الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال نيل شهادة دكتوراه LMD

الشعبة: علوم تسيير

تخصص: إدارة الابتكار

مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية

–دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–

نوقشت وأجيزت يوم:2024/06/23

من إعداد الطالب:

جمال غوار

تحت إشراف:

د. عواطف عيشوش

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مسعودي زكريا	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	رئيسا
عيشوش عواطف	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
محيريق فوزي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مناقشا
غربي العيد	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشا
حجاج عبد الرؤوف	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشا
خوازم حمزة	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي ميلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023–2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال نيل شهادة دكتوراه LMD

الشعبة: علوم تسيير

تخصص: إدارة الابتكار

مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية

–دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–

نوقشت وأجيزت يوم: 2024/06/23

من إعداد الطالب:

جمال غوار

تحت إشراف:

د. عواطف عيشوش

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مسعودي زكريا	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	رئيسا
عيشوش عواطف	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
محيريق فوزي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مناقشا
غربي العيد	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشا
حجاج عبد الرؤوف	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشا
خوازم حمزة	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي ميلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023–2024

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

أحمد الله سبحانه وتعالى حمداً كثيراً طيبا مباركاً فيه ملئ السماوات والأرض على إكرامه لإتمام هذا العمل.

أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساعدني على إتمام هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل للمشرفة التي ساعدتني ووجهتني وقت الحاجة جزاها الله خير الجزاء.

أتقدم بالشكر الجزيل لِلَجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا العمل.

الإهـــداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى روح أمي الغالية، التي ربتني ومنحتني الحنان والعطف في صغري رحمها الله وطيب ثراها.

إلى روح أبي الغالية رحمه الله وطيب ثراه

إلى أسرتي الكريمة، زوجتي الغالية، أولادي كل باسمه، عبد الحق، الحسين، صهيب.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظم، التحفيز، الحدس، الشراكة، الإبداع)، في تعزيز المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية). في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت.

وتكونت عينة الدراسة من 178 مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استعمال عدة أساليب إحصائية كاختبار التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار الانحدار.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان أهمها: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، كما وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) في مؤسسة اتصالات الجزائر.

وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وظيفة جديدة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وتسميتها بوظيفة الذكاء الاستراتيجي، حيث تكون مهمتها تزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات صائبة في بيئة متقلبة؛ وضرورة تنمية الوعي لدى قادة المؤسسة بأهمية الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية على جميع مستويات المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، المرونة التنظيمية، المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية.

تصنيف JEL: L10, M10

Abstract

This study aims to identify the contribution of strategic intelligence in its dimensions (foresight, strategic vision, Systems thinking, motivation, intuition, partnership, creativity) in enhancing organizational flexibility in its dimensions (strategic flexibility, structural flexibility, operational flexibility). In the Algeria Telecom Corporation at the level of its regional directorates for the states of El Oued, Ouargla and Touggourt.

The study sample consisted of 178 individuals that were selected randomly. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used, and the questionnaire was used as the main tool for collecting data. To analyze the data, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program was relied upon, and to test the study hypotheses, several statistical methods were used, such as the variance test. One-way anova, Pearson correlation coefficient, and regression test.

The study reached several results, the most important of which were: There is a positive, statistically significant correlation between the dimensions of strategic intelligence and organizational flexibility in the Algeria Telecom Corporation at the level of its regional directorates for the states of El Oued, Ouargla, and Touggourt. The study also found that there is a positive impact between the dimensions of strategic intelligence combined in enhancing flexibility. The results showed that there are no statistically significant differences for strategic intelligence attributable to demographic variables (gender, age, educational qualification, career level, years of service). The study also concluded that there are no statistically significant differences for organizational flexibility. Attributable to demographic variables (gender, age, educational qualification, job level, years of service) at the Algeria Telecom Corporation.

The study recommended the necessity of creating a new function at the level of the Algeria Telecom Corporation and calling it the strategic intelligence function, as its mission is to provide the corporation with the necessary information to make sound decisions in a volatile environment. The need to develop awareness among organization leaders of the importance of strategic intelligence and organizational flexibility at all levels of the organization.

Keywords: strategic intelligence, organizational flexibility, strategic flexibility, structural flexibility, operational flexibility.

JEL classification: L10, M10

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرفان	
الإهداء	
الملخص باللغة العربية	I
الملخص باللغة الأجنبية	II
فهرس المحتويات	IV
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	IX
مقدمة	أ– هـ
الفصل الأول: الادبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية	
المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء والذكاء الاستراتيجي	3
المبحث الثاني: الإطار النظري للمرونة التنظيمية	44
المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية	60
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية	71
المبحث الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية	95
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
المبحث الأول: تقديم عام لمديرية اتصالات الجزائر	105
المبحث الثاني: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية	111
المبحث الثالث: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة	124
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
المبحث الأول: تحليل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية	138
المبحث الثاني: تفسير نتائج الدراسة	153
الخاتمة	163
قائمة المصادر والمراجع	167
قائمة الملاحق	192

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	مفاهيم الذكاء الاستراتيجي	10
1.2	مصفوفة الدراسات السابقة	97
1.3	نسبة الاستبيانات الصالحة والمسترجعة	112
2.3	مقياس ليكارت الخماسي	113
3.3	مجالات المتوسط الحسابي	113
4.3	توزيع عبارات الاستبيان على محاوره	114
5.3	اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogrov-Smirnov)	115
6.3	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاستشراف والدرجة الكلية له	117
7.3	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الرؤية الاستراتيجية والدرجة الكلية له	117
8.3	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التفكير المنظم والدرجة الكلية له	118
9.3	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التحفيز والدرجة الكلية له	118
10.3	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الحدس والدرجة الكلية له	119
11.3	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الشراكة والدرجة الكلية له	119
12.3	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الإبداع والدرجة الكلية له	120
13.3	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المرونة الاستراتيجية والدرجة الكلية له	120
14.3	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المرونة الهيكلية والدرجة الكلية له	121
15.3	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المرونة التشغيلية والدرجة الكلية له	121
16.3	معامل ثبات أداة الدراسة (الفاكرونباخ)	122
17.3	معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان ومحاور وأبعاد الدراسة	123
18.3	خصائص عينة الدراسة	124
19.3	عرض البيانات المتعلقة ببعد الاستشراف	125
20.3	عرض البيانات المتعلقة ببعد الرؤية الاستراتيجية	126
21.3	عرض البيانات المتعلقة ببعد التفكير المنظم	127
22.3	عرض البيانات المتعلقة ببعد التحفيز	128
23.3	عرض البيانات المتعلقة ببعد الحدس	128
24.3	عرض البيانات المتعلقة ببعد الشراكة	129
25.3	عرض البيانات المتعلقة ببعد الإبداع	130
26.3	عرض البيانات المتعلقة ببعد المرونة الاستراتيجية	131
27.3	عرض البيانات المتعلقة ببعد المرونة الهيكلية	132

28.3	عرض البيانات المتعلقة ببعد المرونة التشغيلية	132
29.3	عرض البيانات المتعلقة بجميع محاور الدراسة	132
1.4	معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية	138
2.4	نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط	142
3.4	تحليل الانحدار المتعدد	142
5.4	اختبار T لعينتين مستقلتين للفروق تعزى للجنس	145
6.4	تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى للعمر	146
7.4	تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى للمؤهل العلمي	147
8.4	تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى للمستوى الوظيفي	148
9.4	تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى لسنوات الخدمة	149
10.4	اختبار T لعينتين مستقلتين للفروق تعزى للجنس	150
11.4	تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في المتغير التابع تعزى للعمر	151
12.4	تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في المتغير التابع تعزى للمؤهل العلمي	151
13.4	تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في المتغير التابع تعزى للمستوى الوظيفي	152
14.4	تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في المتغير التابع تعزى لسنوات الخدمة	152

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	نموذج الدراسة	هـ
2.1	الصيغة التجميعية لمفهوم الذكاء الاستراتيجي	13
3.1	العلاقة بين مستويات الذكاء المختلفة في المنظمة	19
4.1	أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال أدواره	21
5.1	خلق القيمة من خلال عملية الذكاء الاستراتيجي	27
6.1	تطبيقات الذكاء الاستراتيجي	29
7.1	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	33
8.1	مرونة المنظمة (مثال القارب والبحر)	46
9.1	تطوير المرونة (تحدي التصميم الإداري والتنظيمي)	52
1.3	الهيكل التنظيمي لمديرية ورقلة لاتصالات الجزائر	108

مـــقدمة

1. توطئة:

نظراً للتحولات الهائلة التي شهدها العالم منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، انعكست تأثيرات هذه التحولات بوضوح على منظمات الأعمال وممارساتها الإدارية وطبيعة علاقاتها التنظيمية بشكل كبير، لا سيما في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة حيث أصبحت أدوار وتحديات هذه المنظمات تتجاوز حدود الدول نتيجة تأثيرات العولمة وتبعاتها، ومن هنا نشأت حاجة ملحة إلى توقع مستقبل المنظمات نظرًا لكونها جزءًا من نظام عالمي يتأثر بنشاطاتها وخططها الاستراتيجية، ونظراً لعدم اليقين والغموض الذي يكتنف المستقبل، يفرض علينا هذا استكشافه واستخدام أسلوباً علمياً ملائماً لفهمه والاستعداد لمواجهة التحديات والتغيرات الغير متوقعة، والتكيف مع هذه التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويحتم عليها استقطاب مفكرين وقادة استراتيجيين أذكياء ذوي قدرات ومهارات غير تقليدية، يعتمدون على تنمية المعرفة والخبرة وصياغة تصورات ورؤى مستقبلية وذلك من أجل ضمان النجاح والتفوق والبقاء.

تحتاج المنظمات إلى الذكاء الاستراتيجي لتعزيز أدائها والحفاظ عليه، حيث برز الذكاء الاستراتيجي كأداة فكرية فعالة في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى الطويل، وأضحى ضرورة لا غنى عنه بالنسبة لها نظراً لاحتوائه على مكونات وعناصر تساهم في تطوير قدرات المنظمة وفهم البيئة الداخلية والخارجية التي تنشط فيها، كما أن أداء المنظمة التنافسي يرتبط بمدى قدرتها على استيعاب وفهم بيئتها بشكل جوهري، وليس من خلال امتلاك التكنولوجيا فقط، ونجاحها مرتبط بكافة الأبعاد بدءً من وضوح رسالتها إلى تحديد كافة المهام واستراتيجياتها التنافسية، وتعزيز الإبداع، وتغيير نمط التفكير في المنظمة والقيادة، بما يمكنهم من اكتساب القدرات وتعزيز مكانتها واستمراريتها وتفوقها. الذكاء الاستراتيجي يعتبر تفكيرا منهجيا وشاملا نحو مستقبل المنظمة لمواجهة مشاكلها، والتكيف مع بيئتها، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، وقد بدأت كثير من المنظمات في تدريب قيادتها على عملية تنمية عناصره وإدارتها بفاعلية بهدف استباق الأزمات والاستعداد لمواجهتها، وبذلك أصبحت أنشطة هذه المنظمات تتسم بالطابع الاستباقي بدلا من الطابع العلاجي.

والذكاء الاستراتيجي له ارتباط قوي بالقدرات الفعلية التي يحتاجها القادة، والمفكرين الاستراتيجيين، والتي تمكنهم من التفكير بطريقة شاملة بمستقبل المنظمات، ومواجهة حالة اللاتأكد وندرة المعلومة ومحدوديتها، ولهذا فقد أصبح من الضروري الربط بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية، حيث تظهر الدراسات والأبحاث أهمية المرونة داخل المنظمات، وتمثل القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة، وتعتبر مصدرًا أساسيًا للحصول على ميزة تنافسية. فهي تُعَد أداة أساسية لإدارة التغييرات السريعة والقدرة على تعديل الأوضاع داخل بيئة المنظمة، ولا تتحقق هذه القدرة إلا إذا استبقت القيادة المتغيرات في البيئة، وصممت هيكلها وفق هذه المتغيرات، ودربت العاملين فيها، لمواجهة الاضطرابات المتوقعة وغير المتوقعة. تعد المرونة سمة ضرورية لعملية الإدارة الاستراتيجية، ومكون ضروري لاستجابتها لبيئة تنافسية تتسم بالتغير المستمر، ويجب على قائد المنظمة أن يحدد ويحلل ويقيم المتغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية وجعل المرونة التنظيمية لبنة أساسية في بناء المنظمة.

تواجه المنظمات الجزائرية كغيرها من منظمات الأعمال عبر العالم مخاطر وازمات وتهديدات واضطرابات خارجة عن سيطرتها، تحاول استباقها والتكيف معها، لهذا هي بحاجة ماسة إلى تطبيق مفهوم الذكاء الاستراتيجي نظرا لما له من دور مهم في توفير معلومات هامة لقادتها عن البيئة الخارجية والداخلية، ومفهوم المرونة التنظيمية لاستباق الأزمات ووضع الحلول والبدائل الاستراتيجية،

وتجنب الوقوع في حالة الجمود، لأن المعلومات تمثل موردا استراتيجيا لا تقل أهمية عن موارد المنظمة الأخرى في اتخاذ قرارات استراتيجية هامة، ووضع رؤية واضحة تبني توجهها المستقبلي.

ولهذا السبب جاءت دراستنا لتسلط الضوء على موضوع الذكاء الاستراتيجي ومدى مساهمته في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عبر مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، نظراً لكون مؤسسة اتصالات الجزائر أحد أهم المؤسسات في الجزائر التي تقدم خدمات هامة لشريحة واسعة من المجتمع، وتنشط في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار، وعليها مواجهة الاضطرابات والتكيف معها من أجل البقاء والاستمرارية.

2. مشكلة الدراسة:

نظراً لأن الانفتاح الاقتصادي على العالم الخارجي في ظل العولمة ممكن أن يفتح منافسة شديدة دوليا أو محليا على مؤسسة اتصالات الجزائر من قبل شركات الاتصال الأخرى كشركة جازي أو اوريدو أو متعامل جديد يدخل سوق المنافسة، لا يمكن الصمود أمامها خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة، وعليه لابد على مؤسسة اتصالات الجزائر أن تستبق الأحداث والاضطرابات لمواجهة المنافسة ومعالجة المشاكل بطريقة سريعة، وهذا من خلال وضع استراتيجيات مرنة ومبتكرة، وتمكين قادتها من تكوين تصورات ذهنية أمام عملياتها الحاضرة والمستقبلية، وبالتالي تسعى هذه الدراسة للبحث والكشف حول مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عبر مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت.

وفي ضوء ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: **كيف يساهم الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عبر مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت؟**

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما مستوى تطبيق المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل توجد علاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل يوجد أثر بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر باختلاف خصائصهم الشخصية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر باختلاف خصائصهم الشخصية؟

3. فرضيات الدراسة:

واستناداً لمشكلة الدراسة وللإجابة على السؤال الرئيسي تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية، والتي توضح الإطار النظري للدراسة وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الاستشراف والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الرؤية الاستراتيجية والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الرؤية الاستراتيجية والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين التفكير المنظم والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين التحفيز والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الحدس والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الشراكة والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الابداع والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ايجابي بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) في مؤسسة اتصالات الجزائر.

4. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

من بين أهم الأسباب التي دفعت الطالب لاختيار هذا الموضوع، هو الرغبة الشخصية في البحث في موضوع الذكاء الاستراتيجي، وموضوع المرونة التنظيمية، حيث تبين لنا أهمية هذين الموضوعين خاصة في ظل التحول الحاصل في البيئة، والدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في تحسين الخدمات في قطاع اتصالات الجزائر، وهذا في وقت طغت عليه التكنولوجيا الحديثة في عصر

الاتصالات، كما نجد أن الذكاء الاستراتيجي يستخدم في أكثر من مجال كعلم الإدارة وعلم الاجتماع، والذكاء الاستراتيجي يعبر عن سمات المورد البشري وطريقة تفكيره مما يكسب المنظمة موارد نادرة يصعب تقليدها، ويوفر لها مرونة في التكيف والتعامل مع الاضطرابات الحاصلة في البيئة، وهناك أسباب موضوعية علمية بحكم التطورات التكنولوجية التي فرضت هذا النوع من الدراسات في الوقت الراهن، وضرورة تبني وتكيف المؤسسات الجزائرية لهاته الأحداث والتطورات.

5. أهمية الموضوع:

تتمحور أهمية الدراسة من الناحية النظرية في محاولة تبيان مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية كدراسة مكملة للدراسات السابقة حول موضوع الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية، حيث أنه لا يزال هنا الكثير من الجوانب التي لم تدرس وتحتاج إلى مزيد من التعمق والتحليل والاستكشاف النظري، مما يساهم في تقديم مساعدة للباحثين في إجراء دراسات أخرى من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها.

ومن الناحية التطبيقية تظهر أهمية هذه الدراسة في كونها تعتبر أول دراسة على حد علم الطالب تطرقت لموضوع الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية، من حيث تطبيق هذه الدراسة في بيئة الاعمال الجزائرية، كما أن الطالب ومن خلال الاطلاع على الجانب النظري للدراسات السابقة توصل إلى محدودية هذه الدراسات في التطرق لمتغيري الدراسة بالأبعاد التي اختارتها الدراسة الحالية.

6. أهداف الدراسة:

الغرض من هذه ينصب حول تحقيق الأهداف التالية:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو معرفة مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عبر مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت؛
- التعرف على الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية؛
- التعرف على مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- تحديد طبيعة العلاقة (الارتباط والتأثير) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية؛
- تقديم المقترحات اللازمة لزيادة مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية؛
- المساهمة في زيادة الوعي واهتمام المنظمات الجزائرية بدراسة تطورات البيئة وتطبيق مفاهيم الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية لتفادي الاضطرابات والاستجابة لها والتكيف معها.

7. حدود الدراسة:

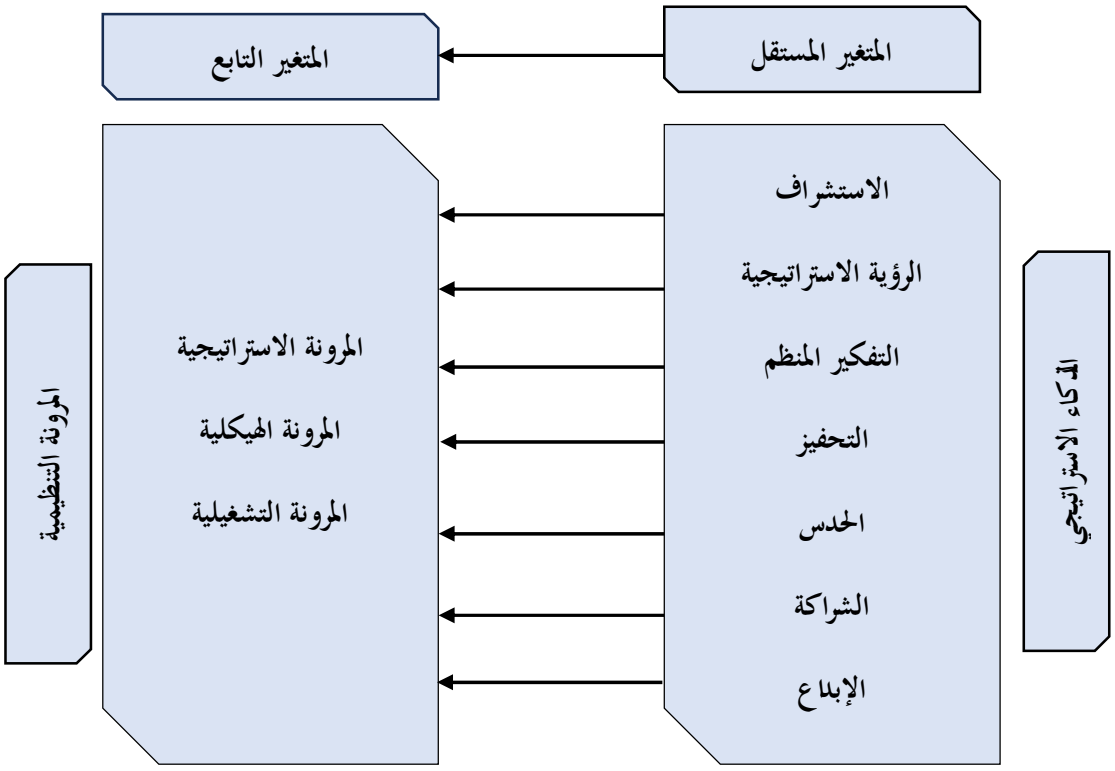
- **الحدود الزمانية:** بدأت الدراسة النظرية في الفترة الممتدة من شهر ماي 2021 إلى غاية شهر أكتوبر 2023، أما الدراسة الميدانية فكانت في الفترة الممتدة من 2022/12/01 إلى غاية 2023/10/01.
- **الحدود المكانية:** تمت دراستنا الحالية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى ثلاث مديريات جهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت.

