژیک معنی‌دار است (مقدار P-value کمتر از ۰/۰۵ در سطح خطای ۵ درصد است). رابطه بین هوش کسب و کار و هوش استراتژیک معنی‌دار است (مقدار P-value کمتر از ۰/۰۵ در سطح خطای ۵ درصد است). رابطه بین هوش مدیریت اطلاعات و هوش استراتژیک معنی‌دار است (مقدار P-value کمتر از ۰/۰۵ در سطح خطای ۵ درصد است). رابطه بین مدیریت دانش و هوش استراتژیک معنی‌دار است (مقدار P-value کمتر از ۰/۰۵ در سطح خطای ۵ درصد است). رابطه

بین هوش کلان محیطی و هوش استراتژیک معنی دار است (مقدار P-value کمتر از ۰/۰۵ در سطح خطای ۵ درصد است).

۵- نتیجه گیری

هدف این پژوهش طراحی مدل جامع هوش استراتژیک در شهرداری تهران به عنوان ابزار برنامه ریزی راهبردی مالی بود. یافته‌های تحقیق نشان داد که در شهرداری تهران:

- ۱) رابطه معنی داری بین هوش فرآیندهای سازمانی و هوش استراتژیک وجود دارد.
- ۲) رابطه معنی داری بین هوش منابع انسانی و هوش استراتژیک وجود دارد.
- ۳) رابطه معنی داری بین هوش کسب و کار و هوش استراتژیک وجود دارد.
- ۴) رابطه معنی داری بین هوش مدیریت اطلاعات و هوش استراتژیک وجود دارد.
- ۵) رابطه معنی داری بین مدیریت دانش و هوش استراتژیک وجود دارد.
- ۶) رابطه معنی داری بین هوش کلان محیطی و هوش استراتژیک وجود دارد.
- ۷) مدل هوش استراتژیک در شهرداری تهران از مولفه‌های هوش فرآیندهای سازمانی، هوش منابع انسانی، هوش کسب و کار، هوش مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش و هوش کلان محیطی تشکیل شده و رابطه معنی داری بین هوش فرآیندهای سازمانی، هوش منابع انسانی، هوش کسب و کار، هوش مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش و هوش کلان محیطی با هوش استراتژیک وجود دارد.

بر این اساس با توجه به اهمیت هوش استراتژیک در برنامه ریزی راهبردی مالی، مولفه‌های زیرمجموعه آن توسط مدل تحقیق احراز شده که هر کدام از مولفه‌های مذکور نیز می‌توانند به صورت مستقل در برنامه ریزی راهبردی مالی مؤثر می‌باشند.

یافته‌های لیبوییتز (۲۰۰۶) نشان داد مدل هوش استراتژیک از مولفه‌های هوش کسب و کار، هوش رقابتی و مدیریت دانش تشکیل شده و رابطه معنی داری بین این مولفه‌ها و هوش استراتژیک وجود دارد. یافته‌های تحقیق گپاچارد (۲۰۱۱) نشان داد مدل هوش استراتژیک از مولفه مدیریت دانش تشکیل شده و این عامل بر هوش استراتژیک تاثیر معنی داری دارد. یافته‌های تحقیق آقا و همکاران (۲۰۱۴) نشان داد هوش کسب و کار و هوش مدیریت اطلاعات از مولفه‌های هوش استراتژیک است که رابطه معنی داری با هوش استراتژیک دارند. یافته‌های تحقیق مک کوبی (۲۰۱۵) نشان داد هوش استراتژیک از مولفه هوش منابع انسانی تشکیل شده است که بر هوش استراتژیک سازمان تاثیر معنی داری دارد. یافته‌های تحقیق بویکانویو (۲۰۱۶) نشان داد هوش بازار

(محیطی)، هوش کسب و کار و مدیریت دانش از مولفه‌های مدل جامع هوش استراتژیک هستند که بر هوش استراتژیک تأثیر معنی‌داری دارند. یافته‌های تحقیق حسینی و همکاران (۱۳۹۱) نشان داد مدل هوش استراتژیک از مولفه‌های هوش کسب و کار، هوش فرآیندهای سازمانی، هوش مدیریت اطلاعات، هوش منابع انسانی و هوش کلان محیطی تشکیل شده است. همچنین هوش کسب و کار، هوش فرآیندهای سازمانی، هوش مدیریت اطلاعات، هوش منابع انسانی و هوش کلان محیطی بر هوش استراتژیک تأثیر معنی‌داری دارند. براین اساس، یافته‌های این تحقیق هم‌راستا با یافته‌های تحقیقات لیبوئیتز (۲۰۰۶)، گیاچارد (۲۰۱۱)، آقا و همکاران (۲۰۱۴)، مک کویی (۲۰۱۵)، بویکانویو (۲۰۱۶) و حسینی و همکاران (۱۳۹۱) است.