8. منهج الدراسة والادوات المستخدمة:

تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث يهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة محل الدراسة بصورتها الأساسية، ثم العمل على جمع المعلومات حول هذه الظاهرة، والتعرف عليها من خلال البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من مختلف المراجع التي تناولت الظاهرة المدروسة وأسباب حدوثها، والتوصل إلى نتائج لحل هذه المشكلة. كما تم توزيع استبيان ورقي وإلكتروني على عينة الدراسة والمتمثلة في القادة والإداريين على مستوى الإدارة العليا والوسطى في مؤسسة اتصالات الجزائر لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، وتم اختبار الفرضيات وتحليل النتائج عن طريق برنامج SPSS من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية.

9. نموذج الدراسة:

شكل رقم (1.1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الدراسات السابقة

10. هيكل الدراسة:

للإجابة على مشكلة الدراسة سنقوم بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول وهذا بالاعتماد على طريقة IMRAD، حيث سنتناول في الفصل الأول الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية، أما في الفصل الثاني فسنتطرق للدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو حاولت الربط بينهما، وفي الفصل الثالث سنتتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وفي الفصل الرابع والأخير سنتطرق لتحليل النتائج المتحصل عليها، والاجابة على فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية

تمهيد

تشهد البيئة في الوقت الراهن تحولات جذرية على جميع الأصعدة، ولذلك أصبح من اللازم على قادة المنظمات الاستعداد لاستباق هذه التحولات والتكيف معها حتى يجنبوا منظماتهم الجمود والخروج من المنافسة.

ولتحقيق ذلك لابد من دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة والحصول على المعلومات التي أصبحت مورداً استراتيجيا، واستباق الأحداث من خلال تطبيق استراتيجيات تساعد المنظمة على المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية وهذا ما يوفره الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات.

قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الذكاء الاستراتيجي، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى المرونة التنظيمية، في حين تناول المبحث الثالث العلاقة النظرية بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية.

المبحث الأول: مدخل ومفاهيم حول الذكاء والذكاء الاستراتيجي

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الذكاء والذكاء الاستراتيجي، وبعض المصطلحات ذات العلاقة مع الذكاء الاستراتيجي، وأهمية وأهداف ومبادئ ومداخل ونماذج قياس الذكاء الاستراتيجي، وأبعاده وسمات القادة الأذكياء استراتيجياً.

أولا: مفهوم الذكاء والذكاء الاستراتيجي

في البداية وقبل التطرق لمفهوم الذكاء الاستراتيجي لابد لنا أن نعرج على مفهوم الذكاء.

يعود الاهتمام بالذكاء والقدرات العقلية المختلفة إلى تاريخ قديم جداً. حيث استوعب الأفراد الفروق الموجودة بينهم في هذه الجوانب وتأثيرها على سلوكهم، ويرجع قياس الذكاء والقدرات العقلية للمرة الأولى إلى القرن الثاني قبل الميلاد من طرف الصينيين، ويعود هذا التاريخ إلى حوالي 2000 عام قبل ظهور المحاولات الغربية في هذا الجانب على يدي (غالتون) و(بنيه). وأشار (بومان) إلى العديد من الاختبارات الموضوعية لاختيار أفضل المرشحين للوظائف المختلفة على المستويين المحلي والقومي التي استعملتها السلطات المحلية في الأقاليم المختلفة في الصين بتوجيه من الإمبراطور. وهي اختبارات تقيس شتى الاستعدادات كمهارة القراءة والكتابة، والمهارة في العمليات الحسابية والمعرفة بالقانون (طه، 2006، صفحة 17).

1. مفهوم الذكاء

كرّم الله الإنسان بأن خلقه، وجعله خليفته في الأرض، وأعطاه مزايا عن باقي الكائنات، التي سخرها له وجعلها تحت تصرفه، حيث ميزه بزينة العقل ليستطيع المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرار الصحيح (مصباح، 2010، صفحة 10)، حيث يقول الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم ﴿**وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا**﴾ (سورة الإسراء: آية 70). واعتبر ابن خلدون: "إن الإنسان كائن مفكر، لا يفتر عن التفكير، وهذا ما يميزه عن غيره من الحيوانات" (العليمات، 2009، صفحة 35). لقد تناول علماء علم النفس مفهوم الذكاء منذ العصور القديمة، وظلوا يختلفون في تصوراتهم وتعريفاتهم وطرق قياسه. ومع ذلك، يتفقون على أن الذكاء هو صفة عقلية يختلف مقدارها من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر. ولذلك تم تقديم عدد من التعاريف للذكاء، ابتداءً من التعريف اللغوي، وصولاً إلى التعريف الاصطلاحي، لتوصيل فكرة واضحة ومحددة لمفهوم الذكاء (كنوش، 2018، صفحة 2).

2. تعريف الذكاء لغةً

ظهرت أول مرة الكلمة اللاتينية "Intelligentia" على يد الفيلسوف الروماني شيشرون وانتشرت هذه الكلمة في اللغة الإنجليزية والفرنسية "Intelligence" وتعني لغوياً الذهن "Intellect" والفهم "Understanding" والحكمة "Wisdom". أما في اللغة العربية فإن كلمة ذكاء مشتقة من الفعل (ذكا) ويشير المعجم الوسيط إلى أن: "أصل الكلمة ذكت النار ذكا وذكاء، أي اشتد لهيبها واشتعلت، أو ذكا فلان ذكاء أي أسرع فهمه واتقد" (الخفاف، 2015، صفحة 20).

أما قاموس المنجد فيشير إلى أن الذكاء اسم مشتق من فعل ذكا، "فذكاء النار بمعنى اشتد لهيبها وذكا الشمس أي اشتدت حرارتها، وذكا الحرب يعني التهبت نارها، وهو كذلك اسم علم يطلق على الشمس، ويكنى الصبح بابن الذكاء لأنه ضوء الشمس، وذكا فلان يعني سرعة بديهته وفهمه، والذكاء هو حدة الفؤاد" (الجاسم، 2010، صفحة 20).

3. تعريف الذكاء اصطلاحا

تعددت تعاريف الذكاء بحسب الكتاب والباحثين على حسب وجهات نظرهم وأماكنهم واختلاف أزمنتهم، بحيث لا يوجد إجماع علمي موحد لتعريف الذكاء وكانت كالآتي:

- عرف ابن القيم الذكاء بأنه الدهاء وسرعة الفهم. ويذكر ابن سينا أن الذكاء هو قوة وشدة الحدس، والحدس هو التمكن من الوصول إلى الحد الأوسط في العقل دفعة واحدة. وبالنسبة لأهل المنطق: الذكاء هو التفكير المنظم في البحث الذي يؤدي إلى المعرفة الاستدلالية (الاستنتاج والاستنباط والتمييز والتحليل والتركيب والتتابع) (قاسم، 2011، صفحة 11)
- عرف بينيه وسيمون (Binet and Simon): الذكاء هو مجموعة من القوى أو القدرات العقلية والبديهية والحكمة والحس العملي، والقدرة على الإدراك، والمقدرة على التأقلم مع الظروف البيئية المحيطة (السامرائي و أميمن، 2011، صفحة 171).
- عرف لويس تيرمان (Lewis Terman): الذكاء هو "القدرة العقلية والبديهية الموجودة لدى الفرد التي تجعله يفكر تفكيراً مجرداً" (شكشك، 2007، صفحة 74).
- عرف سبيرمان (Spearman): الذكاء هو "ميل جميع القدرات البشرية إلى الترابط الإيجابي أي القدرة على الاستقراء والاستنباط" (Wesley, 2006, p. 3).
- عرف سترن (William Stern): الذكاء "القدرة العامة للفرد على تكييف تفكيره لمشكلات الحياة بوعي مع المتطلبات الجديدة" (جبار، 2006، صفحة 14)
- عرف وكسلر (Wechsler): الذكاء بأنه "القدرة الكلية أو الشاملة للفرد على التصرف بشكل هادف، والتفكير بعقلانية، والتعامل بفعالية مع بيئته المحيطة به" (الفاخري، 2018، صفحة 10).
- عرف كاتل (Cattell): الذكاء "يمثل تجميع صفات إنسانية مختلفة، منها القدرة على استيعاب العلاقات المعقدة، وأداء الوظائف العقلية الضرورية للتفكير المجرد، إضافةً إلى القدرة على التأقلم وحل المشكلات، واكتساب الخبرات" (البارودي، 2015، صفحة 88).
- عرف ستودارد (George Stoddard): الذكاء بأنه "القدرة على القيام بأنشطة ذهنية تتميز بالصعوبة والتعقيد والتكيف مع الهدف والقيمة الاجتماعية في ظل ظروف تتطلب تركيز الطاقة ومقاومة الاندفاع العاطفي" (جبار، 2006، صفحة 16)

ويرى (McDowell) أن الذكاء يمكن وصفه بأنه عمليات المعالجة للمعلومات عن طريق معالجة البيانات الخام قبل أن تفسر إلى معلومات مفيدة ومفهومة وقابلة للاستخدام (McDowell, 2009, pp. 11-12).

وعليه يمكن أن نستنتج من تعريفات الذكاء أنه هناك عدة اتجاهات للذكاء بحسب الكتاب والباحثين: فهناك اتجاه يرى أن معنى الذكاء يتوافق مع البيئة كتعريف (Stern)، وهناك اتجاه يرى معنى الذكاء القدرة على التفكير كتعريف (Terman و Spearman)، واتجاه آخر يرى في معنى الذكاء أنه وظائف وسلوكيات كتعريف (Stoddard وWechsler).

يمكن للذكاء، بمختلف أشكاله ومستوياته، أن يسهم في تحقيق النجاح وضمان إنجاز الأهداف بصورة أفضل للمدير أو القائد الإداري في مجال العمل المنظمي، ويتحقق ذلك من خلال تعزيز مؤشرات الربحية وتحقيق استمرارية التطور والنمو في المنظمة، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الشخصية مثل الوصول إلى مناصب إدارية أعلى وتحسين المكانة الاجتماعية وتعزيز علاقات العمل. كما يساهم الذكاء مهنياً في دعم صنع القرارات المهمة والاستراتيجية، حيث يبرز دور المديرين وشاغلي المواقع القيادية والمفكرين الاستراتيجيين من خلال دورهم الاستشاري في بعض الأحيان لتمكينهم من اتخاذ القرارات الصائبة بناءً على مشاركة الآخرين وتفعيل مساهماتهم في إنتاج البدائل الناجحة. ولذا، يجب على القادة الأذكياء في قيادات المنظمة البحث عن فرص للحصول على أكبر قدر من المعلومات المفيدة والمقترحات والآراء والأفكار التي تساعدهم في تكوين رؤية واضحة بشأن حاضر المنظمة ومستقبلها على المدى الطويل، وتحديد الخطوات والإجراءات التنفيذية المطلوبة ووسائل الوصول إليها (النعيمي ص.، 2008، صفحة 171).

يعتبر الذكاء أداة قوية في إدارة المنظمات، حيث يساهم في تحقيق الحنكة والنجاح، حيث أظهرت الدراسات والأبحاث وجود ارتباط قوي بين نجاح المنظمات وسمات قادتها وإداريها، وعلى رأسها الذكاء، وفي دراسة أجرتها مؤسسة روبرت هالف الأمريكية للمعلومات حول العوامل المؤثرة في اختيار القادة الإداريين، تبين أن الذكاء يحتل المرتبة الأعلى بين هذه العوامل (صالح، ابراهيم، و العزاوي، 2010، الصفحات 111-112).

ويمكن تعريف الذكاء أنه **مجموعة من القدرات العقلية المعقدة التي يتميز بها قادة المنظمات، والتي تجعلهم قادرين على التكيف والتفكير وحل المشكلات، وتأدية وظائفهم والتحكم في سلوكياتهم.**

4. أنواع الذكاء

من خلال كتابات علماء النفس حول الذكاء، فقد تم تحديد أنواع متعددة من الذكاء، ومنها ما جاء به Howard Gardner في نظريته "الذكاءات المتعددة" سنة 1983 حيث بين أن الإنسان له ذكاءات متعددة عوض قدرتين فقط هما الاتصال اللغوي والتفكير المنطقي واللتين تعتبران مؤشرين تقليديين في اختبارات قياس الذكاء، وقد حدد Gardner في نظريته ثمانية أنواع من الذكاء وهي على النحو التالي (Gardner, 2011, pp. 77-251):

- **الذكاء اللغوي– اللفظي**: يعني استخدام الكلمات وفهمها من أجل التواصل.
- **الذكاء المنطقي– الرياضي**: ويشمل القدرة على تحليل المواقف أو المشكلات بشكل منطقي، وحل العمليات المنطقية والرياضية بسهولة.
- **الذكاء المكاني**: وهو القدرة على إدراك العالم المرئي بدقة.

- **الذكاء الجسمي– الحركي**: يتعلق هذا الذكاء بالقدرة على استخدام أجزاء الجسم ككل أو أجزاء منه لحل مشكلة ما أو عرض مهارات تتضمن حركة جسدية في حدث ما. كما في الأداء الفني أو الرياضي.
- **ذكاء العلاقات مع الآخرين**: يتعلق بقدرة الشخص على فهم الآخرين والتعرف على مشاعرهم ورغباتهم. هذا الذكاء مهم بشكل خاص للأفراد الذين يتعاملون بشكل متكرر مع أشخاص مثل المعلمين والأطباء ومندوبي المبيعات.
- **ذكاء فهم الذات**: قدرة الأشخاص على فهم ذواتهم كما أنه يساعد الأشخاص على إدراك الصعوبات التي قد يواجهونها.
- **الذكاء الطبيعي**: تمت إضافة الذكاء الطبيعي لأول مرة في العام 1998. ويتعلق بقدرة الفرد على التفريق بين الكائنات الحية، الأشخاص الأقوياء، تصنيف النباتات والمعادن والحيوانات وكذلك الصخور والعشب.

لم يقتصر الامر على علماء النفس في تحديد أنواع الذكاء، فهناك العديد من الذكاءات التي ظهرت في حقل العمل الإداري، مثل الذكاء الاستراتيجي موضوع الدراسة الحالية، وذكاء السوق الذي يمكن من خلاله توفير تحليلات للمدراء التنفيذيين عن المنظمة، ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، وذكاء الأعمال الذي تستطيع المنظمات من خلاله نشر وتحليل المعلومات الهامة لنشاطات أعمالها، ولعملية اتخاذ القرار من المصادر الداخلية والخارجية، والذكاء التنافسي الذي يجعل كل مدير يمتلك معرفة بالمنافسين، ليضيف قيمة إلى نظم إدارة المعرفة في المنظمة، كما يجعله قادراً على صياغة استراتيجية جديدة للتنافس، والذكاء الوجداني أو الشعوري (العاطفي) الذي ظهر في نهاية القرن الماضي وله تأثير حاسم على إدارة الذات وإدارة العلاقات.

تخطت مفهوم أنماط الذكاء حدود علماء النفس، حيث ظهرت العديد من الذكاءات في مجال العمل الإداري، ومن بين هذه الذكاءات والذي يأتي في مقدمتها الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence) الذي يشكل محور الدراسة الحالية، وذكاء السوق (Market intelligence) الذي يهدف إلى توفير معلومات تستخدمها المنظمات في التخطيط الاستراتيجي وتحليل مكانتها التنظيمية في السوق، وتقديم قيمة متميزة للعملاء (Lackman, Saban, & Lanasa, 2000, pp. 6–8)، وذكاء الأعمال الذي يهدف إلى دعم المديرين في عملية اتخاذ القرار من خلال توفير البيانات والمعلومات، واستخدامه كمصدر للميزة التنافسية (Foley & Guillemette, 2010, p. 1)، والذكاء التنافسي (Competitive Intelligence) الذي يهدف إلى مسح ورصد وتقييم البيئة التنافسية للمنظمات لتحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافس (Štefániková & Masárová, 2014, pp. 670-671)، والذكاء العاطفي (الوجداني) (Emotional intelligence) كما يصفه Daniel Golemanبأنه فهم وإدارة عواطفك والتأثير على مشاعر الآخرين (Cherniss, 2010, p. 111).

ثانيا: الذكاء الاستراتيجي:

يمثل الذكاء الاستراتيجي جزءًا من مكونات العقل الاستراتيجي، والذي يتفاعل مع عناصره الأخرى كالإدراك، والتفكير والتعلم الاستراتيجي. ويعتبر من الموارد غير الملموسة ومصدر للقوة الاستراتيجية، فالذكاء الاستراتيجي في منظمات الأعمال يعد أحد الأدوات الرئيسية للنجاح الاستراتيجي، حيث يتجسد هذا النجاح في الجودة والتفوق الاستراتيجي، ويعمل الذكاء الاستراتيجي على ربط المنظمة الذكية بالقدرات الجوهرية، كما يولي اهتمام خاص بتنظيم المعرفة الضمنية وتطويرها وفقاً لقواعد معينة تتناسب مع احتياجات المنظمات. هذا يساعد في تحويل هذه المعرفة إلى معرفة قيمة تناسب قدرات المنظمات الإنتاجية والخدمية (الطائي و الخفاجي، 2009، صفحة 231). الذكاء الاستراتيجي هو نظام مفاهيمي للصفات القيادية، ويجب أن تؤخذ هذه الصفات في الاعتبار في سياق التحديات التي تواجه القادة والعلاقات بين القادة والأشخاص الذين يقودونهم، حيث تؤثر فلسفة القائد وشخصيته على الطريقة التي يعبر بها عن صفات الذكاء الاستراتيجي عندما تسير الأمور وفقًا للخطة وعندما يواجه القادة صراعات كبيرة. يمكن للقادة أن يكونوا أكثر فعالية من خلال الاستفادة من الدوافع الجوهرية لأتباعهم (Maccoby & Scudder, 2011, p. 32).

1.الجذور التاريخية للذكاء الاستراتيجي:

يعود تاريخ الظهور الأول للذكاء الاستراتيجي إلى فترات قديمة في التاريخ، وهذا الأسلوب الذكي يمتلك جذورًا تاريخية غنية، ولكنه يعاني من عدم وجود تعريف دقيق وتوافق واضح حوله. إلا أنه هناك الكثير من الجهود التي يجب بذلها لاستكشاف حدود وفرص هذا النوع من الذكاء ومواجهة التحديات التي تنشأ أثناء تطبيقه في العالم الحديث. أما أول استخدام للذكاء الاستراتيجي كان في العمليات العسكرية، وذلك في القرن الرابع قبل الميلاد، حيث استُخدم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفقًا لأفكار "Sun Tzu"، أحد أهم الاستراتيجيين العسكريين في العالم. (McDowell, 2009, p. 3)، وأشار إلى استخدام هذا الذكاء في كتبه عندما قال " إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فإنك سوف تقاسي هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فأنت أحمق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة" (الدوري و صالح، 2009، صفحة 76)، وتظهر هنا أهمية القائد في توظيف ذكائه وقدرته على تجميع معلومات عن العدو من أجل كسب كل المعارك وتجنب الهزيمة.

بعد التطور الكبير والزيادة الملحوظة في مجالات الذكاء وإمكانياته خلال العقد الأخير من القرن العشرين، ونظرًا للتحديات المستمرة التي تواجهها المنظمات، مثل تطبيق آليات جديدة وتبني مداخل استراتيجية للتصدي للأزمات مسبقًا، فإن نشاط هذه المنظمات تحول إلى نشاط استباقي (Proactive) بدلاً من نشاط علاجي (Reactive)ويعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد الوسائل المهمة في تحقيق هذا التحول (العزاوي، 2008، صفحة 8).

وكانت وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) الرائدة في تبني هذا الأسلوب من الذكاء لتنفيذ اتفاقات تقييد التسلح، حيث استفادت الوكالة من الذكاء الاستراتيجي الذي يشمل عمليات جمع ونقل وتقييم وتحليل المعلومات، بهدف تجهيزها للاستخدام من

قبل السياسيين في صنع قرارات حاسمة (Johnson, 2000)، وقد حظيت الوكالة بدعم من الرئيس الأمريكي (Harry Truman) الذي أنشأها كمنظومة استخباراتية (Goodman, 2004, pp. 1-7)، ومن بين الشخصيات البارزة التي انضمت إلى هذه الوكالة في عام 1941 كان (Sherman Kent)، الذي كتب كتابين بعنوان "الذكاء الاستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية" و"الذكاء الاستراتيجي"، من خلال هذه الكتب سعى (Kent) إلى تحقيق السلام باستخدام هذا النوع من الذكاء، كما أمضى (Jan Hering) عشرون عاماً مع الوكالة ثم أسس أكاديمية الذكاء التنافسي وشغل منصب المدير السابق للذكاء في شركة (Motorola) (Davis, 2002, pp. 1-6)، وفي إطار تطور مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ساهم علماء النفس مثل (Haward Gardner)من جامعة (Harvard) و(Robert Sternberg) من جامعة Yale و (Daniel Golman) خلال العقد الأخير من القرن العشرين في إجراء تعديلات جوهرية على مفهوم الذكاء، وقد أدت هذه التعديلات تحديد أنماط متعددة من الذكاء الاستراتيجي بما في ذلك الذكاء التحليلي والذكاء الابتكاري (Maccoby M. , 2004, pp. 61-62).

بدأت المنظمات في إدراك أهمية هذا النمط المتطور من الذكاء، وظهرت مؤشرات واضحة تشير إلى تقدمه وتطويره. فبدأت العديد من الوكالات في أوروبا وأمريكا الشمالية في إنشاء وحدات مخصصة للذكاء الاستراتيجي داخل هياكل المنظمات بهدف توفير المعلومات الاستراتيجية لصانعي القرار، وقامت أيضًا بتنفيذ برامج تدريبية مخصصة للأكاديميين بهدف تعزيز فهمهم وتطوير مهاراتهم في هذا المجال المتقدم من الذكاء (McDowell, 2009, p. 3)، بالإضافة إلى ذلك قامت العديد من الدول بتأسيس منظمات تحمل اسم "الذكاء الاستراتيجي" بهدف إجراء تحليلات اقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات أعمال المنظمات. وقامت أيضًا بالتنبؤ بنسب نمو الإنتاج وتوفير المعلومات لصانعي القرار. تعد شركة (Armada)واحدة من أبرز هذه الشركات في تقديم خدمات الذكاء الاستراتيجي والاستشارات لمجموعة متنوعة من الصناعات مثل (البيع بالتجزئة، والنقل، والرعاية الصحية، والخدمات المالية، والمرافق العامة) (صالح، ابراهيم، و العزاوي، 2010، صفحة 136).

كما بدأت المنظمات العالمية والدولية الرائدة في النمو والتميز تولي اهتمامًا متزايدًا بتشكيل فرق الذكاء الاستراتيجي. وفي مستهل القرن الواحد والعشرين، انتقلت إلى تعزيز مفهوم "مجتمع الذكاء الاستراتيجي" نظرًا للدور الحيوي الذي يقوم به والأفكار القيمة التي يولدها في المجالات الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والمعرفية. وهذه الأفكار تسهم بشكل كبير في تلبية احتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح، بما في ذلك العملاء والمنافسين والمساهمين، وتلبية احتياجات المجتمع الدولي والمحلي على حد سواء. في ضوء هذا التطور الكبير في الأفكار، فإن من الضروري الدعوة إلى استغلال مفهوم الذكاء الاستراتيجي في مجال إدارة الأعمال (الطائي و الخفاجي، 2009، صفحة 235).

شهدت العديد من المنظمات ظهور وظيفة جديدة تعرف بـ "مدير الذكاء الاستراتيجي"، وكان أول من شغل هذه الوظيفة هو السيد (Ross O'Brien). وقام بصياغة هيكل جديد لنظام الذكاء الاستراتيجي، وقدم اقتراحًا لاعتماد هذا النظام في مجال الأعمال الإلكترونية. كما تم إنشاء مراكز خاصة لأبحاث الذكاء الاستراتيجي بهدف استطلاع آراء المديرين التنفيذيين في المنظمات المختلفة حول العالم. وشملت هذه الجهود إجراء استبيان على الشركات في سنغافورة لتقييم تأثير الذكاء الاستراتيجي على الاقتصاد

على مستوى الدولة ومنظماتها. وبالإضافة إلى ذلك بدأت العديد من الجامعات مثل جامعة ولاية بورتلاند في تضمين دروس حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي ضمن مناهج تعليم طلاب قسم الهندسة وإدارة التكنولوجيا (صالح، ابراهيم، و العزاوي، 2010، صفحة 137)، وتعمل اليوم العديد من المنظمات جاهدة على تعزيز وتطوير ذكائها الاستراتيجي من خلال جمع مجموعة متخصصة من الخبراء. يقدم هؤلاء الخبراء التحليلات الأساسية التي تشكل أساسًا لاتخاذ قرارات الإدارة العليا في القضايا الحيوية، مثل الاندماج مع منظمات أخرى وتطوير منتجات جديدة (Xu, 2007, p. 3).

2.مفهوم الذكاء الاستراتيجي

أدرك الباحثون والأكاديميون أهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمات، وحتمية استخدام وتطبيق هذا النوع من الذكاء بما يخدم ويحقق أهداف المنظمة، كما يمكننا الذكاء الاستراتيجي من فهم أين تتجه المنظمة وكيف يمكنها الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل في مواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية، فالذكاء الاستراتيجي بمثابة رادار ينبه المنظمة إلى الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية. يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً بارزاً في تنمية قدرات القادة وأساليب تفكيرهم واستشرافهم للمستقبل مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة.

يؤكد Gilad (2004) على دور الذكاء الاستراتيجي في تقديم الإنذارات المبكرة. علاوة على ذلك فإن الذكاء الاستراتيجي يجب أن يساهم في تحدي الافتراضات الأساسية التي تؤثر على التفكير الاستراتيجي للمنظمة، وفي تنفيذ الإستراتيجية وتعديلها لتتوافق مع التغيرات في البيئة التنافسية وكذلك في تحديد متى لم تعد الإستراتيجية مستدامة (Fernández & Marín, 2015, pp. 7-8)، ويضيف Liebowitz أن الذكاء الاستراتيجي يهدف إلى اتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية لتعظيم نجاح المنظمة (Liebowitz, 2006, p. 14).

يعتبر Service (2006) أن الذكاء الاستراتيجي يشمل القدرة على تفسير وترجمة ملامح الاستراتيجية الضرورية للاعتماد عليها، بالإضافة إلى قدرة تطوير استراتيجيات ملائمة مع مراعاة التأثيرات المحتملة في المستقبل للوضعية الحالية. هذا النوع من الذكاء الاستراتيجي يعتمد بشكل كبير على الوقت، ويتضمن مواصفات مهمة مثل الموهبة، والفضول، والمرونة، والوضوح في التفكير، والقدرة على التخيل، والقدرة على تفسير الظروف المحتملة التي قد تطرأ، بالإضافة إلى ذلك يبدأ الذكاء الاستراتيجي عندما يتمكن القائد من تحديد الوقت المناسب وفهم واستيعاب الظروف التي تتطلب استجابة واقعية تتوافق مع الوضع الحالي للمنظمة، وليس فقط بناءً على أماني قادة المنظمة، وبالتالي فإن الواقعية تعد عنصرًا بارزًا في تطوير الذكاء الاستراتيجي، وهذا يشمل فهم دقيق للظروف المحيطة بالمنظمة لضمان تطوير استراتيجياتها (Service, 2006, p. 61).

يرى (Wagner and Van Belle 2005) أن الذكاء الاستراتيجي يتضمن جمع المعلومات حول العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على رسالة المنظمة واستراتيجيتها. نظرًا لأن المنظمات تشتغل في بيئة أعمال متغيرة وديناميكية، تكون المعلومات الخارجية أكثر أهمية بالنسبة للمديرين التنفيذيين من المعلومات الداخلية (Wagner & Van Belle, 2005, p. 2).

يعتبر (Kuosa 2011) أن الوصف الشائع للذكاء الاستراتيجي يشمل عمليات جمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات ذات الصلة بالمسائل الاستراتيجية، وبشكل أدق يُلاحظ أن الذكاء الاستراتيجي كان في البداية مرتبطًا بالتخطيط العسكري وأمن

الدول، بالإضافة إلى دوره الهام في أجهزة استخبارات الدول. وقد تبنت الشركات الكبرى هذا المفهوم أيضًا عند اتخاذها قراراتها الاستراتيجية (Kuosa, 2011, p. 460).

من خلال ما ذكر سابقاً في تفسير مفهوم الذكاء الاستراتيجي حسب وجهات نظر الباحثين، نجد أن الذكاء الاستراتيجي بمثابة منبه ويعمل على استشراف المستقبل وتقديم إنذارات مبكرة ويركز على الأنشطة الاستباقية، ويعتمد في المقام الأول على العنصر البشري في فهم وتفسير الظواهر التي تحيط بالمنظمة، بالإضافة إلى جمع، تحليل، ونشر المعلومات ومعالجتها من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية ناجحة وفعالة للحفاظ على مكانة المنظمة التنافسية في بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية.

3.تعريف الذكاء الاستراتيجي

تعددت واختلفت تعاريف الذكاء الاستراتيجي من قبل الباحثين والأكاديميين كل حسب وجهة نظره خاصة بعد إدراكهم لأهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال، ومع ذلك فهي تكمل بعضها بعضاً، ومن أجل تقديم تعريف واضح للذكاء الاستراتيجي نعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي قدما الباحثين، يمكن من خلالها الوصول إلى تعريف شامل وواضح، حيث يمكننا تصنيفها إلى توجهات متعددة، والجدول التالي يوضح بعض هذه المفاهيم:

جدول رقم (1.1) مفاهيم الذكاء الاستراتيجي

م	الكاتب، السنة، الصفحة	المفهوم
1	(Kuhlmann, et al., 1999, p. 14)	الذكاء الاستراتيجي هو "عملية ابتكار خرائط طريق لتوجيه الجهات الفاعلة نحو اتخاذ قرارات أكثر وعياً لتلبية حاجتهم للمعلومة، وتقديمها في الوقت المناسب بالدقة والجودة المطلوبة لصنع قرارات مناسبة وعقلانية".
2	(McGonagle & Vella , 1999)	يعرف الذكاء الاستراتيجي على أنه "نظام أو إطار يقدم المعلومات اللازمة للمنظمة حول بيئتها التنظيمية، بهدف تمكينها من توقع وفهم التغيرات المحتملة في هذه البيئة. يُستخدم هذا النظام لتصميم استراتيجيات مناسبة تهدف إلى خلق قيمة مضافة للعملاء وزيادة النمو والأرباح".
3	(Johnson, 2000)	هو "وظيفة تعمل على تحليل المنافسين أو اكتساب فهم لأهداف المنافس المستقبلية، واستراتيجيتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم وعن الصناعة وعن مكوناتهم وقدراتهم".

4	(Maccoby M. , 2001, p. 58) (Maccoby M. , 2004, p. 61)	هو "ذكاء يوصف به القادة الاستراتيجيون للمنظمات، وله خمسة أبعاد الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)"
5	(عبد اللطيف، 2002، الصفحات 32-33)	"الوظيفة التي تتناول هيكل السوق وهوية المنظمة وتأمين الموارد، بالإضافة إلى التفاعل مع التغيرات البيئية والتوقعات التكنولوجية والاجتماعية، هذه الوظيفة ذات أهمية بالغة في مجال توسيع النشاط وتحقيق الفعالية على المدى البعيد، وتشمل أساليب العمل الكمية والنوعية، وتعتمد بشكل كبير على الخبرة والحكمة العقلي".
6	(Quarmby, 2003, p. 3)	"الذكاء الذي يحتاجه كبار القادة التنفيذيين وصانعي السياسات لصياغة الإستراتيجية والسياسة والخطط طويلة المدى".
7	(Liebowitz, 2006, p. 22)	هو "ذكاء يعمل على توفير معلومات ذات قيمة ومعرفة من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية في المنظمة".
8	(Service, 2006, p. 6)	هو "تطوير استراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات البيئية المستقبلية، وتضم هذه الاستراتيجيات عناصر الذكاء المتمثلة في الموهبة، الفهم، المرونة، المعرفة، والقدرة على التخيل".
9	(Xu & Brouard, 2007, p. 122)	هو "عملية معلوماتية تتيح للمنظمة البقاء متفاعلة مع بيئتها، بهدف اتخاذ قرارات ومن ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق أهدافها".
10	(العزاوي، 2008، صفحة 16)	الذكاء الاستراتيجي يمثل "القدرة التي يمتلكها القادة في منظمات الخدمة الذين يتمتعون بـ: الرؤية المستقبلية والاستشراف وتفكير النظم والشراكة والدافعية والحدس والابداع".
11	(النعيمي ص.، 2008، صفحة 173)	هو" أحد العناصر البارزة في عملية اتخاذ القرارات، مما يساهم في تحقيق التفوق من خلال حل المشاكل المعقدة والصعبة".
12	(McDowell, 2009, p. 7)	هو "أداة إدارية تدعم عملية اتخاذ القرار في القضايا المهمة والشاملة".
13	(جثير، العبادي، و القيسي، 2013، صفحة 373)	هو "ذكاء يعتمد بشكل أساسي على الحدس ويتميز بالعمق والأهداف الشاملة، حيث يجمع بين دراسات متنوعة كالدراسات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية ما يجعله أوسع في مكوناته".
14	(الياسري و الشمري، 2015، صفحة 253)	هو "العنصر الأساسي للتفكير الاستراتيجي الفعّال، ما يمكن قادة المنظمة من الحصول على المعرفة الضرورية لصنع قرارات حاسمة، هذه القرارات تحدد مستقبل المنظمة".
15	(الناصر، 2015، صفحة 183)	هو "تجميع لأنواع متعددة من الذكاء، من أجل الحصول على المعلومات والمعرفة ذات القيمة المضافة، لتصبح المنظمة قادرة على

		التعامل مع التحديات والفرص التي تواجه المنظمة لتحقق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية، وصنع قرارات استراتيجية ذات قيمة".
16	(Abuzaid, 2017, p. 885)	يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه "عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تساعد متخذي القرار في الحصول على المعرفة التي تدعم اتخاذ القرار من خلال المسح البيئي للمنظمة ومن ثم تحليل المعلومات، والقدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية".

المصدر: (من إعداد الطالب وفقاً للمصادر المشار إليها)

يتضح من خلال المفاهيم والتعاريف الواردة في الجدول رقم (01) حول الذكاء الاستراتيجي أنه هناك أربعة اتجاهات للباحثين في تفسير الذكاء الاستراتيجي وهي كالآتي:

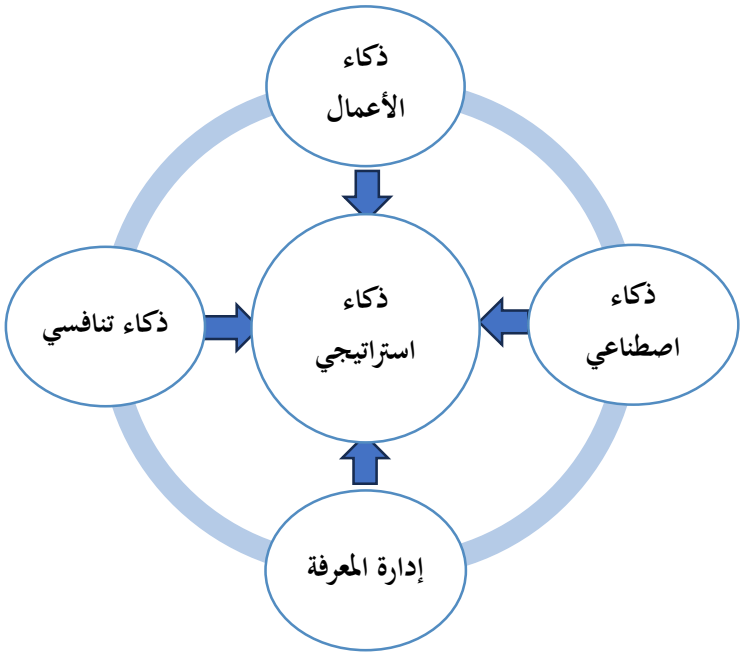
1.الاتجاه الأول: يمثل الذكاء الاستراتيجي وظيفة أساسية تعمل على إيجاد حلول لجميع التحديات التي تواجه المنظمة على المدى المتوسط والطويل، وتبين لها التهديدات التي ينبغي لها تجنبها والفرص الواجب اقتناصها، وتعمل هذه الوظيفة كذلك على تحليل الأسواق والمنافسين لتوفير معلومات هامة لمتخذي القرار في المنظمة (العزاوي، 2008، صفحة 11)، ويوافق هذا التوجه تعاريف كل من (Johnson, 2000)، (عبد اللطيف، 2002)، (Service, 2006)،

2.الاتجاه الثاني: تمحورت مفاهيم الاتجاه الثاني حول أن الذكاء الاستراتيجي يمثل عملية أو أداة لتجميع المعلومات التي تزود متخذي القرار بالمعرفة اللازمة لصنع هذه القرارات، لتمكينهم من فهم طبيعة البيئة التي تنشط فيها منظماتهم، وتحليل المعلومات التي تزود بها المنظمة لوضع خطط واستراتيجيات مستقبلية تمكنها من التنبؤ بالتغيرات المحيطة بها والتكيف معها، وهذا في إطار تنظيم متسلسل للمعلومة الهدف منه صياغة سياسة مغايرة في المستقبل الغرض منها تحقيق أهداف منظماتهم ودولهم (صالح، ابراهيم، و العزاوي، 2010، الصفحات 139-140)، واتفق هذا الاتجاه مع تعريف كل من (Kuhlmann, et al., 1999)، (McGonagle & Vella , 1999)، (Quarmby, 2003)، (Liebowitz, 2006)، (Xu & Brouard, 2007)، (النعيمي، 2008)، (McDowell, 2009)، (Abuzaid, 2017).

3.الاتجاه الثالث: ركزت مفاهيم هذا الاتجاه على شخصية القائد في المنظمة وما يجب أن تتمتع به من خصائص كالاستشراف وتفكير النظم والرؤية الاستراتيجية والشراكة والدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) والحدس والابداع، واتفق هذا الاتجاه مع تعريف كل من (Maccoby, 2001)، (Maccoby, 2004)، (العزاوي، 2008)، (جثير، العبادي، و القيسي، 2013)، (الياسري و الشمري، 2015).

4.الاتجاه الرابع: أما الاتجاه الأخير فيرى أن الذكاء الاستراتيجي ما هو إلا محصلة لتجميع مجموعة من الذكاءات المتعددة كالذكاء الصناعي وذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وذكاء إدارة المعرفة لتصبح المعلومات المحصل عليها ذات قيمة مضافة لصناع القرار في المنظمة، وعليه يمكن تطوير استراتيجيات تسمح للمنظمة باحتلال مكانة تنافسية تجعلها قادرة على قيادة السوق. واتفق هذا التعريف مع توجه الباحث (الناصر، 2015).

شكل رقم (2.1): الصيغة التجميعية لمفهوم الذكاء الاستراتيجي



المصدر: (الناصر، 2015، صفحة 184)

المفاهيم السابقة يمكن تطبيقها على المنظمات بشكل عام، وعلى منظمات الأعمال بشكل خاص، وهذا بالرغم من أن الكثير من القادة ما يزالوا غير ملمين بمفهوم الذكاء الاستراتيجي، بالرغم من أهميته البالغة في مجتمعات المعرفة وحاجة المنظمات إليه أكثر من أي وقت مضى (العبيدي و السالم، 2012، صفحة 754).

ومن خلال ما جاء من تعاريف للذكاء الاستراتيجي طبقا لمجموعة من الباحثين في فترات مختلفة، يمكن صياغة تعريف يتناسب مع الدراسة الحالية والذي يشير إلى: هو ذكاء يتسم به قادة منظمات الاتصالات ممن يتمتعون بـ:(الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، التحفيز، الشراكة، الحدس، الابداع)، وهو نظام معلوماتي يقوم بجمع المعلومات بغية تحليلها ومعالجتها ونشرها وتطوير الاستراتيجيات وصياغة الخطط والسياسات، ليتمكن القادة في الإدارة العليا والوسطى من استخدامها في اتخاذ قرارات مهمة وصائبة لتجنب التهديدات المحتملة قبل وقوعها واقتناص الفرص المستقبلية، بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

4. الذكاء الاستراتيجي وبعض المصطلحات ذات العلاقة

بعد التطرق لمفهوم الذكاء الاستراتيجي ومناقشته، يجب علينا التفريق بينه وبين بعض المصطلحات الأخرى التي تظهر تشابها معه وهي التفكير الاستراتيجي والذكاء التكتيكي، وإدارة المعرفة، والذكاء التنافسي، وذكاء الأعمال.