در رابطه با ایجاد هوش استراتژیک به منظور برنامه‌ریزی راهبردی مالی در شهرداری تهران پیشنهاد می‌شود:

- ۱) با استفاده از انواع سیستم‌های اطلاعاتی نظارت و کنترل مؤثر و به موقع بر نحوه استفاده از بودجه و درآمدهای مربوطه، همچنین بر عملکرد واحدهای مختلف و تحت نظر خود در سازمان داشته باشند.
- ۲) جو سازمانی ایجاد کنند که پشتیبان تغییر باشد و از وقوع تغییرات مناسب پشتیبانی نماید.
- ۳) به کارمندان پاداشی که به آنها احساس معنی دار بودن بدهد، هم پاداش‌های مادی و هم غیر مادی، داده شود.
- ۴) در سازمان ابزار لازم برای استخراج، تبدیل و بارگذاری جهت انتقال داده‌های مالی فراهم شود.
- ۵) نیازهای اطلاعاتی مدیران شناسایی و تمهیدات لازم برای جمع‌بندی به‌هنگام آن‌ها اندیشیده شود.
- ۶) اطلاعات و داده‌های مالی ارائه شده در سازمان و از طریق سیستم‌های اطلاعاتی به گونه‌ای باشد که انحراف از اهداف پیش‌بینی شده را برای مدیران مشخص کند.

فهرست منابع

- ۱) الوانی، مهدی (۱۳۷۴). «مدیریت عمومی». تهران: نشرنی.
- ۲) پیرایش، ر و علی پور، و. (۱۳۹۱). بررسی رابطه‌ی بین هوش رقابتی و اثربخشی استراتژی‌های بازاریابی در بین بانک‌های دولتی و خصوصی استان زنجان. مجله مدیریت بازرگانی، ۱۲(۴)، ۱۵-۱۶.
- ۳) حسینی، ی.، سلیمی فرد، خ.، یدالهی، ش. (۱۳۹۱). طراحی مدلی برای اندازه‌گیری هوشمندی استراتژیک سازمانی و اندازه‌گیری میزان آن در بین شرکتهای استفاده‌کننده از نرم افزارهای هوشمندی کسب و کار. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۲(۱)، ۲۱.
- ۴) رؤوف، ع. (۱۳۸۹). هوش چیست؟ سالنامه مدارس کارآمد، (۸)-۹۲-۷۲.
- ۵) سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۲). ارزیابی عملکرد، دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی.
- ۶) سلطانی، حسن؛ کشاورز، یوسف؛ اصول سرپرستی و سرپرستی سازمان، انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر، چاپ دهم، زمستان ۱۳۸۷، صفحه ۴۷.
- ۷) کاظمیان، غ قربانی‌زاده، و میرکاظمیان، م. (۱۳۹۳). ارزیابی فرآیند تدوین طرح جامع راهبردی ساختاری شهر تهران. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- ۸) هنسون، جریس و رولا، اومانا. (۱۳۸۸). تکنولوژی‌های جدید در کشورهای در حال توسعه، ترجمه داوود حیدری، دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها، ۲۷ و ۱۲۲.
- 9) Abuzaid, A. N. (2017). Exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation: A practical study on the Jordanian diversified financial services companies. *International Management Review*, 13(1), 72-84.
- 10) Agha, S., Atwa, E., & Kiwan, S. (2014). The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry. *International Journal of Management Science*, 1(5), 65-72.
- 11) Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001) Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 107-136.
- 12) Anastrain, N. (2013). Strategic intelligence role in the management of organizations. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 2(18), 109-116.
- 13) Aydiner, A.S., et al. (2019), Information system capabilities and firm performance: Opening the black box through decision-making performance and business-process performance, *International Journal of Information Management*, Volume 47, August 2019, Pages 168-182.