- **التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking):**

إن دور المفكرين الاستراتيجيين هو فهم العوامل الداخلية والخارجية وتأثيرها على مستقبل المنظمة، ووفقاً لنهج الإدارة يتضمن التفكير الاستراتيجي عمليتين فكريتين متميزتين: التخطيط والتفكير. التخطيط يتعلق بالتحليل، وهذا ينطوي على إنشاء

وإضفاء الطابع الرسمي على الأنظمة والإجراءات في حين أن التفكير ينطوي على التوليف – تشجيع التفكير البديهي والمبتكر والإبداعي على جميع مستويات المنظمة (Steptoe-Warren, Howat, & Hume, 2011, p. 39)، ويظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي كاستجابة للبحوث التي استكشفت كيفية استخدام الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي وتقييم فعاليته في تحقيق أهداف المنظمات. يعتمد التفكير الاستراتيجي على توجيه الانتباه نحو المستقبل بالاستفادة من التجارب الماضية والبيانات الحالية (الدوري و صالح، 2009، الصفحات 29-30)، وهو عملية تستخدم لتطوير وصياغة عمليات تطوير الاستراتيجية، وينبغي للقائد في الإدارة العليا أن يقدر العمليات والبيئة التي تحيط بالمنظمة في المستقبل على مدى زمني يقدر من 10-20 سنة بهدف تحقيق أقصى درجات الكفاءة في تصميم الاستراتيجية للمنظمة (الخفاجي، 2008، الصفحات 217-218). ومن هنا يظهر نقاط التشابه بين الذكاء الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي من خلال:

- دورهما المهم في التفكير والتخطيط لصياغة وتطوير استراتيجية المنظمة والتنبؤ بمستقبلها.
- دورهما في مساعدة القادة في صنع القرارات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

عموماً يتبين أن المفكر الاستراتيجي يحتاج بشدة إلى استغلال القدرات العقلية الشاملة المتوفرة في الدماغ، والأهم هو كيف يستغل هذه القدرات، سواء كانت تحت مسميات الذكاء العاطفي (القدرات العقلية المرتبطة بالشعور والعواطف في فهم احتياجات الذات ومتطلبات الآخرين وتعزيز التفاهم والانسجام بينهم) أو متطلبات الذكاء الاستراتيجي (القدرات العقلية التي تساعد المفكر الاستراتيجي في تصوّر المستقبل وتطوير رؤية ذات صلة بالأهداف الاستراتيجية للمستقبل البعيد وكيفية تحفيز الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق النجاح والتفوق من خلال تعزيز التعاون وبناء الشراكات مع أطراف أخرى، سواء كانت منظمات أخرى أو أفراد وأقسام داخل المنظمة نفسها (النعيمي ص.، 2008، صفحة 174).

ومن هنا يمكن القول إن الذكاء الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي يكملان بعضها البعض، وبشكل مبسط فإن الذكاء الاستراتيجي يتعلق بالقدرات العقلية للفرد على التفكير استراتيجيا.

- **الذكاء التكتيكي (Tactical intelligence):**

يمكن تعريف الذكاء التكتيكي بأنه معلومات وتحليلات حول المنافسين يمكنها دعم العمليات اليومية للمنظمة، والغرض منه هو استخدام فهم الفريق لعمليات المنافسين بدءًا من تطوير المنتج إلى سلسلة التوريد وحتى تكتيكات المبيعات لتعزيز أهداف تشغيلية محددة، يمنح الذكاء التكتيكي من خلال الذكاء الاستراتيجي القادة الاستراتيجيين رؤية أفضل للعوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على الأداء الحالي لمنظماتهم والتخطيط على المدى الطويل (Culver, 2006, p. 17)، ومن هنا يتبين لنا عدة نقاط تميز الذكاء التكتيكي عن الذكاء الاستراتيجي وهي كالآتي:

- الذكاء التكتيكي يركز على حل المشكلات الفورية التي تواجه المدراء حاليًا، ويتميز بقدرته على تشخيص هذه المشكلات بوضوح وبسهولة. بالمقابل، الذكاء الاستراتيجي يتمحور حول التحليل وتوجيه النظر نحو المستقبل، مما يسفر عن تطوير خطط استراتيجية تهدف إلى التعامل مع حالات الطوارئ (Deloitte, 2004, p. 14).
- الذكاء التكتيكي لا يعتمد على الحدس (Johnson, 2000, p. 3)، بينما الذكاء الاستراتيجي أحد أبعاده الحدس.

- لا يتطلب الذكاء الاستراتيجي بالضرورة بيانات دقيقة للغاية، أي البيانات التي يتم استخراجها وتمييزها بأكبر قدر من التفصيل. على العكس من ذلك يتطلب الذكاء التكتيكي عادةً أن تكون البيانات المتاحة دقيقة للغاية (Gleeson, 2019) لأنه يتعامل مع العمليات اليومية للمنظمة.
- يستهدف الذكاء التكتيكي افراد معينين، بينما يهتم الذكاء الاستراتيجي باستكشاف المشاكل بطريقة تتيح فهماً شاملاً لطبيعتها، وهذا يمكن المنظمة من تطوير خطط شاملة لمعالجتها، ويركز الذكاء الاستراتيجي على التخطيط الفعال والاستراتيجي في المدى البعيد، بينما يركز الذكاء التكتيكي على المستويات التشغيلية والمهام الفورية (McDowell, 2009, pp. 21-28).
- يقوم الذكاء التكتيكي بتقييم ما إذا كان لدى المنظمة الوقت والمال والقوى العاملة الكافية لتنفيذ الخطط، حيث يتتبع ويبلغ عن الاستخدام الفعال لجميع أصوله، والأكثر من ذلك فهو يساعد المنظمات على الاستخدام الفعال لمواردها. بينما يخصص للذكاء الاستراتيجي الجزء الأكبر من الموارد (Gupta, 2015).
- الذكاء التكتيكي يعتمد على مصدر أو مصدرين للحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ (إجراء، مجموعة الإجراءات، قرار واحد)، بينما يتطلب الذكاء الاستراتيجي الاعتماد على مصادر متعددة لجمع المعلومات التي تستخدم في اتخاذ قرارات ووضع سياسات متعددة (Sharfman, 2004, pp. 1-6).

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الذكاء الاستراتيجي يكون على مستوى الإدارة العليا حيث يتعامل مع القضايا الاستراتيجية طويلة المدى في المنظمة، بينا يتعامل الذكاء التكتيكي مع العمليات اليومية، ويحتاجه المديرين في المستويات الإدارية التشغيلية الأدنى.

- **إدارة المعرفة (Knowledge management):**

حسب نوناكا وتاكوشي فإن إدارة المعرفة هي عملية استخدام خطوات دقيقة لاكتساب وتصميم وإدارة ومشاركة المعرفة داخل المنظمة لتحقيق أداء أفضل مثل تقليل التكاليف والعمل بشكل أسرع واستخدام أفضل الممارسات (Abubakar , Elrehail, Alatailat, & Elçi, 2019, p. 3)، ويمكن فهم إدارة المعرفة على انها مجموعة من العمليات والأنشطة التي تسهم في تكوين واستمرارية المعرفة داخل المنظمات، تشمل هذه الأنشطة توليد المعرفة، وتحديد أهميتها، واستفادتها، وتنظيمها، وتوزيعها. هدف إدارة المعرفة يكمن في تحويل هذه المعرفة والتي تضم في طياتها بيانات، ومعلومات، وخبرات، واتجاهات، وقدرات إلى منتجات سلع أو خدمات، واستفادة من نتائج هذه العمليات في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بالإضافة إلى تعزيز العمليات التعليمية وإنشاء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي (بوران، 2016، الصفحات 53-54)، لذلك تلتقي إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي كأدوات لجمع المعلومة وتقديمها لدعم اتخاذ القرارات الصحيحة، ويتميز الذكاء الاستراتيجي عن إدارة المعرفة بأنه يأتي في مرحلة لاحقة وأعلى في التسلسل الهرمي للذكاء، بينما تبرز إدارة المعرفة في مرحلة سابقة (صالح، ابراهيم، و العزاوي، 2010، صفحة 144).

- **الذكاء التنافسي (Competitive intelligence)**:

الذكاء التنافسي هو نشاط يتعلق بالإدارة الاستراتيجية، ويهدف إلى تجميع المعلومات التي تمكن صناع القرار من التنبؤ بتوجهات السوق وتحركات المنافسين، وتشخيص الفرص والتهديدات التي تنشأ في بيئة الأعمال. هذا بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الاستجابات الدفاعية والهجومية للمنافسين بما يتماشى مع استراتيجية المنظمة (Franco, Magrinho, & Ramos Silva, 2011, p. 336)، وهذا يسمح للمنظمة القدرة على المنافسة من خلال تحسين قراراتها الاستراتيجية مما يؤدي إلى أداء أفضل مقارنة بمنافسيها (Bose, 2008, pp. 510-511)، وتبرز أهمية الذكاء التنافسي في منظماتنا بوصفه أداة فعالة لرصد البيئة الخارجية وفهم خطط المنافسين واحتياجات العملاء والابتكارات التكنولوجية وأمور أخرى. لهذا السبب، أصبح من الضروري تنفيذ هذه العملية في منظماتنا، وخاصة في الوقت الحاضر حيث تشتد المنافسة بشكل متزايد (Al-Taha, 2021, p. 81).

ويمكن تبيان أهمية الذكاء التنافسي لمنظمات الأعمال في النقاط التالية (Mejarshin , 2013, pp. 406-407):

1. يعمل على تحسين التخطيط الاستراتيجي للحفاظ على الحصة السوقية مرتفعة.
2. التنبؤ بنوايا المنافسين والعمل على مواجهتها لأهمية ذلك في عملية اتخاذ القرارات.
3. يمثل أحد أدوات الادارة الاستراتيجية ويعمل على رصد البيئة الخارجية وتوفير نمو سريع للمنظمات.
4. الذكاء التنافسي يعمل على مراقبة دائمة للسوق التي تشهد تغير مستمر.
5. يوفر معلومات حول انشطة المنافسين وتجاربهم في الوقت الحالي والمستقبلي، وحول نشاطهم الترويجي والاستراتيجي.

وتظهر نقاط التلاقي بين الذكاءين التنافسي والاستراتيجي في أنه يمكن استخدام الذكاء التنافسي في تحقيق المنظمة التفوق على منافسيها من خلال التعرف على قراراتهم والسيطرة على أسواقهم، كما أن الذكاء الاستراتيجي يساهم في دعم القرارات المتعلقة بكل عوامل البيئة والمخاطر التي تهدد بالمنظمة، ويدعم كلاهما عملية صنع القرار غير أن الذكاء الاستراتيجي أكثر شمولاً حيث يتعلق بعدة قرارات استراتيجية تشمل النواحي البشرية والمالية، بينما الذكاء التنافسي يختص بوضع المنظمة التنافسي، ويعمل كل من الذكاءين على تجميع المعلومات وتحليلها (صالح، ابراهيم، و العزاوي، 2010، صفحة 333).

ويؤكد كل من (Trim & Lee, 2007, p. 1) مساهمة الذكاء التنافسي بكفاء وفعالية في عملية الذكاء الاستراتيجي، والمساعدة على صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها.

وحسب مجموعة تحالف الذكاء العالمي (GIA) فالاختلاف بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي، أن الأول يكون تركيزه بصفة أكبر على دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويركز على المدى الطويل والموجه نحو المستقبل، في حين يكتفي الذكاء التنافسي بالتعرف على الأحداث والحقائق التي جرت في الماضي (Global intelligence Alliance, 2004, p. 5)، ويركز الذكاء الاستراتيجي على المنافسين الحاليين وأيضا المحتملين، بينما يكون تركيز الذكاء التنافسي على فهم واستيعاب المنافسة الحالية للمنظمة (Xu, 2007, p. 2)، وينصب اهتمام الذكاء الاستراتيجي حول تمكين المنظمة من مواجهة المستقبل بأفضل الطرق، وهو مزيج كلي وشامل لجميع أشكال الذكاء التنظيمي، في حين أن الذكاء التنافسي هو جزء منه (Skalak, Golden, Clayton, & Pill, 2015, p. 294).

النقاط السابقة تبين كيف يمكن الاستفادة من عناصر الذكاء التنافسي (المنافسون، المورّدون، العملاء، التكنولوجيا، والشركاء) بشكل شامل لتعزيز قدرات الذكاء الاستراتيجي ودعم جهوده في تحقيق النجاح، ويمكن توجيه هذه الجهود نحو تعزيز التفهم لنوايا المنافسين وخططهم، وضمان نجاح عمليات الذكاء التنافسي (العزاوي، 2008، صفحة 15)، كما أن الذكاء الاستراتيجي له أفق أوسع، ويعمل على تطوير رؤية مديري المنظمات وتمكينهم من التنبؤ بالأحداث المستقبلية، حيث يكون نشاط المنظمة استباقياً بدلاً من أن يكون علاجياً، كما يهدف إلى التعاون مع الشركاء بغية تحقيق الأهداف طويلة الأجل للوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة (ربيعي، 2021، صفحة 34).

- **ذكاء الأعمال Business intelligence**:

يُستخدم ذكاء الأعمال (**BI**) لفهم القدرات المتوفرة في المنظمة؛ والاتجاهات المستقبلية في الأسواق والتقنيات والبيئة التنظيمية التي تتنافس فيها المنظمة؛ وتحركات المنافسين والآثار المترتبة على هذه التحركات (Negash, 2004, p. 1). ذكاء الأعمال (BI) هو مزيج من العمليات والسياسات والثقافة والتقنيات لجمع ومعالجة وتخزين وتحليل البيانات التي تم جمعها من مصادر داخلية وخارجية، من أجل توصيل المعلومات، وخلق المعرفة، وتحسين عملية صنع القرار الإداري. يساعد ذكاء الأعمال في الإبلاغ عن أداء الأعمال، والكشف عن فرص عمل جديدة، واتخاذ قرارات عمل أفضل فيما يتعلق بالمنافسين والموردين والعملاء وما تعلق بالأمور المالية والاستراتيجية والمنتجات والخدمات (Foley & Guillemette, 2010, p. 4)، ويتعامل ذكاء الأعمال مع كمية ضخمة من البيانات المنظمة وغير المنظمة، ويتعامل مع العديد من الأدوات التكنولوجية، وينتج التقارير والتنبؤات، وتشمل هذه الأداوات مستودع البيانات، والاستخراج والتحويل والتحميل، والمعالجة التحليلية عبر الانترنت، والتنقيب عن البيانات، واستخراج النصوص، وإعداد التقارير، ويعتبر ذكاء الاعمال أداة استراتيجية تهدف إلى المساعدة في التخطيط وقياس الأداء (Khan & Quadri, 2012, pp. 64-65).

ويتقاطع ذكاء الأعمال مع الذكاء الاستراتيجي في عدة جوانب هامة، من حيث صياغة وتشكيل استراتيجية المنظمة ما يمكنها من تجنب المخاطر واستغلال الفرص، وإنشاء نظام مبكر للإنذار من الخاطر المحتملة، هذا التداخل يؤدي إلى وضع استراتيجيات أكثر ذكاءً وأكثر تجاوباً مع التغييرات البيئية المحيطة بالمنظمة، وذلك من خلال دمجهما ضمن ذكاء الأعمال الاستراتيجي. كما تظهر اختلافات جوهرية بينهما تتمثل في تركيز ذكاء الأعمال على تزويد المنظمة بالمعلومات حول بيئتها بشكل شامل، وذلك لتمكينها من مواجهة التحديات المحيطة بها مثل العملاء والمنافسين. بينما يسعى الذكاء الاستراتيجي إلى توفير معلومات أشمل عن جميع العوامل والتحديات البيئية المؤثرة على المنظمة، كما أن ذكاء الأعمال يعزز عمليات اتخاذ القرارات التكتيكية، بينما يتميز الذكاء الاستراتيجي بتقديم دعم أكبر لمتخذي القرارات الاستراتيجية، كما يركز ذكاء الأعمال على مراقبة الأسواق والمنافسين واحتياجات العملاء (الكواز، عبد السلام، و إبراهيم، 2012، صفحة 180).

- **الذكاء الاصطناعي Artificial intelligence**:

لقد كان مجال الذكاء الاصطناعي موجودًا منذ عام 1956 عندما تمت صياغته في مؤتمر دارتموث (Liebowitz, 2006, p. 15)، ونعني بالذكاء الاصطناعي مجموعة متنوعة من السلوكيات الذكية وأنواع مختلفة من العمل العقلي، المعروفة باسم الأنشطة العقلية، والتي يمكن تحقيقها بشكل مصطنع باستخدام نوع ما من الآلات/أجهزة الكمبيوتر. وتشمل هذه الأنشطة الذكية الإدراك

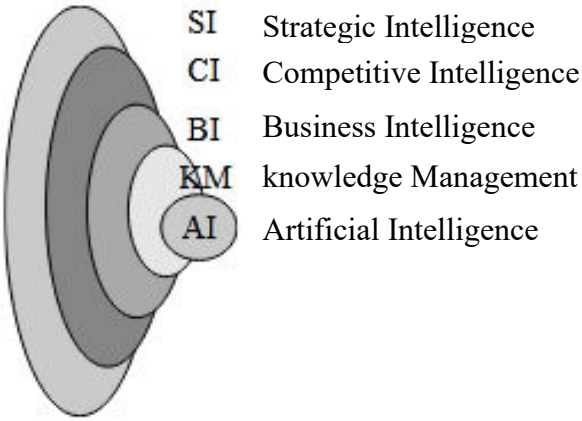
والذاكرة والعاطفة والحكم والتفكير والإثبات. وتحديد الهوية والفهم والتواصل والتصميم والتفكير والتعلم، وما إلى ذلك (Li & Du, 2017, p. 1)، ويمكن تعريف الذكاء الاصطناعي (AI) على أنه "قدرة أجهزة الحاسوب على أداء المهام المعرفية الشبيهة بالإنسان، ويمكن أن يشمل ذلك أتمتة العمليات الفيزيائية مثل التعامل مع الأشياء وتحريكها والاستشعار والإدراك وحل المشكلات واتخاذ القرار والابتكار". يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي حاليًا على أنه التكنولوجيا الجديدة الأكثر أهمية وإحداث تغيير جذري بالنسبة للمنظمات. يتم تطبيق الذكاء الاصطناعي في المنظمات لتحقيق أهداف متنوعة كجعل العمليات أكثر كفاءة، وتعزيز المنتجات والخدمات، وإنشاء منتجات وخدمات جديدة، وخفض التكاليف وتحسين صنع القرار (Benbya, Davenport, & Pachidi, 2020, p. 1)، ومع ذلك، وعلى الرغم من التقدم المستمر في سرعة معالجة الكمبيوتر وسعة الذاكرة، لا توجد حتى الآن برامج يمكنها أن تضاهي المرونة البشرية الكاملة في مجالات أوسع أو في المهام التي تتطلب الكثير من المعرفة اليومية (Copeland, 2000).

يحتاج القادة إلى أدوات جديدة لاتخاذ قرارات استراتيجية أفضل في بيئة متزايدة التعقيد وغير مؤكدة. يعمل الذكاء الاصطناعي بالفعل على إحداث تحول في البحث على الويب، والإعلان، والتجارة الإلكترونية، والتمويل، والخدمات اللوجستية، والإعلام، وغير ذلك الكثير، حيث يمكن للمديرين التنفيذيين دمجه في استراتيجياتهم وهذا يعني إنشاء قيمة مضافة للمنظمة (Ng, 2016, pp. 1-3). ومع تطور الذكاء الاصطناعي أصبحت شركات مثل Netflix وGoogle وAirbnb وAmazon وUber قادرة على معالجة كميات كبيرة من البيانات باستخدام الذكاء الاصطناعي واستخدام النتائج لتوسيع نطاقها بمنتجات وأسواق وخدمات جديدة (Borges, Laurindo, Spínola, Gonçalves, & Mattos, 2021).

ومما سبق يتضح أنه هناك نقاط يتقاطع فيها الذكاء الاستراتيجي مع الذكاء الاصطناعي، فكل منهما يقوم على جمع ومعالجة وتحليل المعلومات بغية اتخاذ قرارات صحيحة وذات قيمة، كما أنهما يهدفان إلى التنبؤ بالأحداث والتطورات المستقبلية مثل التنبؤ بالمبيعات وسلوك العملاء والمنافسين، ونجد أن كل منهما يقوم على التعلم المستمر. أما من حيث الاختلاف فالذكاء الاستراتيجي يعتمد على العقل البشري في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بينما يعتمد الذكاء الاصطناعي على الآلة لدعم اتخاذ القرار (Atsmon, 2023).

وبهدف إظهار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ومختلف الذكاءات الأخرى على مستوى المنظمة قام Liebowitz بتصميم إطار يوضح مختلف مستويات الذكاء، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3.1) العلاقة بين مستويات الذكاء المختلفة في المنظمة



Source: (Liebowitz, 2006, p. 14)

يوضح الشكل اعلاه كيفية ارتباط مستويات الذكاء في المنظمة، حيث يشير المستوى الأول للذكاء الاصطناعي إلى تطوير الأنظمة الذكية لدعمها، ويشير أيضاً إلى التعلم والتفكير والعمليات المعرفية الأخرى، أما المستوى الثاني فيمثل إدارة المعرفة التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها من خلال معرفتها بشكل أفضل للابتكار، والاحتفاظ بالمعرفة الهامة وتحسين إنتاجية العمال. ويأتي ذكاء الأعمال في المستوى الثالث بعد إدارة المعرفة ويشير إلى قدرة المنظمة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، ويأتي الذكاء التنافسي في المرحلة ما قبل الاخيرة، حيث يستخدم للحصول على المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية بغية تحسين عملية صنع القرار التنظيمي، وفي القمة يأتي الذكاء الاستراتيجي الذي يجمع كل الذكاءات السابقة ويهدف إلى اتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية (Kuldeep , 2019, p. 1904).

ثالثا: أهمية الذكاء الاستراتيجي

أهمية الذكاء الاستراتيجي تظهر من خلال القدرة على التصدي للمخاطر والتحديات التي تواجه منظمات الأعمال، وفهم الفرص والتهديدات بشكل يمكن المديرين من وضع استراتيجيات مناسبة للمنظمة، ويساعد في التنبؤ بالتحديات المستقبلية ويتيح للمنظمات التكيف معها والاستفادة من الفرص لتحقيق النجاح والتميز. بالإضافة إلى ذلك، يلعب الذكاء الاستراتيجي دورًا هامًا في تطوير قادة المنظمة ومساعدتهم في قيادتها بفعالية، كما يساعد في تحديد الحاجة إلى تطوير قدرات جديدة وتغيير الأولويات والصلاحيات عند الضرورة، ويسهم أيضًا بشكل كبير في بناء وإدارة المنظمات ويسهم في تعزيز نموها. الذكاء الاستراتيجي يقوم بتزويد الأفراد المناسبين بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المستدامة في المستقبل. كما يسهم في توفير المعلومات التي تساعد في التنبؤ بالتغيرات في بيئة الأعمال وصياغة استراتيجيات فعّالة تعمل على تحقيق قيمة للعملاء وتحقيق نمواً وأرباحاً للمؤسسات، بالإضافة إلى ذلك، تظهر أهميته بشكل واضح في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاستراتيجيات، حيث يسهم في تعزيز الذاكرة التنظيمية وتعزيز أداء المنظمة (معلم و عيشوش، 2021، صفحة 124)

ويرى كل من (الزعبي و النواصرة، 2019، صفحة 71) أن اهمية الذكاء الاستراتيجي يمكن تلخيصها بالآتي:

- تحليل أهداف المنافسين المستقبلية، وفهم استراتيجياتهم الحالية والوعي بقدراتهم؛
- بناء المركز الاستراتيجي لمنظمات الأعمال؛
- ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها المورد البشري كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات؛
- تشخيص الفرص الاستراتيجية وما يلازمها من تهديدات؛
- تعزيز القدرات الاستراتيجية وبناء علاقات مع الموردين والعملاء؛
- يمثل عنصراً أساسياً في صنع القرارات الذي يقود إلى التفوق؛
- يوفر القدرة على الاستشراف من أجل التنبؤ المبكر بالحاجة إلى قدرات جديدة أو مختلفة؛

وتتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي أيضاً في دوره الحيوي كأداة أساسية تُستخدم بواسطة القادة بهدف اتخاذ مجموعة من الإجراءات الاستباقية، وذلك لتحقيق تفوق تنافسي في البيئة العالمية التي تزداد فيها حدة المنافسة، وبإمكاننا تلخيص أهمية الذكاء الاستراتيجي بالنقاط التالية (Sackour, 2017, pp. 198-199):

- تعزيز قدرة الإدارة العليا على صياغة وإعداد الاستراتيجيات المبتكرة؛
- تحقيق التميز من خلال توفير القدرة على ابتكار حلول استراتيجية لمشاكل العمل؛
- الذكاء الاستراتيجي يُعَدُّ جزءًا أساسيًا من تركيبة الصناعة ويؤدي دورًا رئيسيًا في وضع الخطط المستقبلية؛
- تمكين الشركات من تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال تحليل أهداف منافسيها ودعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الأعمال العالمية والدولية والمحلية؛
- يشكل الذكاء الاستراتيجي جزءًا من الثقافة المؤسسية ويعزز التعاون الجماعي ومشاركة المعلومات؛
- الحاجة الملحة للمديرين للمعلومات في بيئة يسودها عدم اليقين؛
- الاعتماد على جهود الذكاء ذي التوجه الاستراتيجي في دعم عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمات؛
- التركيز على التحليل بدلاً من البحث عن المعلومات من قبل صناع القرار؛
- الذكاء الاستراتيجي يلعب دورًا بارزًا في تأهيل وتدريب القادة، وتطويرهم، وتعزيز مهاراتهم، بهدف تمكينهم من قيادة المنظمة بفعالية (Maccoby & Scudder, 2011, p. 32)؛

سعى العديد من المهتمين إلى فهم وتحليل أدوار الذكاء الاستراتيجي وأدركوا أهميته بوضوح في تطوير ونمو المنظمات. يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً بارزاً في وضع الخطط والسياسات وفي تنفيذ عمليات التغيير والتطوير، بهدف تعزيز اداء الأعمال ومواجهة التحديات بنجاح. يحتاج قادة المنظمات إلى أكثر من مجرد فهم للحقائق والأحداث فهم يحتاجون إلى رؤية استراتيجية تمكنهم من فهم دوافع المنافسين واتخاذ قرارات صحيحة، فهم يدركون أن المنظمات التي تلتزم بنهج التنافس التقليدي بدلاً من الذكاء الاستراتيجي تعرض نفسها لمخاطر كبيرة. المنظمات التي تتمتع بذكاء استراتيجي عالي لديها استراتيجية واضحة وتكون أكثر كفاءة وفعالية، ويخلق الذكاء الاستراتيجي المرونة والسلوك التكيفي والتغيير المستمر وهذا يجعل المنظمة أكثر إبداعاً وتفوقاً (Salih & Abdulrahman, 2015, pp. 496-498).

باستخدام الشكل التالي، يمكن تحليل الجوانب الهامة للذكاء الاستراتيجي من خلال دراسة الأدوار التي يلعبها هذا النمط من الذكاء (المجالي، 2020، صفحة 22):

شكل رقم (4.1) أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال أدواره

المصدر: (حجازين، 2015، صفحة 53)

1. دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية:

للذكاء الاستراتيجي دور بارز في تأهيل القادة لفهم البيئة والظروف التي يعملون فيها، مما يمكنهم من تنفيذ مهامهم بكفاءة عالية. يمكن للقادة أن يظهروا فعالية متفاوتة في مواجهة مختلف الظروف، وهنا يأتي دور الذكاء الاستراتيجي في تمكينهم من التغلب على التحديات. الذكاء الاستراتيجي يتضمن مجموعة من القدرات الرئيسية مثل "الاستشراف الرؤية المستقبلية والتفكير المنظم، والشراكة والتمكين"، حيث تعمل هذه العناصر بشكل تكاملي كنظام متناغم يتناسب تمامًا مع فلسفة القيادة وذكاء الشخصية (Maccoby & Scudder, 2011, p. 35).

2. دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير:

الذكاء الاستراتيجي يسهم في تمكين المديرين من اكتساب فهم عميق وإدراك شامل لسبل تغيير السياسات والتشريعات والبرامج والاستراتيجيات، وهذا يعمل على تقديم تقييم شامل لبيئة العمل والقدرة على تحليل المخاطر والتهديدات والفرص التي تواجه منظمتهم (المجالي، 2020، صفحة 23)، ويعمل الذكاء الاستراتيجي على توفير المعلومات للمنظمات اللازمة حول بيئة العمل مما يمكنها من التنبؤ بالتغيرات المستقبلية (Xu, 2007, p. 37)، بالإضافة إلى ما تم ذكره، يسهم الذكاء الاستراتيجي في تمكين المنظمات من تطوير استراتيجيات تغيير مبتكرة تهدف إلى تحسين وضعها الحالي والمستقبلي (عمران، 2015، صفحة 1280). هذا النمط من الذكاء يعد أمراً ضرورياً لعمليات التغيير التنظيمي، حيث يدفع القادة لممارسة الإدارة من الخارج إلى الداخل وليس العكس...، ويسهم في تحديد حدود العمل بين المنظمة وبيئتها الخارجية، بالإضافة إلى تبني رؤية مستقبلية تعزز عمليات التغيير (مرهج، 2022، صفحة 19).

3. دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي:

تبرز أهمية هذا الدور بشكل كبير عند توظيف هذا النمط من الذكاء في وضع الخطط والسياسات المتنوعة، وفي تنفيذ عمليات التغيير والتطوير، وفي تعزيز أداء الاعمال في بيئة غير مؤكدة ومتغيرة باستمرار تنشط فيها المؤسسات، وتواجه تحديات متعددة محيطة بها (صالح، ابراهيم، و العزاوي، 2010، صفحة 153)، ويعمل هذا الذكاء على مساعدة المؤسسة في استشعار التغيرات الممكنة في السوق والتكنولوجيا الحديثة، والمؤسسات التي تملك عمليات ذكاء استراتيجي فعالة يمكنها وضع بدائل استراتيجية مختلفة، وتتمكن من إدارة المعلومات بكفاءة واستغلال الفرص وتوقع توجهات السوق المستقبلية (أبو اصبع، 2019، صفحة 136).

ومن خلال مناقشة أهمية الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي أفاد المدير التنفيذي لشركة الرؤى الاستراتيجية وهي شركة متخصصة باستشارات الذكاء الاستراتيجي " أن الشركات التي تعتمد بشدة على الذكاء التنافسي التقليدي لحماية قيادتها قد تُعرِض بلايين الدولارات للخطر، لذلك فإن قادة الاعمال اليوم بحاجة إلى ما هو أكثر من مجرد فهم للحقائق والأحداث، فهم بحاجة إلى رؤية في دوافع المنافسين لاتخاذ القرارات حتى يتمكنوا من التصدي للتأثيرات التي ترمي إليها تلك الشركات المنافسة وفهم التهديدات المحتملة على طبيعة أعمالهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية قبل الحدث التنافسي" ومما تقدم يوفر الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات رؤية واضحة حول أهمية هذا الذكاء (العبدلي، 2010، صفحة 55).

4. دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرارات:

تم تصميم الذكاء الاستراتيجي في المقام الأول لاتخاذ قرارات خاصة بالسياسات طويلة المدى، يوفر الذكاء الاستراتيجي وسائل دعم الأهداف التشغيلية، من خلال التنبؤ بالتحديات المستقبلية، والتي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على التخطيط التشغيلي (Silas, 2013, p. 112)، ولفهم جوانب البيئة المعقدة التي يعمل فيها القادة فإنهم يحتاجون إلى معلومات واضحة حيث تمكنهم من اتباع منهج استباقي للأحداث وردود الأفعال، وهذا يؤدي للتعامل بكفاءة وفعالية مع الأحداث الطارئة والمخطط لها مسبقاً لتحقيق التوازن المطلوب (كوردي، 2011، صفحة 16)، وتتطلب القرارات والإجراءات الناجحة معلومات دقيقة ومعرفة استباقية حول الأنشطة، وهذا سيساهم في توفير رؤية حول المستقبل المحتمل للمنظمة (Seitovirta, 2011, p. 30)، ونجد أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دورًا أساسي في عملية اتخاذ القرارات، حيث يساهم في تمكين قادة المنظمة الأذكياء من النظر إلى المستقبل وتوجيه الموظفين نحو تنفيذ قراراتهم من خلال تشجيعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرار. والقادة الذين يتميزون بالذكاء الاستراتيجي يمكنهم التعامل بفعالية مع الأمور غير الواضحة باستخدام خبرتهم ومعرفتهم ورؤيتهم وغيرها من الصفات الأخرى (اليساري، 2017، صفحة 41).

وتكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في قدرة قادة المنظمات على امتلاك عدة أنواع مختلفة من الذكاء، والاستفادة من هذه الذكاءات في توظيفها عبر مختلف مستويات المنظمة، الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي، والعمل على تمكين ودعم فرق العمل في المنظمة التي تتمتع بهذا النوع من الذكاء لأن ذلك سيساهم في عملية الابداع لدى العاملين، وهذا بدوره سيعطي رغبة كبيرة لدى العاملين في العمل مع قادة المنظمة، وسيحظى القادة باحترام العاملين، كما أن تمتع القادة بالذكاء العاطفي إلى جانب الذكاء

الاستراتيجي من خلال فهم شعور العاملين ومشاعرهم والاقتراب منهم وبناء علاقة قوية معهم سيمكن المنظمة من تحقيق التميز ويكسبها ميزة تنافسية تجعلها تحقق أهدافها الاستراتيجية.

رابعا: أهداف الذكاء الاستراتيجي:

يعد الذكاء الاستراتيجي استراتيجية هامة تسعى المنظمة إلى تنفيذها من أجل المساهمة في تفوق المنظمة ونجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها والتعامل مع بيئتها الديناميكية، حيث حدد Metayer العديد من الأهداف التي يحرص الذكاء الاستراتيجي لتجسيدها من خلال الآتي (أبو الغنم، 2016، الصفحات 149-150):

1. تقديم تنبيهات حول التهديدات المحيطة بالمنظمة، واتخاذ التدابير الوقائية الملائمة لمعالجتها، وخلق قاعدة معرفية تشجع على فهم أنشطة المنظمة المحتملة في المستقبل وتقييم تأثيراتها الإيجابية والسلبية؛

2. تمكين المنظمة من مواجهة التغيرات البيئية الراهنة والمستقبلية، وضمان التخطيط والتنبؤ بالنتائج والمسار الذي يسهم بشكل إيجابي في تعزيز سمعتها ومكانتها. هذا يشمل تمكين قادتها من تحليل أسباب التغيير الاستراتيجي كمحركات أساسية لتعزيز التطور بمرور الزمن، وذلك عبر توفير المعلومات التي تسهم في تفسير أسباب حدوث الأحداث وكيفية وقوعها وتطورها مع مرور الزمن. هذا يساعد أيضًا في تشكيل قناعات صناع القرار وصياغة سياسات إبداعية بأفضل الطرق؛

3. تعزيز مهمة جمع وتحليل المعلومات حول العملاء الكبار والموردين والشركاء، وتشجيع المنظمات على إقامة تحالفات في ميدان البحث والتطوير، كما يتيح ذلك للمنظمات الاستفادة من معرفة مسبقة في تطوير استراتيجيات تفوق منافسيها والحفاظ على إرثها المعلوماتي وأهدافها الاستراتيجية، وبناءً على رؤية Sherman Kent الذي يرى أن المعرفة المسبقة التي تمتلكها المؤسسة تعتبر أساس سياستها وتفوقها على منافسيها؛

4. فحص الآلاف من النقاط لاختيار عدد محدود منها، وتمكين المنظمة من الاستفادة منها بحيث تصبح هذه النقاط البارزة في تطوير الأعمال الذكية في جميع مجالاتها؛

5. تقديم أفكار تهدف إلى تحويل الابتكارات والاختراعات إلى منتجات تجارية، وتمكين المؤسسات من التفتح على التحولات التكنولوجية وضمان جودة عملياتها؛

6. تطوير تصورات استباقية حول الأحداث المتوقعة في المستقبل، واستخدام هذه التصورات كأسس لحل المشكلات؛

7. تقديم معلومات استراتيجية لتمكين المؤسسات من فهم التحديات الراهنة والمستقبلية، والتعرف على الإمكانيات التي تساعدها على تقليل مستويات عدم اليقين المحيطة بها.

خامسا: مبادئ ومداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي

1. مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

تناول العديد من الباحثين والكتّاب مجموعة شاملة من المبادئ التي تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي، وأجروا تحليلًا دقيقًا لأبعاده ومكوناته. وقد تطرق كل من (Pellissier & Kruger) إلى ثلاثة مبادئ للذكاء الاستراتيجي وهي كالآتي (Pellissier & Kruger, 2011, pp. 612-614):

- الذكاء الاستراتيجي يقدم الدعم للمسؤولين الرئيسيين في اتخاذ القرارات بصفتهم مستشارين استراتيجيين ومنسقين بتكييف عملهم في مجالات البحث والتحليل بغية تلبية احتياجات المستفيدين في مختلف ميادين الأنشطة الاستراتيجية؛
- الذكاء الاستراتيجي يعنى بمراقبة وتحليل القضايا الاستراتيجية، ومتابعة تأثير المؤشرات المرتبطة بنتائج التغيرات، سواء كانت مفاجئة أو طويلة الأمد، ويشخص التغييرات التي تشير إلى احتمالية وجود تطورات مستقبلية؛
- ينبغي توظيف الذكاء الاستراتيجي في مركز المؤسسة للقيام بتحليل واستنباط المعلومات ذات الصلة، والتي تمثل عاملاً أساسيا في ضمان اتخاذ قرارات سليمة وبجودة عالية.

كما أشار (Kuhlmann) لأربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي يمكن أن تساهم في صياغة وتطوير سياسات الابداع وهي كما يلي (المجالي، 2020، صفحة 27):

- **مبدأ المشاركة:** يعمل هذا الذكاء بين مختلف الأقسام المشاركة في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين المصالح والقيم المختلفة لجميع المشاركين.
- **مبدأ الموضوعية:** يدعم الذكاء الاستراتيجي تكوين سيناريوهات مختلفة لتوفير المؤشرات المناسبة وآليات تحليل البيانات ومعالجتها.
- **مبدأ التوسط والتنظيم:** الذكاء الاستراتيجي يشجع على التفاعل وتبادل المعرفة بين المشاركين حول تصوراتهم المختلفة، مما يسهم في حل النزاعات والصراعات التي تنشأ داخل المنظمة.
- **مبدأ دعم القرار:** يعمل الذكاء الاستراتيجي على تسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية الناجحة والمساعدة على تنفيذها بنجاح بعد ذلك.

كما أضاف (العامري) مبدأين أساسيين آخرين للذكاء الاستراتيجي وهما (العامري ع.، 2018، صفحة 69):

- **مبدأ التحليل والاستشارة:** "الذي يقوم على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات واستشارة المديرين والمسؤولين".
- **مبدأ خفة الحركة:** "أي يجب أن يكون هذا النظام مرنا ويتلاءم مع التغيرات الفجائية التي تحدث داخل وخارج عمل المنظمة".

2. مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي:

يعتمد المدخل التقليدي للذكاء الاستراتيجي على النموذج العسكري القديم للذكاء الاستراتيجي. وباستخدام هذا النموذج، تعمل المنظمات في تسلسل هرمي للقيادة والسيطرة حيث يتم تعزيز التقسيم الوظيفي للعمل من خلال مدخل "الحاجة إلى المعرفة" لتبادل المعلومات واستخدامها، حيث تُعين فرق متخصصة في مجالات بحث معينة لإعداد المعلومات والتحليلات وفقاً لاحتياجات القادة في المنظمة، وفي أغلب الأحيان يستخدم القادة هذه المعلومات كأساس لاتخاذ قرارات استراتيجية لمرة واحدة ولكن ليس كأداة للتعلم التنظيمي (Xu, 2007, p. 3).

هناك عدة مداخل لتوضيح وتفسير الذكاء الاستراتيجي، حيث يشير (Freedman) إلى أن جمع وتحليل هذا النوع من الذكاء يعتبران خطوة أساسية في إطار النموذج الخماسي لوضع وتنفيذ ومراجعة الاستراتيجية وتنفيذها. تقوم هذه الخطوات على النحو التالي (العزاوي، 2008، صفحة 16):

- صياغة الاستراتيجية؛

- تخطيط المشروع الاستراتيجي الرئيس؛
- تنفيذ الاستراتيجية؛
- مراقبة الاستراتيجية؛
- تجديد الاستراتيجية.