- 14) Azma, F.; mostafapour, M. A.; & Rezaei, H. (2012). The application of information technology and its relationship with organizational intelligence. *Procedia Technology*. 1, 94 – 97.
- 15) Bansal, H.S, Mendelson, M.B., Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management* 6 (2001) 61–76.
- 16) Boikanyo, H. (2016). Investigating strategic intelligence as a management tool in the mining industry. Thesis of Phd in Business Administration at the Potchefstroom Campus of the North – West University.
- 17) Booker, Q. E., Kitchens, F. L., & Rebman, C. M. (2008). Examining the Use of Competitive Intelligence in Steffing Municipal Police Departement: An Exploratory Study. *Issues in Information Systems*, 9(2), 530-537.
- 18) CityAlliance. (2006). city development strategy guidelines: driving urban performance. CityAlliance2006.
- 19) Coyne, J. W., & Bell, P. (2011). The role of strategic intelligence in anticipating transnational organised crime: A literary review. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 39(1), 60-78.
- 20) Dixon, N. M. (1999). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill, pp. .07-07
- 21) Doré, T., Makowski, D., Malézieux, E., G. Munier-Jolain, N., Tchamitchian, M., et al. (2011) Facing up to the paradigm of ecological intensification in agronomy: Revisiting methods, concepts and knowledge. *European Journal of Agronomy*, Elsevier, 34 (4), 10.1016/j.eja.2011.02.006.
- 22) Drury-Grooan, M.L. 22))) , “Performance on agile teams: relating iteaation objectives and critical
- 23) decisions to project manaeemett sccess factors”, *Infomration a Software Technology*, Vol. 56 No. 5,
- 24) pp. 506-515.
- 25) Evgeniou, T., & Cartwright, P. (2005). Barriers to information management. *European Management Journal*, 23(3), 293-299.
- 26) Foshay, N., & Kuziemy, C. (2014). Towards an implementation framework for business intelligence in healthcare. *International Journal of Information Management*, 34(1), 20-27.
- 27) Gabber, H. (2007). Competitive intelligence topology analyzes for improved plan operation. *Industrial Management and Data Systems*, 107(2), 198-236.
- 28) Grigori, D., Casati, F., Castellanos, M., Dayal, U., Sayal, M., & Shan, M. C. (2004). Business process intelligence. *Computers in industry*, 53(3), 321-343.
- 29) Gupta, S., et al., (2019) "Impact of IS agility and HR systems on job satisfaction: an organizational information processing theory perspective", *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0466>.
- 30) Guichard, J. L. (2011). *An Application of Ancient Chinese Philosophical Beliefs of Leadership as Defined Within Sun Tzu's The Art of War: Creating an Instrument to Measure the Strategic Intelligence of a Leader* (Doctoral dissertation, Regent University).

- 31) Hill, C. (2008). International business: Competing in the global market place. Strategic Direction.
- 32) Johns, P., & Van Doren, D. C. (2010). Competitive intelligence in service marketing. Marketing Intelligence & Planning.
- 33) Kruger, J. P. (2010). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa (Doctoral dissertation, University of South Africa).
- 34) Kuosa, T. (2011). Different approaches of pattern management and strategic intelligence. Technological Forecasting and Social Change, 78(3), 458-467.
- 35) Laudon, J. P., & Laudon, J. P. (2007). Business information systems. Harcourt Brace College Publishers.
- 36) Liao, S.H., & Wu, C.H., (2009). The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance, International Journal of Business and Management, Vol.4, NO,4, P.64-76.
- 37) Liebowitz, J. (2006). Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management. Auerbach Publications.
- 38) Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change. Performance Improvement, 50(3), 32-40.
- 39) Marchand, D. & Hykes, A. 2007. Leveraging what your company really knows: A process view of strategic intelligence, in M. Xu ed.,, Managing strategic intelligence - techniques and technologies, Idea Group Inc., University of Portsmouth. Pp. 1-13.
- 40) McGonagle, J.J., and Vella, C.M., 1999. The Internet Age of Competitive Intelligence. Westport, CT.: Quorum.
- 41) Michaeli R., & Simon L. (2008). An illustration of Bayes, theorem and its use as a decision-making aid for competitive intelligence and marketing analysts, European Journal of Marketing, 42(7/8): 804-813.
- 42) Nofal, M. I. & Yusof, Z. M. (2015, August). Critical success factors enhancing enterprise resource planning systems implementation in Jordanian SMEs. In International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICEEI), 2015.
- 43) Pearce, J.A & Robinson, R.B. (2005). Strategic Management: Formulation, Implementation and Control. 9th Edition. McGraw-Hill.
- 44) Rading, A. (2004). Knowledge Management: The Success in Information -Based Global Economy. Translated by Mohammad Hossein Latifi. Tehran: Samt Publication. (In Persian)
- 45) René, P. and Kruger, J.P. (2011). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa. European Business Review, 23(6), 609 – 631.
- 46) Resto, G. (2010), Organizational intelligence. attitudes and habits of Hispanic entrepreneurs in the process of decision-making and business performance, humanities and Social sciences.vol. /is. 70/ 12A (4766),0419- 4209
- 47) Richard L.; Russell, P. (2007). Sharpening Strategic Intelligence: Why the CIA Gets It Wrong and What Needs to Be Done to Get It Right, Cambridge University Press, 237.