يرى (Xu, 2007) أن المدخلان الأكثر شيوعاً للذكاء الاستراتيجي اللذين يمكن تطبيقهما هما المدخل الوظيفي (Functional Approach) ومدخل العملية (Process Approach) (Xu, 2007, p. 4)، وسيتم التطرق إلى هذين المدخلين فيما سيأتي:

1. المدخل الوظيفي (The Functional Approach):

يبرز دور هذا المدخل بوضوح في المنظمات التي تعتمد نهجًا مركزيًا في عملية اتخاذ قراراتها. في هذه المنظمات يُوجَّه الذكاء الاستراتيجي نحو دعم عمليات اتخاذ القرار، والتي تكون من مسؤولية الإدارة العليا. بينما تقوم الأقسام الأخرى في المنظمة بجمع المعلومات ذات الصلة بأنشطتها بشكل منفصل. في كل قسم من هذه الأقسام تتوقف عملية اتخاذ القرارات التشغيلية على رؤية القسم نفسه والدور الذي يلعبه في تنفيذ استراتيجيات المنظمة وتحقيق نجاحها، ونظرًا لمحدودية تعامل مديروها مع المعرفة المقدمة من الذكاء الاستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا، يعتمدون في الغالب على الذكاء العملياتي عند التعامل مع قضايا مثل تقييم التكنولوجيا الجديدة وعمليات الاندماج وتقييم المنافسين، وتكون مشاركة المعلومات على نطاق واسع واستخدامها من قبل مستويات إدارية أخرى نادرة في هذا النوع من المنظمات (Marchand, 2007, pp. 4-5).

وتظهر تحديات أو عوائق رئيسية لتبادل المعلومات في المدخل الوظيفي للذكاء الاستراتيجي لتخطيط المستقبل وهي كالآتي (Xu, 2007, p. 5):

1. يتم تجميع المعلومات وتحليلها من خلال أقسام محددة داخل المنظمة، لذلك لا يوجد تحليل واسع للمعلومات على مستوى جميع الأقسام؛
2. يمتلك المديرون إمكانية محدودة أو معدومة للوصول إلى المعلومات على مستوى المنظمة أو النماذج العقلية التي يمكنهم التصرف بناءً عليها بشكل فعال وبسرعة.

2. مدخل العملية (Process Approach):

يعتمد مدخل العملية على النقيض من المدخل الوظيفي للذكاء الاستراتيجي على إطار عمل مختلف تماماً، فهو يعتمد على مجموعة مختلفة من الافتراضات والمبادئ التالية (Marchand, 2007, p. 5):

1. لا تقع مسؤولية جمع المعلومات ومشاركة المعرفة واتخاذ القرارات على عاتق الإدارة العليا لوحدها، بل يشترك فيها مديرو الأقسام الأخرى، لذلك ينبغي توجيه الذكاء الاستراتيجي لتلبية احتياجاتهم من المعلومات، واحتياجات وحدات العمل الأخرى، ويتم تبادل المعلومات في كافة مستويات المنظمة؛
2. يجب أن يكون هناك مشاركة للذكاء الاستراتيجي في جميع أنحاء المنظمة، حيث تشجع هذه اللامركزية على تنوع مدخلات الموظفين ووجهات نظرهم حول مستقبل المنظمة. يعد هذا أمرًا بالغ الأهمية نظرًا لأن التغييرات في الصناعات والتكنولوجيا

والأسواق والعملاء تتراكم بسرعة مما يؤدي إلى عدم قدرة مجموعة واحدة من كبار المديرين التنفيذيين على التعامل مع الإشارات المتنوعة من بيئة الأعمال، أو معالجتها بشكل صحيح في إطار أفكار جديدة حول استراتيجيات وفرص الأعمال المستقبلية؛

3. يجب نشر التكنولوجيا (أنظمة إدارة المعلومات) من أجل الاستمرارية في تبادل المعلومات الداخلية والخارجية التي يمكن للمديرين الوصول إليها، والتي تعمل على حل المشكلات والقضايا المشتركة في أي مكان وفي أي وقت؛

4. لا يتمثل التحدي الحالي في حصر الذكاء الاستراتيجي في قمة المنظمة، بل في توزيعه على جميع المستويات، عمودياً وأفقيًا، لتتماشى مع مسؤوليات صنع القرار، وفي هذا السياق يجب أن يكون الذكاء الاستراتيجي متجذراً بعمق في الثقافة التنظيمية للمنظمة.

من الواضح أن مدخل العملية للذكاء الاستراتيجي من شأنه أن يعزز ثقافة العمل الجماعي، وتبادل المعلومات والمساهمة فيها، بما في ذلك إعادة استخدامها، والتمكين المستمر للموظفين على جميع مستويات المنظمة (Pellissier & Kruger, 2011).

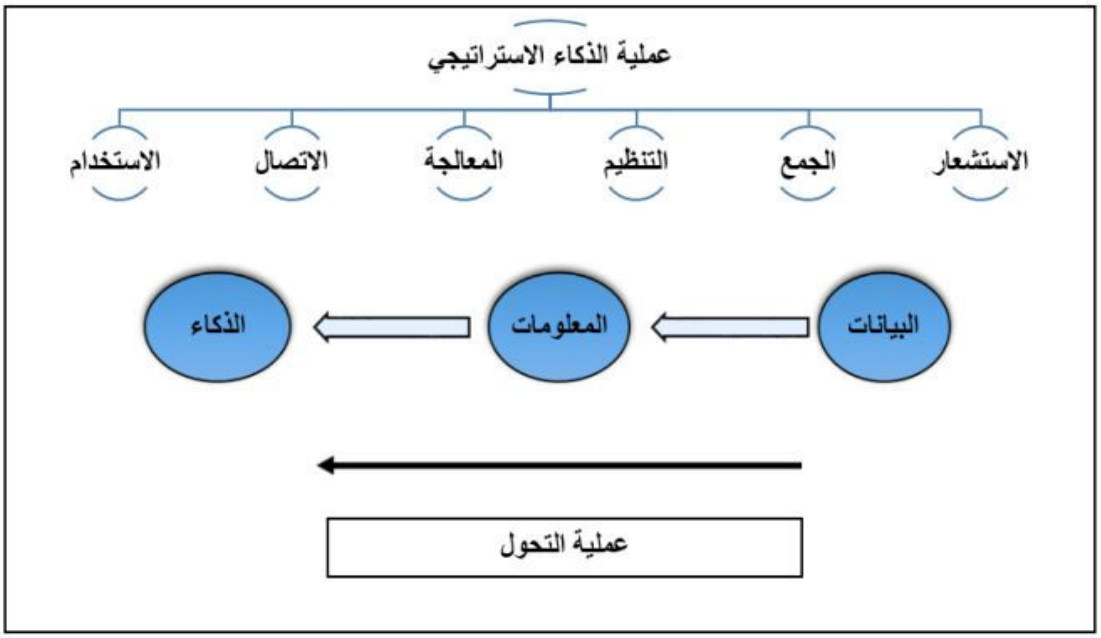
سادسا: خلق القيمة من خلال عملية الذكاء الاستراتيجي

حدد (Kruger) ستة أنشطة أو مراحل رئيسية تختص بعملية الذكاء الاستراتيجي، بحيث كل نشاط يضيف قيمة إلى الذكاء، ويؤثر بدوره على خلق القيمة للمنظمة من خلال التحول التدريجي من البيانات إلى الذكاء، وتتمثل هذه الأنشطة أو المراحل التي تشتمل عليها عملية الذكاء الاستراتيجي فيما يلي (Kruger, 2010, p. 104):

1. **الاستشعار (Sensing)**: الاستشعار، والذي يتضمن إدراك وتحديد المؤشرات المناسبة (الداخلية أو الخارجية للمنظمة) للتغيير.
2. **التجميع (Collecting)**: يركز التجميع على طرق جمع البيانات ذات الصلة والتي من المحتمل أن تكون ذات معنى للمنظمة.
3. **التنظيم (Organizing)**: ويعني تنظيم البيانات المجمعة في تنسيقات ووسائط مناسبة كمصادر للمعلومات، والهدف منه هو الرجوع إلى هذه البيانات والمعلومات في أي وقت نحتاجها.
4. **المعالجة (Processing)**: تركز المعالجة على تحليل المعلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
5. **الاتصال (Communicating)**: ونعني به سهولة وصول المعلومات المناسبة للمستخدمين.
6. **الاستخدام (Using):** يركز على تحقيق أقصى استفادة من المعلومات في عملية صنع القرارات وصياغة الخطط الاستراتيجية المستقبلية وتحديد الخطوات الضرورية لتنفيذها.

نستنتج من خلال الأنشطة (المراحل) السابقة أن خلق القيمة المضافة للمنظمة عبر عمليات الذكاء الاستراتيجي تبدأ بمرحلة الاستشعار مروراً بعملية التجميع ثم التنظيم والمعالجة والاتصال وأخيراً مرحلة الاستخدام الأمثل للمعلومات والمعرفة، فتراكم البيانات والمعلومات والمعارف دون استغلالها استغلال أمثل يؤثر على عملية الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات، ويمكن تمثيل الأنشطة السابقة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (5.1) خلق القيمة من خلال عملية الذكاء الاستراتيجي



Source: (Tham & Kim, 2002, p. 4)

وذكر (McDowell, 2009, pp. 135-136) أن عناصر عملية الذكاء الاستراتيجي تتكون مما يلي:

- تحديد المهمة الأصلية التي سيوظف الذكاء الاستراتيجي لمعالجتها؛
- تطوير النموذج أو الإطار المفاهيمي؛
- تحديد المشكلة وإعادة إبراز جميع عناصر المهمة؛
- تطوير الصلاحيات؛
- إعداد خطة عمل المشروع؛
- التخطيط وتنفيذ جمع البيانات؛
- جمع وتقييم البيانات الواردة؛
- دمج البيانات وتحليلها وتفسيرها؛
- استخلاص الفرضيات؛
- مراجعة التقدم؛
- إعداد تقرير التقييم الاستراتيجي؛
- توزيع التقرير على المديرين والعملاء والمستهلكين؛
- مراجعة الأداء ومدى كفاءته وفعاليته بعد المهمة؛

سابعا: مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي

تتجه ميادين الاستثمار في مجال الذكاء الاستراتيجي نحو القدرة على استغلال نتائجه في إدارة منظمات الأعمال، وفيما يلي نقدم أمثلة على ذلك كما يلي (الطائي و الخفاجي، 2009، الصفحات 235-237):

1. قدّم (Wassermann) فكرة المؤسسة الذكية بهدف التنافس على الساحة العالمية. يهدف ذلك إلى تمكين المؤسسات العالمية من تنفيذ إدارة سلاسل التوريد في بيئة تنافسية عالمية، وفي هذا السياق يمكن لمتخذ القرارات أن يتجاوب مع العملاء الدوليين ويبرم العقود كجزء من إدارة الشبكة الأعمال الإلكترونية. هذا يساهم بشكل كبير في زيادة الأرباح وتعزيز جاذبية الموارد البشرية والعملاء والموردين والمستثمرين، الذين يُعتبرون فرصًا لدعم إمكانيات منظمات الأعمال، حيث يتيح الذكاء الاستراتيجي الاستفادة من البرمجيات لضمان تفعيل تخطيط وجدولة ورصد سلاسل التوريد الافتراضية (قاسم، 2011، صفحة 30).

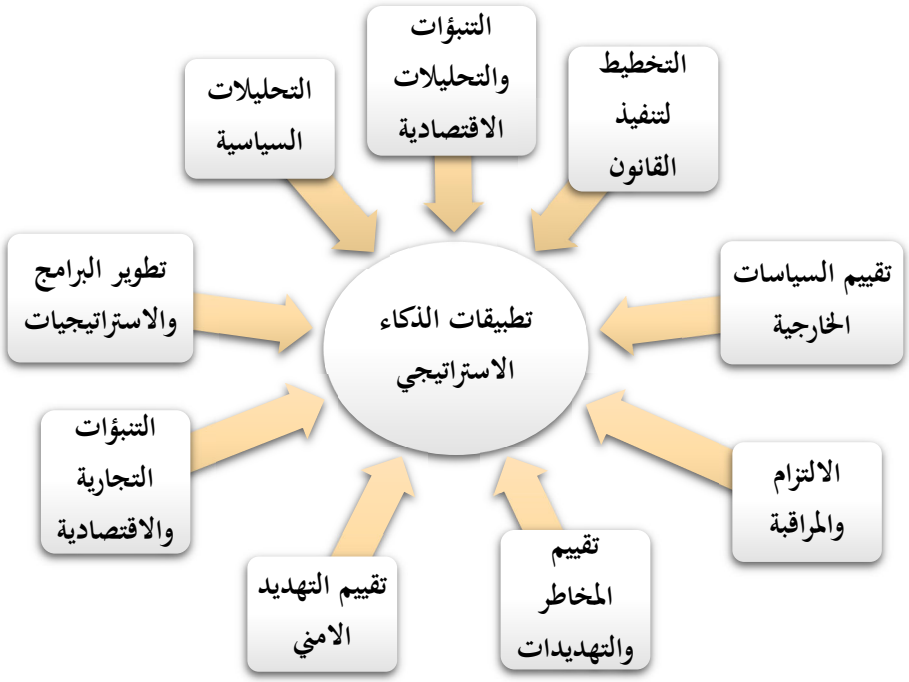
2. طرح كل من (Fernandez, Gonzalez, & Sabherwal) في مؤلفهم "**إدارة المعرفة: التحديات والحلول والتكنولوجيا**" مفهوم البرنامج الذكي. هذا المفهوم يعرض للمستخدم النهائي نظامًا يقوم على المعرفة، مما يمنحه قدرات ذكية لحل المشكلات. يتم استغلال الذكاء الاستراتيجي في مجالات حيوية تتعلق بتطوير حلول لتلبية تحديات متعددة في مجال الأعمال، بغض النظر عن تعقيدها أو نوعها (Fernandez, Gonzalez, & Sabherwal, 2004, p. 63).

3. أكد (Kruger) في حديثه حول توظيف الذكاء الاستراتيجي أن التطبيقات الرئيسية للذكاء الاستراتيجي تركز على تطوير الجوانب التالية: إعداد الخطط الاستراتيجية على المدى الزمني الطويل (من 3 إلى 5 سنوات)، التخطيط للاستثمار في رأس المال، تقييم المخاطر والتهديدات، التخطيط لعمليات الاندماج والاستحواذ للشركات، وصياغة سياسات لعقد الشراكات والتحالفات (Kruger, 2010, p. 101).

4. بحسب (Kuosa) يتم تحديد مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي من خلال النقاط التالية: يُعتبر عاملاً أساسيًا في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة، ويسهم بشكل كبير في تعزيز فعالية التحالفات الاستراتيجية. كما يلعب دورًا بارزًا في الإدارة الاستراتيجية للأمور المتعلقة بالتنبؤ والاستشارات وتطوير الخطط الاستراتيجية، ويُساعد في تعزيز قدرة المنظمة على جمع معلومات استخباراتية قوية (Kuosa, 2011, p. 1).

يُعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة أساسية لتطوير سياسات وخطط وبرامج المنظمة. يُمكن تطبيق هذا النوع من الذكاء على جميع مستويات المنظمة، ووفقًا لما أشار إليه (McDowell) تم ملاحظة زيادة في استخدام الذكاء الاستراتيجي خلال السنوات الأخيرة، ويمكن تلخيص هذا الاستخدام في النقاط التالية: التنبؤ بالتحليلات الاقتصادية، والتخطيط لتنفيذ القانون، وتقييم السياسات، وتطبيق الالتزام والمراقبة، وتقييم المخاطر والتهديدات، وتطوير البرامج والاستراتيجيات، وإجراء التحليلات السياسية، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي (McDowell, 2009, p. 73):

الشكل رقم (6.1) تطبيقات الذكاء الاستراتيجي



Source: (McDowell, 2009, p. 14)

وحسب الطرح الذي قدمه (McDowell) فإنه يمكن تبني هذا الرأي جزئياً مع الحاجة إلى إضافة تطبيقات أخرى ومن بينها إدخال تطبيق التكنولوجيا (الذكاء الاصطناعي) في المنظمة خصوصاً مع التقدم التكنولوجي الهائل والانفجار المعلوماتي الكبير والكمية الضخمة للبيانات التي يصعب معالجتها وتحليلها عن طريق المورد البشري بدون إدخال التقنية لتسهيل هذه العملية.

ثامنا: نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي

نظراً لإدراك المنظمات للأهمية البالغة للذكاء الاستراتيجي، وخاصة في ظل التطور الكبير لبيئة الاعمال والتي تتميز بالغموض وعدم التأكد، ومع دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تختصر الوقت والجهد وتوفر سهولة الوصول للمعلومة، وهذا يعني اتخاذ قرارات واضحة وصحيحة من قبل قادة المنظمات، مما أجبر المنظمات على استخدام نظام للذكاء الاستراتيجي في كل مستويات المنظمة الشيء الذي يصل بها إلى تحقيق اهدافها والحصول على ميزة تنافسية تمكنها من قيادة قطاعها الذي تنشط فيه ، ومن أجل الوصول إلى قياس نظام للذكاء الاستراتيجي ومدى فعاليته وكفاءته، ومن خلال فحص العديد من المراجع والمصادر المتوفرة نجد مجموعة من الكتاب والباحثين في علم الإدارة ممن قدم نماذج لقياس نظام الذكاء الاستراتيجي ومدى فعاليته وكفاءته، وسنتطرق لأهم هذه النماذج في الآتي (ربيعي، 2021، صفحة 45):

1. نموذج (Tregor & Zimerman 1998):

هذا النموذج مخصص لقياس الذكاء الاستراتيجي حيث يشتمل على مجموعة من الأسئلة الموجهة للقادة والموظفين في المؤسسات. يجيب المشاركون على هذه الأسئلة بنعم أو لا، وكلما زاد عدد الأسئلة التي تم الإجابة عليها بنعم كلما زادت نسبة

الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة. هذا يشير أيضًا إلى صحة استراتيجية المؤسسة، وهذه الأسئلة هي كما يلي (أبو عيادة، 2016، صفحة 19):

- هل قامت الإدارة العليا بوعي بتحديد رؤية المنظمة وتوضيح مسار تطورها المرتقب على مدى السنوات القليلة القادمة؟
- هل تمتلك معرفة بالسمات الاستراتيجية لمنظمتك؟
- هل يبدي المدراء الآخرون في المنظمة رغبة في المشاركة في تحديد رؤيتكم المستقبلية للاتجاه الاستراتيجي للمنظمة؟
- هل تعتقد أن استراتيجيتكم الحالية دقيقة بما فيه الكفاية لضمان التفوق الفوري لكم وللمديرين الذين يحيطون بكم على أية منتجات أو أسواق جديدة، سواء تضمنتها استراتيجيتكم الحالية أو تستبعدها لصالح التحول نحو منتجات وأسواق جديدة؟
- هل تمكنكم استراتيجيتكم من القيام بالتفضيل واختيار المنتجات أو الأسواق المستقبلية بدلاً من الاعتماد على تحليل التكلفة والعائد، وتوافر القوى العاملة، والمهارات المطلوبة، وغيرها من المعايير؟
- هل مداولاتكم الاستراتيجية منفصلة عن جهودكم في التخطيط طويل الامد؟
- هل توضح استراتيجيتكم القادمة بوضوح خططكم ومشاريعكم وميزانيتكم، بدلاً من أن تكون الحالة على عكس ذلك حيث تكون الخطط والميزانية هي التي تحدد الاستراتيجية؟
- هل تستفيدون من الافتراضات التي تُنشئونها حول البيئة في عملية وضع الاستراتيجية، بدلاً من مجرد استخدامها كأساس للتنبؤ في التخطيط طويل الأجل؟
- هل تحدد استراتيجيتكم المستقبلية بشكل واضح قراراتكم المتعلقة بالتوريدات وتخصيصات رأس المال والأنظمة الجديدة، بدلاً من أن تكون هذه القرارات الأساس لاستراتيجيتكم؟
- هل تمتلك وحدات الأعمال والأقسام التنفيذية لديكم استراتيجيات تنفيذية دقيقة ومحددة بوضوح؟
- هل تسهم استراتيجيات هذه الوحدات أو الأقسام في دعم الاستراتيجية الشاملة للمنظمة؟
- هل تملك إدارتكم الرئيسية استراتيجيات واضحة ومحددة بدقة؟
- هل تدعم استراتيجياتكم وحدات الاعمال أو استراتيجية المنظمة؟
- هل تتم مراجعة الأداء العام لمنظمتكم ووحدات أعمالها بناءً على الأداء الاستراتيجي والنتائج العملية لكل منهما؟

2. نموذج (Maccoby, 2004) & (Maccoby, 2001):

وينطوي هذا النموذج على خمسة أبعاد لقياس الذكاء الاستراتيجي وهذه الأبعاد هي (Maccoby M. , 2001, pp. 1-5) &(Maccoby M. , 2004, pp. 1-4):

- **الاستشراف:** القدرة على التفكير باستخدام القدرات الغير قابلة للقياس والتي لا يمكن قياسها، لكنها تساهم في تصوّر المستقبل.
- **تفكير النظم:** القدرة على تجميع العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف المنظمة، مع التركيز على دراسة الأجزاء من منظور علاقتها بالكل.