- 48) Rouach D and Santi P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes, *European Management Journal*, 19: 552-559.
- 49) Tripp, J.F., Riemenscneiee,, .. an Thatche,, J.B. 1111,, “Jbb satisfaction i aii le eevelopment teams: aii le eevelopment as wor reeesi””, Joaaaaal of the Association for Information Systems, Vol. 17 No. 4, pp. 267-307.
- 50) Pirttimaki, V. (2007). Business Intelligence as A Managerial Tool in Large Finnish Companies. Doctoral Dissertation, Tampere, P35.
- 51) Sharifzadegan, M., Joudi Gollar, P., & Azizi, H. (2011). Assessing the strategic plan of Tehran by sustainable development approach, using the method of "Strategic /environmental Assessment" (SEA). 2011 International Conference on Green Buildings and Sustainable Cities (pp. 186-195). *Procedia Engineering* 21.
- 52) Shujahat, M., Sousa, J. S., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M. and Muhammad Umera, M., Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity *Journal of Business Research* Available online 8 November 2017.
- 53) Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2011). *Human Resource Management; Linking Strategy to Practice*. New York: John Wiley.
- 54) Turban, E. Aronson, J.E. Liang, T. and Sharda, R. (2007). *Decision Support and Business Intelligence Systems*. 8th Edition. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- 55) Turban, E., Sharda, R. & Delen, D. (2010). *Decision support and business intelligence systems*. 9th ed., NJ: Prentice Hall Press.
- 56) Wilensky, H. (1967). *Organizational Intelligence*, New York, NY.
- 57) Yulia, Aspinall. (2011). Competitive intelligence in the biopharmaceutical industry: The key elements, *Business Information Review*, 28(2): 101-104.
- 58) Zhang, X. & Majid, Sh. & Foo, S. (2012). *Library and Information Science Trends and Research: Asia-Oceania*, 2 (6): 125-147.

یادداشت‌ها

- ¹ Anastrain
- ² Pearce & Robinson
- ³ Hill
- ⁴ Laudon & Laudon
- ⁵ Pirttimaki
- ⁶ Boikanyo
- ⁷ Dixon, N. M.
- ⁸ Liao, S.H., & Wu, C.H.
- ⁹ CityAlliance
- ¹⁰ Abuzaid
- ¹¹ Gabber
- ¹² McGonagle, J.J.
- ¹³ Liebowitz, J.
- ¹⁴ Richard & Russell
- ¹⁵ Marchand and Hykes
- ¹⁶ Kuosa, T.

- 17 Turban, E. et al
- 18 Kruger, J. P.
- 19 Coyne, J. W., & Bell, P.
- 20 Stewart & Brown
- 21 Evgeniou & Cartwright
- 22 Grigori
- 23 Jarice Hanson, J. & Narula, U
- 24 Yulia
- 25 Pamela.
- 26 Rouach & bSanti
- 27 Michaeli & Simon
- 28 Nonaka
- 29 Rading, A.
- 30 Shujahat, M., et al.
- 31 Elbashir, M., Collier. P and Davern, M.
- 32 Nofal, M. and Zawiyah M. Yusof.
- 33 Foshay, N. & Kuziemy, C.
- 34 Guichard, J. L.
- 35 Agha, S. et al.
- 36 Maccoby, M., & Scudder, T.
- 37 Maccoby, M.
- 38 Agha et al.
- 39 Salih & Abdulrahman.
- 40 Gabber.
- 41 Kuosa, T.
- 42 Boikanyo, H.
- 43 Seitovirta.
- 44 Albrecht. K.
- 45 Wilensky, H.
- 46 Resto, G.
- 47 Bansal, H.S et al.
- 48 Farías.
- 49 Aydiner, A.S., et al.
- 50 Jinpon et al.
- 51 Nycz, M. & Pólkowski, Z
- 52 Isik et al.
- 53 Popovic et al.
- 54 Armugam & Devadas.
- 55 Drury-Grogan, M.L.
- 56 Tripp, J.F., et al.
- 57 Gupta, S.
- 58 Alavi, M. & Leidner, D. E.
- 59 Doré, T. et al.
- 60 Hough and White.
- 61 Zhang, X. et al.