- **الرؤية المستقبلية:** القدرة على رؤية المنظمة كنظام اجتماعي قادر على وضع وتطوير استراتيجية أعمال فعالة.
- **الدافعية:** مقدرة القادة الأذكياء على تنفيذ أهداف المنظمة وتصوراتها من خلال تحفيز العاملين.
- **الشراكة:** قدرة القائد على عقد شراكات وتحالفات استراتيجية.

3. نموذج (Castillo 2006):

تطرق هذا النموذج إلى أربعة أبعاد لقياس الذكاء الاستراتيجي وهذه الأبعاد هي (Passas & al, 2006, p. 20):

- **الاستشراف:** عمل تحليلات للسيناريوهات المحتمل وقوعها في المستقبل.
- **الذكاء الاقتصادي:** وهو عبارة عن الأدوات والأساليب المعتمدة في اتخاذ القرارات من اجل وضع استراتيجيات لتطوير المنظمات.
- **إدارة المعرفة:** وهي عبارة عن نظام متكامل يشمل عملية تسهيل وجمع المعلومات بشكل مستمر ومشاركة المنظمة لرأس مالها الفكري.
- **المقارنة المرجعية:** وتعبر عن مقارنة المنظمة لأدائها وعملياتها مع المنظمات المتفوقة من اجل الوصول إلى أفضل اداء للمنظمة.

4. نموذج (العزاوي، 2008):

اعتمدت العزاوي في نموذجها لقياس الذكاء الاستراتيجي على الأبعاد التي استخدمها (Maccoby, 2001-2004) في نموذجه الذي يتضمن الأبعاد التالية: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة الدافعية)، وقامت بإضافة بعدين آخرين لهذا النموذج وهما بعد الحدس وبعد الإبداع، حيث يمكن تطبيق هذا النموذج في المنظمات الخاصة والعامة لأنه يعتبر أكثر شمولية، ومنه يصبح نموذج العزاوي كالآتي (العزاوي، 2008، صفحة 49):

- **الاستشراف Foresight**
- **تفكير النظم Systems Thinking**
- **الرؤية المستقبلية Visioning**
- **الدافعية Motivation**
- **الشراكة Partnering**
- **الحدس Intuitive**
- **الإبداع Creativity**

5. نموذج (Pellissier & Kruger, 2011):

اختلف هذا النموذج عن النماذج السابقة في قياس الذكاء الاستراتيجي من حيث الابعاد التي اعتمدها، حيث اعتبر الذكاء الاستراتيجي كأداة للإدارة الاستراتيجية تمكن المنظمة من حل المشكلات، من خلال ما يوفره هذا الذكاء للمديرين

التنفيذيين ومساعدتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عبر توليد معرفة تنظيمية تعتمدها المنظمة في تطوير استراتيجيتها، والتي ستؤدي إلى خلق ميزة تنافسية، وهذه الأبعاد جاءت كالآتي (Pellissier & Kruger, 2011):

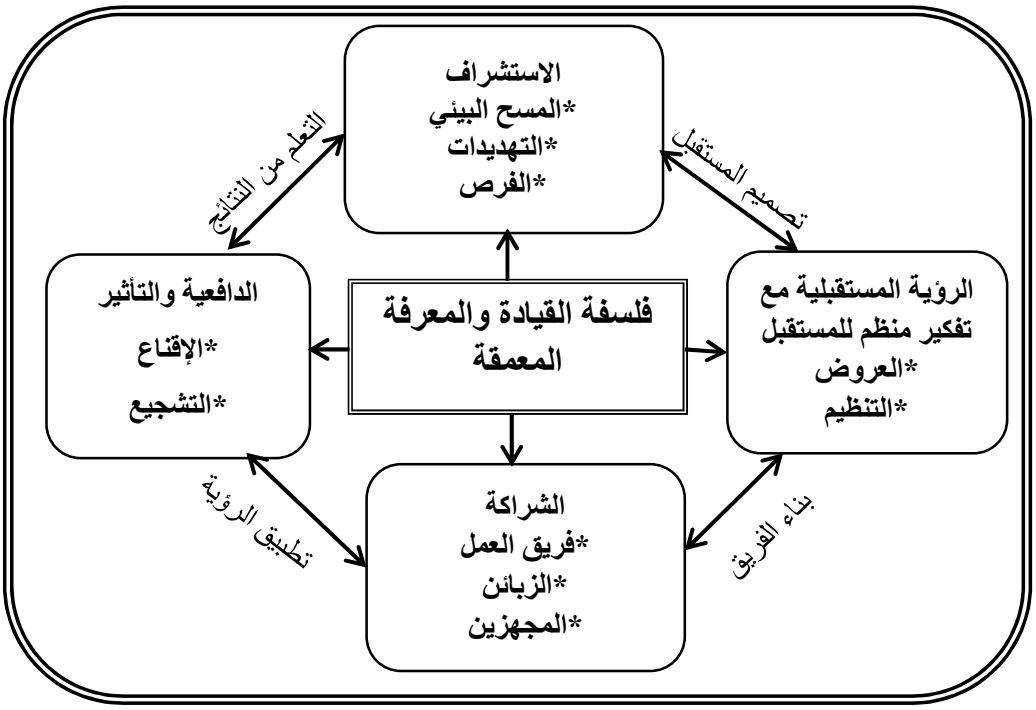
- **الإدارة الاستراتيجية وصنع القرار الاستراتيجي -Strategic Management and Strategic Decision Making**
- **ذكاء الأعمال Business Intelligence**
- **الذكاء التنافسي Competitive Intelligence**
- **إدارة المعرفة Knowledge Management**
- **الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence**

من خلال ما سبق يتضح أن هذه النماذج تبنت أبعاد مختلفة فمنها من ذكر ان الذكاء الاستراتيجي عبارة عن عملية تهتم بجمع ومعالجة وتحليل المعلومات بغية تمكين متخذ القرار من اتخاذ قرارات صحيحة تؤدي بالمنظمة إلى التفوق على منافسيها، ومنها من اعتبر أن الذكاء الاستراتيجي يختص بالقائد مما يتمتع به من قدرات شخصية تمكنه من رؤية مستقبلية للمنظمة ووضع استراتيجيات بديلة تمكنها من التكيف بمرونة عالية مع بيئة الاعمال المتغيرة باستمرار والحفاظ على المنظمة من الزوال.

تاسعا: أبعاد الذكاء الاستراتيجي

هناك العديد من الأبعاد التي تطرق لها الباحثون في مختلف الدراسات بخصوص الذكاء الاستراتيجي، فمنهم من تبنى فكرة أن الذكاء الاستراتيجي عملية تخص الإدارة الاستراتيجية ككل، وعليه تم بناء أبعاد توافق هذا الطرح، ومنهم من تطرق للذكاء الاستراتيجي على أنه سمات يوصف بها قادة المنظمات وعلى أساس هذا الطرح تم تبني أبعاد هذه الدراسة، والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد:

شكل رقم (7.1) أبعاد الذكاء الاستراتيجي



Source: (Maccoby & Scudder, 2011, p. 5)

1. الاستشراف Foresight:

تطور مفهوم الاستشراف بشكل جذري، حيث تغير التركيز منذ عام 2000 نحو تطوير رؤى مشتركة وتوحيد وجهات النظر حوله، حيث يُعنى الاستشراف الحالي بإعداد خطط تسلط الضوء على بيئة الأعمال المميزة بتقلباتها المستمرة وعدم اليقين، ويُؤكد بشكل قاطع على أهمية تحقيق المرونة كوسيلة أساسية للبقاء في ساحة المنافسة (العامري ع.، 2018، صفحة 74).

وفق تعريف قاموس Cambridge Dictionary للاستشراف فإنه "القدرة على الحكم بشكل صحيح على ما سيحدث في المستقبل والتخطيط لأفعالك بناءً على هذه المعرفة" (University of Cambridge, 2022).

وعرف (Maccoby M. , 2015, p. 20)الاستشراف بأنه "القدرة على توقع تيارات التغيير التي يمكن أن تهدد المنظمة أو توفر الفرص". للحصول على الاستشراف، يجب أن يكون القادة قادرين على إدراك الأنماط التي تشير إلى التهديدات والفرص لمنظماتهم، حيث لا أحد يستطيع التنبؤ بالمستقبل، لكن القائد الذي يتمتع بالاستشراف (البصيرة) يمكنه إدراك المستقبل في الحاضر ووضع خطط للطوارئ والرهانات المستقبلية.

وعرفه (صالح وآخرون) بأنه " القدرة على إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بإبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه" (صالح، ابراهيم، و العزاوي، 2010، صفحة 178).

وعرفه (Abuzaid) بأنه "القدرة على فهم القوى التي تشكل المستقبل واستشعار الفرص والتهديدات الجديدة والتنبؤ بها والتي قد تعيد تعريف الأعمال" (Abuzaid, 2017, p. 885).

وعرفه (Ahuja & al) بأنه "القدرة على التنبؤ والتوقع بكيفية قيام المديرين بإنشاء ميزة تنافسية" (Ahuja, Coff, & Lee, 2005, p. 792).

وعرف (Slaughter)الاستشراف بأنه "القدرة على إنشاء والحفاظ على رؤية مستقبلية عالية الجودة ومتماسكة وعملية، واستخدام الأفكار الناشئة بطرق مفيدة من الناحية التنظيمية" (Rohrbeck, Battistella, & Huizingh, 2015, p. 2).

ويمكن تعريف الاستشراف بأنه **القدرة على توقع القادة للمستقبل من خلال تحليل المعلومات بشأن ماضي وحاضر المنظمة، بهدف الحصول على الفرص وتجنب التهديدات، وبناء رؤية استراتيجية تساعد المنظمة على إنشاء ميزة تنافسية.**

أهمية الاستشراف تظهر بوضوح كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات في المجالات المختلفة من خلال:

1. الاستشراف يعزز التنسيق بين القدرات الذهنية للقادة ويمنحهم رؤية شاملة وقدرة على الإبداع في معالجة قضايا المنظمة. يلعب دورًا حاسمًا في صنع القرارات المتعلقة بهذه القضايا، بالإضافة إلى توسيع قدرتهم على التحليل وتبادل الآراء كخبراء بدلاً من مجرد كونهم قادة (النعيمي ع.، 2019، صفحة 23).
2. يعزز الاستشراف القدرة على إدراك التغيير وتفسيره والاستجابة له، والتأثير على الجهات الفاعلة الأخرى والمساهمة في التعلم التنظيمي (Habib & Abdulraheem, 2020, p. 359).
3. يساعد الاستشراف القادة على التنبؤ بالفرص المتاحة والمخاطر التي قد تواجهها المنظمات، كما تساعد عملية الاستشراف في عملية التخطيط وتقديم صور للمستقبل البديل، مما يستلزم اختيار أفضل البدائل (Habib & Abdulraheem, 2020).
4. الاستشراف يسهم في فهم كيفية التعامل مع عدم اليقين من خلال تطوير سيناريوهات مستقبلية بديلة، وهذا يساعد في إعداد خطط متعددة لمعالجة النتائج المحتملة للسيناريوهات المختلفة التي يمكن أن تحدث، بالإضافة إلى محاولة التنبؤ بالمخاطر المحتملة في المستقبل، يساعد الاستشراف أيضًا في تحديد التأثيرات المتوقعة داخل المنظمة وبين مختلف السيناريوهات بالاعتماد على نهج شمولي (Amanatidou & Guy, 2008, p. 541).

يمّكن الاستشراف الاستراتيجي المنظمة من توقع التغيير، وتقليل وقت رد الفعل على هذه التغييرات وتطوير مجموعة من الاستجابات المحتملة، ويمكن تطوير الاستشراف الاستراتيجي إلى الحد الذي يفتح فيه مساحة تنافسية في المستقبل، وهذا يعني أن المنظمات يمكنها تجاوز طلب السوق، وتحديد الاتجاه الذي تريد أن تسلكه، ثم ابتكار الوسائل اللازمة للقيام بذلك، ويمكن للاستشراف الاستراتيجي للمنظمة أن يوفر طرقًا جديدة لحل المشكلات القديمة ومصادر جديدة لتكوين الثروة (Engelbrecht, 2012, p. 10)

2. التفكير المنظم Systems Thinking:

ظهر مفهوم التفكير المنظم في عام 1956 عبر الجهود التي بذلها البروفيسور (Jay W. Forrester) في كلية سلون للإدارة في معهد (MTI). قام Forrester بتأسيس مجموعة الأنظمة الديناميكية، واستفاد في ذلك من استخدام المحاكاة الحاسوبية والرسوم البيانية المختلفة لتوضيح سلوك النظام والتنبؤ به. تم تطبيق مفهوم التفكير المنظم في دراسات متعددة تتناول مجموعة متنوعة من المجالات، بما في ذلك النظم الطبية والسياسية والاقتصادية وإدارة الموارد البشرية والتعليم والعديد من الميادين الأخرى، التفكير المنظم هو "منهج شامل يستخدم لتحليل الأنظمة، حيث يركز على تفاعل وترابط العناصر المكونة للنظام وكيفية عملها مع مرور الزمن وفي سياق أنظمة أكبر. وهو نهج منضبط لفحص المشكلات على نحو دقيق قبل الشروع في حلها داخل الأنظمة المعقدة" (harvard Business Review، 2021).

ويعرف (Maccoby M. , 2004, p. 3) التفكير المنظم هو " القدرة على جمع ودمج عناصر متنوعة وفهم كيفية تفاعلها، وكيفية موائمتها لتحقيق أهداف المنظمة".

ويعرف (Peter Senge) التفكير المنظم بأنه "نظام لرؤية الكل وإطار لرؤية العلاقات المتبادلة بدلاً من الأشياء المنفصلة، وإطار لرؤية أنماط التغيير بدلاً من الأحداث الثابتة" (Arnold & Wade, 2015, p. 672).

ويعرفه كل من (Arnold & Wade) هو عبارة عن "مجموعة من المهارات التحليلية التآزرية المستخدمة لتحسين القدرة على تحديد وفهم الأنظمة والتنبؤ بسلوكياتها واستنباط التعديلات عليها من أجل إنتاج التأثيرات المرغوبة. تعمل هذه المهارات معًا كنظام" (Arnold & Wade, 2015, p. 675).

ويعرفه (Daft) بأنه " القدرة على رؤية صورة كبيرة للمؤسسة والنظر إليها بكافة اتجاهاتها، وأن الجميع جزء ضمن نظام موحد" (Shaked & Schechter, 2017, p. 11)

وتعرف الدراسة التفكير المنظم بأنه **قدرة القائد على رؤية المنظمة في شكل نظام مترابط لا يمكن فصل أجزائه عن بعضها البعض، لمواجهة المشكلات المعقدة، وتعمل هذه الاجزاء بشكل تآزري لتحقيق أهداف المنظمة.**

وهناك ثلاثة معايير أساسية للتفكير المنظم تتمثل بالآتي (المجالي، 2020، الصفحات 34-35):

1. **الترابطية:** يعتمد هذا المعيار على دراسة العلاقة بين الأجزاء والكل، حيث يُعرف طبيعة الأجزاء المكونة لأي نظام عن طريق تفاعلها مع النظام بأكمله، فالنظام بصفته الكل هو الأصل الذي يضم جميع الأجزاء المتفاعلة معه والتي تعكس خصائصه.
2. **التفاعلية:** هذا المعيار يؤثر على نهج التفكير المنظم بتحويله من نمط بنيوي إلى نمط تفاعلي. وبمعنى آخر فإن منهجية التفكير المنظم تنطلق نحو الأنشطة والتفاعل، حيث يعكس كل جزء من النظام نشاطًا محددًا.
3. **القوى الخفية:** تسلط الضوء على ضرورة استكشاف القوى الكامنة والمؤثرة في أي نظام، حتى وإن كانت غير ملحوظة بالنسبة للبعض أو تبدو تافهة لدرجة أنها قد تمر دون أن يتم الانتباه لها.

3. الرؤية الاستراتيجية Strategic vision:

تمثل الطموحات والتصورات وما يجب أن تكون عليه المنظمة، وتعبر عن النظرة المستقبلية لها. يتم تدريب القادة على تطوير الرؤية التي تشمل فهم الوضع الحالي والماضي والمستقبلي للمنظمة. تسلط هذه المفاهيم الضوء على حقيقة أن الرؤية تتطلب الخيال، وأنه يمكن استخدام الإبداع الذهني لاختراع الأفكار والمفاهيم، وتشمل تلك العملية على توضيح وتطوير الأفكار لجعلها ذات أهمية في الرؤية والتصميم، بحيث تساعد في التفكير المنظم والاستشراف في تطوير النماذج أو الحالات المثلى الواجب الوصول لها (القاضي و البشابشة، 2022، صفحة 197).

ويعرفها (Ackoff) الرؤية الاستراتيجية بأنها "مخطط نظامي لمستقبل مثالي من شأنه أن يحقق هدف المنظمة بشكل أكثر فعالية وكفاءة" (Maccoby M. , 2015, p. 76).

ويرى (Maccoby) أن الرؤية الاستراتيجية تعني " القدرة على استخدام الاستشراف والتفكير المنظم بهدف وضع تصميم مثالي للمنظمة، فالرؤية ليست فقط ركوب موجة نحو المستقبل، بل هي أيضاً توجيه مسارها والتحكم فيه" (Maccoby M. , 2001, p. 2).

والرؤية الاستراتيجية تتضمن أيضًا "القدرة على تصوّر المنظمة كنظام اجتماعي قادر على وضع استراتيجية أعمال فعّالة" (Maccoby M. , 2004, pp. 1-4).

الرؤية الاستراتيجية تعبّر عن قدرة القائد على رؤية المستقبل للمنظمة بوضوح وشمولية، وتشمل هذه الرؤية الرغبة في تحويل الوضع الحالي، واعتماد أهداف جديدة ومختلفة تمامًا كلياً عن الأهداف الراهنة. وتشمل أيضًا القدرة على تحديد الفرص في البيئة المحيطة ووضع استراتيجيات النمو على المدى البعيد، مع القدرة على نقل هذه الرؤية والأهداف إلى جميع أفراد المنظمة (Maccoby & Scudder, 2011, pp. 32-39).

الرؤية الاستراتيجية تمثل النتيجة الواضحة للذكاء الاستراتيجي المتعلق بالمنظمة، والذي ينشأ من معرفة المنظمة وإمكانياتها وقدرتها الاستراتيجية على إدارتها (الطائي و الخفاجي، 2009، صفحة 35)، والرؤية تمثل أيضًا الوصول إلى رسالة موجهة توضح الأعمال والأنشطة والوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة، وتخطيط مسارها الاستراتيجي. يتجلى دور الرؤية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين من خلال وضع خارطة طريق للموظفين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم، وتحديد الاتجاهات المستقبلية المرغوبة. هذا يتطلب فهمًا مبكرًا للتغيرات المحتملة وتطوير الإمكانيات تحضيرًا للمراحل المقبلة... (النعيمي ص.، 2008، الصفحات 144-145).

وتعرف الدراسة الرؤية الاستراتيجية بأنها **وضع مرغوب فيه تحاول المنظمة الوصول إليه من خلال توجيه القادة والتحكم في سلوك أفراد المنظمة، واقتناص الفرص وصياغة استراتيجيات أعمال جديدة تمكن المنظمة من بلوغ أهدافها.**

كما تبرز أدوار أخرى للرؤية الاستراتيجية كونها أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي من خلال الآتي (النعيمي ع.، 2019، صفحة 26):

- تعد الرؤية الاستراتيجية أحد عمليات التغيير الاستراتيجي ومفتاحا للنجاح؛
- تقدم نظرة عميقة على عملاء المنظمة من خلال تتبع تحركاتهم بين المنافسين، والسعي لفهم مدى رضاهم عن منتجاتها. وتساعد في تشكيل رؤية جديدة لهم وفي متابعة التطورات التكنولوجية الجديدة لخدمتهم بفعالية؛
- تعمل على تحديد نطاق عمل القادة من خلال ثقافة المنظمة وإدارة التغيير، وتعد محورا هاماً من محاور القيادة الاستراتيجية، وتعتبر التفكير الاستراتيجي إحدى صفات المدير الاستراتيجي الناجح.

ولابد لنجاح الرؤية في المنظمات أن تكون واقعية تخاطب مشاعر العاملين وذكائهم، وممكنة التطبيق وتوجه المنظمة الوجهة الصحيحة، وتقوم بمشاركة موظفيها في إعدادها، والعمل على تحفيزهم من أجل نجاح المنظمة في تطوير استراتيجياتها وتحقيق اهدافها.

4. الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) Motivation:

الدافعية تعبير عن رغبة الشخص وميله لأداء واجباته ومهامه بأعلى جودة وأقصى إمكاناته، بهدف الحصول على إرضاء رؤسائه وأرباب عمله. هذا يفتح الباب أمامه لزيادة دخله ويسهل له فرص الترقية والتقدم نحو النجاح الذي يحققه بعض الزملاء والموظفين (كركوش و نميش، 2017، صفحة 125)، والدافعية في سياق العمل تمثل رغبة الأفراد في بذل الجهد اللازم لتحقيق أهداف منظمتهم، بهدف تلبية احتياجاتهم الشخصية. كما تتضمن الدافعية عوامل متعددة مثل الجهد المبذول والأهداف التنظيمية والاحتياجات الفردية، وتعتبر الدافعية نتيجة لتفاعل بين مجموعة من العوامل الداخلية المتعلقة بالفرد نفسه، وعوامل خارجية تلعب

دورًا في توجيه سلوك الشخص على مدى زمن معين، وتشمل أنماط الدافعية مجموعة متنوعة من العناصر مثل دافعية الإنجاز والانتماء والسيطرة...إلخ، بالإضافة إلى ذلك، الدافعية تتسم بالتطور والتغير المستمر، وتختلف من شخص لآخر ومن مستوى مسؤولية إلى آخر، وتختلف من مكان لآخر (الهيتي، 2010، الصفحات 253-255).

ويعرف (Maccoby M. , 2001, p. 59) الدافعية بأنها "قدرة القادة على ترغيب الأفراد في تبني هدف مشترك لتنفيذ رؤية المنظمة، وهذا بناءً على التقرب منهم ومعرفة ما الذي يحفزهم، ويتمتع هؤلاء القادة بمقدرة على التواصل مع الأفراد بطريقة ملهمة"، ولدى القادة رؤى مبدعة وذلك من خلال مشاركة الموظفين بالمعلومات ومعرفة ما يحفزهم لاتباعهم، وهذا يجعلهم يضحون ويعملون لساعات طويلة من العمل الشاق دون انتظار المكافآت المجزية.

ومن أجل جعل هذا العنصر فعال يجب تقديم حوافز للعاملين من خلال ما اقترحه (Maccoby) بالـ (4R's) أو الراءات الأربعة وتعني (Maccoby M. , 2004, pp. 61-62):

- Rewards: المكافآت.
- Responsibilities: المسؤوليات.
- Reasons: الأسباب.
- Relationships: العلاقات.

ومن وجهة نظر (العزاوي، 2008، صفحة 41) يظهر أهمية الدافعية من خلال تقديم الحوافز للموظفين، وتعتبر الدافعية عاملًا حاسمًا ينبع من داخل الفرد، وتدفعهم للعمل بتفانٍ وإتقان والالتفاف حول هدف عام يوجه سلوكهم وينمي فيهم مفهوم المسؤولية. كما تدفع الدافعية الأفراد لاستكشاف عوامل الدافع الشخصي داخل أنفسهم، مما يعزز من مستوى المبادرة والإيمان بأداء المهام التي يوجههم إليها قادتهم، وهنا يبرز دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز هذه الجوانب، والمساهمة في تطوير الصفات القيادية وتحسين أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام.

وتعرف الدراسة الدافعية بأنها **حالة تنبع من داخل الفرد توجه سلوكه لإشباع رغباته، من خلال مثيرات خارجية مستمرة تعمل على تحفيزه لتحقيق أهداف المنظمة.**

وتقع المسؤولية الكبرى على القائد بصفته يتمتع بصفات الذكاء الاستراتيجي، التي ينبغي عليه توظيفها في إشباع رغبات الموظفين من دون التأثير على قرارات القائد، من خلال فهم وإدراك شعور وعواطف الموظفين لديه. كما أشار (صالح، ابراهيم، و العزاوي، 2010، صفحة 190) إلى ضرورة تمتع القيادة بأنواع أخرى من الذكاء كالذكاء العاطفي أو الشعوري لجعل عنصر الدافعية أكثر فعالية، وهذا يساعد على تميز القيادة وفهم نوايا وأهداف العاملين بفعالية أكبر، وتطوير تصورات أكثر دقة حولهم.

5. الشراكة Partnering:

أصبحت الشراكة الاستراتيجية ميزة عصرية رائجة بين المنظمات، وقد دفع هذا الاتجاه الباحثين إلى استكشاف وتحليل جذورها وتكوينها، والفوائد الاقتصادية التي توفرها، مما يشجع إدارة المنظمات الكبرى والعابرة للحدود والمتعددة الجنسيات والمتنوعة ثقافيًا على النظر في تبنيها (أبو عيادة، 2016، صفحة 43).

الشراكة تعكس قدرة القادة الذكي استراتيجيا على إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى. بينما يقوم أصحاب الذكاء العاطفي ببناء صداقات مع الآخرين للحصول على دعمهم، يميل الأفراد ذوو الذكاء الاستراتيجي إلى إنشاء شراكات وتحالفات بهدف تحقيق الأهداف المشتركة، والتحالف الاستراتيجي يمثل اتفاقًا يلزم مجموعتين أو أكثر من المنظمات بالمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك يستفيد من فرص الأعمال (عبد العال، 2023، صفحة 700).

ترى (Czechowska) أن الشراكة الاستراتيجية (التحالف الاستراتيجي) هي "علاقة ثنائية بين منظمتين أو أكثر، تتميز بالمرونة المؤسسية، والتقارب الاستثنائي، وكثافة العلاقات بين هذه المنظمات". (Czechowska, 2013, p. 47).

ويعرفها (Maccoby M. , 2015, p. 77) بأنها "القدرة على تطوير علاقات ناجحة مع منظمات أخرى والحفاظ عليها، وهي صفة أساسية يبني عليها القادة فرق قيادة فعالة".

ويعرف (Gulati) الشراكة بأنها "ترتيبات طوعية بين الشركات تتضمن تبادل أو مشاركة أو تطوير مشترك للمنتجات أو التقنيات أو الخدمات، ويمكن أن تحدث نتيجة لذلك. لمجموعة واسعة من الدوافع والأهداف، وتتخذ أشكالًا متنوعة، وتحدث عبر الحدود الرأسية والأفقية" (Kudic, 2014, p. 45).

وتعرف الدراسة الشراكة بأنها **قدرة قادة المنظمات على إقامة تحالفات خارجية طويلة الامد مع منظمة أو أكثر، سواء كانت منظمات عامة أو خاصة، الهدف منها تطوير منتج أو نقل تكنولوجيا أو تعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة من أجل الحفاظ على المرونة المؤسسية، وتجنب التهديدات، واستغلال الفرص، وتقديم قيمة مضافة للعملاء، وتحقيق الأرباح، واكتساب ميزة تنافسية.**

تنطوي الشراكة الاستراتيجية الناجحة على مستوى عالٍ من الثقة والالتزام والتنسيق والاعتماد المتبادل، ويتطلب بناء الشراكات الاستراتيجية التوافق التنظيمي وتوافق الإدارة العليا مع منظمة الشركاء، وتتعامل الشراكات الاستراتيجية مع العلاقات طويلة الأمد التي تركز على الأهداف الاستراتيجية التي تهدف إلى توفير القيمة للعملاء والربحية للشركاء. الشراكة الاستراتيجية هي علاقة تتكون بين كيانين مستقلين في سلسلة التوريد لتحقيق أهداف وفوائد محددة، وتوفير ميزة تنافسية وتحسين الأداء المالي للشركاء، ومن خلال الشراكة الاستراتيجية، سيتمكن الطرفان من التنبؤ بدقة بمتطلبات المواد الخام لتلبية متطلبات العملاء (Chae, Yang , Olson, & Sheu, 2014). علاوة على ذلك، ستساعد الشراكة الاستراتيجية الشركات على توقع عدم اليقين في الطلب، وعدم اليقين في العرض، وعدم اليقين في تطوير التكنولوجيا (Qi, Zhao, & Sheu, 2011, p. 376). ستمكن الشراكة الاستراتيجية المؤسسة والمورد من حل القيود التي يواجهها المورد في الحصول على المعلومات وتوفير المواد الخام وتحقيق مواعيد تسليم المنتج المستهدفة (Jajja, Montabon , Asif, & Chatha, 2019, p. 332). باختصار، ستوفر الشراكات الاستراتيجية بين التصنيع والمورد العديد من النتائج الإيجابية، بما في ذلك التحسينات سريعة

الاستجابة، وتوافر المنتج المضمون، والمخزون الأمثل مع التكاليف المرتبطة به، وزيادة الإيرادات (Tarigan & Siagian, 2021, p. 366).

ويمكن للمنظمات تحقيق مجموعة من المزايا من خلال تشكيل تحالفات متعددة، وتتضمن هذه المزايا ما يلي (Wheelen & Hunger, 2011, pp. 196-197):

- **للحصول على أو تعلم قدرات جديدة:** على سبيل المثال، شكلت شركتا جنرال موتورز وكرايسلر تحالفًا في عام 2004 لتطوير محركات هجينة جديدة موفرة للوقود لسياراتهما، وتكون التحالفات مفيدة بشكل خاص إذا كانت المعرفة أو القدرة المطلوبة مبنية على معرفة ضمنية أو على تكنولوجيا جديدة معقدة، توصلت إحدى الدراسات إلى أن الشركات التي لديها تحالفات استراتيجية تمتلك تقنيات تصنيع أكثر حداثة من الشركات التي ليس لديها تحالفات.
- **للوصول إلى أسواق محددة:** بدلًا من شراء شركة أخرى أو بناء مصانع جديدة خاصة بها في بلدان أخرى، تحالفت شركة Anheuser-Busch مع شركة Labatt في كندا وحصلت على ترخيص حق انتاج وتسويق الورق لأسواق أخرى، وفي استطلاع أجرته وحدة الاستخبارات الاقتصادية ذكرت أن 59٪ من المديرين التنفيذيين يرجعون السبب الرئيسي للانخراط في التحالفات هو الحاجة إلى التوسع السريع ومنخفض التكلفة في أسواق جديدة.
- **لتقليل المخاطر المالية:** تستهلك التحالفات موارد مالية أقل من تلك التي تتطلبها عمليات الاستحواذ أو القيام بها بمفردها، ويكون الخروج منها أسهل إذا لزم الأمر، على سبيل المثال نظرًا لأن تكاليف تطوير طائرات نفاثة كبيرة جديدة أصبحت مرتفعة للغاية بالنسبة لأي مصنع ، قامت شركة Aerospatiale الفرنسية، وشركة British Aerospace، وشركة Construcciones Aeronáuticas الإسبانية، وشركة Daimler-Benz Aerospace الألمانية بتشكيل اتحاد مشترك يسمى Airbus Industrie لإنتاج طائرات نفاثة كبيرة جديدة. حيث يعتبر تصميم مثل هذه الطائرات مكلف جداً، لذلك يعد استخدام التحالفات مع الموردين وسيلة شائعة للاستعانة بمصادر خارجية.
- **للحد من المخاطر السياسية:** يعد تشكيل تحالفات مع شركاء محليين طريقة جيدة للتغلب على نقص الموارد والقدرات لدى المنظمات عند التوسع في الأسواق الدولية، لذلك تلجأ المنظمات للشراكات (تحالفات) الاستراتيجية.

6. الحدس Intuitive:

الحدس ليس تصرفًا يتعارض مع العقل، وليس مجرد تخمين عشوائي. إنه عبارة عن نمط تفكير متطور ينمو على أساس الخبرة في مجال معين. يأتي الحدس نتيجة سنوات من الخبرة في حل تحديات ومشكلات ذلك المجال، ويُعتبر الحدس جزءًا من مكونات مستويات الذكاء، وفي الفكر الاسلامي وُصف الحدس بأنه هبة من الله تعالى، لأن الإنسان في كثير من الحالات لا يحتاج إلى استخدام عقله الواعي لأداء بعض المهام (الحارثي، 2009، الصفحات 62-63).

قدم (Duggan) تعريفاً للحدس بأنه "ظاهرة علمية تحدث نتيجة استخدام الأفكار الجيدة والاستدلال من خلال تجارب الماضي لحل مشاكل في المستقبل لم يسبق لها مثيل من قبل" (Ahangaran, Khooshebast, & Vahedi, 2016, p. 24).

وعرفه (Harteis & al) بأنه "القدرة على فعل أو اتخاذ قرار بشكل ملائم دون التفكير في بدائل، وبدون اتباع قاعدة معينة، وربما بدون وعي" (Harteis, Koch, & Morgenthaler, 2008, p. 73).

بينما يعرفه كل من (Ben & Cruz) بأنه "معرفة فطرية بدون استعمال العمليات العقلانية (مثل التفكير الرياضي)" (Ben & Cruz, 2009, p. 3)، وعرف كل من (عثمان و البياتي) الحدس بأنه "يشير إلى سعة التصور والقدرة على ربط الأفكار المختلفة والتحليل السريع للمعلومات من مصادر متعددة في آن واحد وبالتركيز على سرعة البديهة والتخيل، وهو سمة شخصية تساهم في بناء التراكم المعرفي في عقول المديرين في مجال العمل، وعمل العقل بمستوى آخر لم يستغل سابقاً" (عثمان و البياتي، 2010، صفحة 100)

وتعرف الدراسة الحدس بأنه **قدرة القائد على ربط وتحليل سريع للأفكار والمعلومات، وتوظيف المعرفة الضمنية من أجل اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة بدون توفر بدائل في بيئة تتسم بعدم الاستقرار.**

وتبرز أهمية الحدس كما يقول الفيلسوف الصيني (Lao Tzn) في أن قوة الحدس ستوفر حماية من الأذى حتى آخر أيامك. يجب أن يتمتع القائد بالحدس ليتمكن من إدراك القوى التي تحيط به، ولتمكينه من تعزيز قدرته على الاستشراف والرؤية، كما أن الإدراك فوق الحسي والقدرات العقلية للقائد تعتبر عوامل هامة لنجاح القرارات المتخذة من قبله، لأنه يوظف قدرته الحدسية ومعرفته بالمستقبل في صناعته لهذه القرارات، وينظر إلى الحدس أيضاً على أنه معرفة كامنة (ضمنية) تستعمل في الوقت الصعب الذي يحتاج إلى رد فعل سريع حيث لا يتوفر بدائل، كما أن الحدس يكون فعالاً خلال المزاج الجيد للقائد ويكون عكس ذلك في حالة الإجهاد بخصوص وضوح المعرفة (الحدراوي و الزهيري، 2014، الصفحات 121-122).

وحسب (عثمان و البياتي، 2010، صفحة 101) فيمكن استخدام الحدس من قبل القادة في منظماتهم في حلالات عديدة ومنها:

- عند عدم توفر المعلومات، أو عدم كفاية الوقت لجمع هذه المعلومات؛
- عند توفر بيانات متعارضة، ووجود معلومات كثيرة؛
- حين يستلزم الموقف صنع قرارات فورية مع عدم توفر الوقت الكافي لتجميع البيانات؛
- عند عدم توفر رؤية واضحة وتكون الأمور ضبابية؛
- عندما يكون هناك حاجة لصياغة رؤية جديدة للمنظمة؛
- اكتشاف واستغلال مهارات الأفراد في المنظمة؛
- عند حدوث اندماجات جديدة أو إعادة الهيكلة أو صياغة استراتيجيات جديدة؛
- في ظرف عدم اليقين الذي يواجه المنظمة؛
- عند وجود أوضاع جديدة لم تمر على متخذ القرار من قبل.

ونستنتج أن الحدس يعتبر سمة أساسية يجب أن يتمتع بها القادة الاستراتيجيون الذين يتصفون بالذكاء الاستراتيجي، وأنه في أوقات كثيرة يقدم الحدس حلولاً لمشاكل العمل قبل حدوثها في المنظمات، وهذا يسهل عليهم اتخاذ قرارات صائبة في الأوقات الصعبة.

7. الإبداع Creativity:

للإبداع دور حاسم في القيادة لأنه العنصر الذي يؤدي إلى ظهور الأفكار التي يمكن أن تلهم الآخرين ليتبعوها، في حين أن العديد من القادة يمتلكون الذكاء الأكاديمي والعملي، ولكنهم يفتقرون إلى الإبداع، هؤلاء القادة يوجهون الأفراد من خلال ممارسة السلطة عليهم بدلا من إظهار أساليب القيادة الإبداعية (Styhre & Sundgren, 2005, p. 146).

يقول (George Kneller) "الإبداع يتكون إلى حد كبير من إعادة ترتيب ما نعرفه من أجل اكتشاف ما لا نعرفه، ولكي نفكر بطريقة إبداعية يجب أن نكون قادرين على النظر من جديد إلى ما نعتبره أمر مُسَّلم به" (Hughes, Lee, Tian, Newman, & Legood, 2018, p. 552).

عرف جيلفورد (Guilford) الإبداع بأنه "تكوين للسمات، تلك التي تميز الأشخاص المبدعين"، أي أشار إليه بمعناه الضيق، حيث أشار إلى القدرات الأكثر تميزاً لدى المبدعين، والأشخاص المبدعين يُظهرون سلوكًا إبداعيًا مثل الاختراع، والتصميم، والابتكار، والتأليف، والتخطيط (Weisberg, 2015, p. 112)، وعرفته (Kerr) بأنه "القدرة على صنع أو إخراج شيء جديد إلى حيز الوجود، سواء كان حلا جديدا لمشكلة ما، أو طريقة أو جهازا جديدا، أو كائنا أو شكلا فنيا جديدا" (Kerr, 2022). وعرفه (Wallas) بأنه "القوة الرئيسية للتطور البشري"، وأما (Amabile) فيرى أن الإبداع هو "خلق أفكار جديدة ومفيدة في أي مجال"، وعبر عنه (Petrulytė) بأنه "ميل الفرد إلى تكوين جديد أو أصلي أو مبتكر أو تصميم شيء ما أو التفكير فيه"، فيما عرف كل من (Xu &Tickards) الإبداع بأنه "العملية التي يقوم فيها الأفراد والمجموعات بتوليد أفكار جديدة ومفيدة لهؤلاء الأفراد أو المجموعات وكذلك الأعضاء الآخرين في مجال نشاطهم" (Baryniene & Dauknyte, 2015, p. 238).

نلاحظ من خلال التعريفات السابقة للإبداع أنها أتت في مجملها تصفه بأنه عملية فكرية وسلوكية تنبع من الأفراد أو الجماعات، وأنه إتيان بشيء جديد سواء توليد فكرة جديدة أو منتج أو حل لمشكلة معينة، أو اختراع أو ابتكار أو تصميم جهاز جديد، وتعرف الدراسة الإبداع بأنه **عملية فكرية يقوم من خلالها القادة والمرؤوسين في المنظمة بالإتيان بشيء غير مألوف وحديث وأصيل، يعطي قيمة مضافة للمنظمة، ويمكنها من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.**

دور الإبداع يظهر بوضوح في تعزيز مكونات الذكاء الاستراتيجي للأفراد في المنظمات وفي تصوّر قدرات عقولهم الإبداعية عند مواجهة التحديات بأفكار مبتكرة. هذا الإبداع يسهم بشكل كبير في تحقيق أداء قيادي فعّال يقلل من التكاليف ويوفر دليلًا أوضح على صحة وحيوية المنظمة (العبيدي و السالم، 2012، صفحة 758).

يتعين على القادة الاستراتيجيين بناء ثقافة تعزز الإبداع والابتكار؛ إذ تلعب هذه الثقافة دورًا حيويًا ومهمًا، وتمكن هذه الثقافة من إلهام وتشجيع الأفراد العاملين في المنظمات على التفكير بشكل مبتكر، وتحمل المخاطر، والكشف عن الفرص الجديدة واستغلالها، ولهذا لابد من التشديد على أهمية أن يتبنى القادة القيم الثقافية المرتكزة على الابتكار والتجديد، وأن يعملوا جاهدين على نقل هذه القيم لجميع العاملين في المنظمة (شمس الدين، 2014، الصفحات 28-30).

وللقادة دور كبير في توليد الأفكار الإبداعية والخلاقة، وهذا من خلال التشجيع المستمر للمرؤوسين على تجديد نظرهم في الأمور ومعالجة التحديات بمنظور متعدد الأوجه، بالإضافة إلى العمل على تقديم أفكار جديدة دون خوف من التعرض لانتقادات

قاسية أو توبيخ. بإمكان القادة أيضاً أن يستخدموا نفوذهم وقيادتهم لدعم وتعزيز الإبداع من خلال تقديم مكافآت للأفراد الذين يبدعون، مما يعزز من شعورهم بالاستقلالية والثقة بأنفسهم، ويعزز من قدرتهم على تحمل المخاطر وتوليد الأفكار الإبداعية والابتكارية (جاد الرب، 2012، الصفحات 227-228).

يعد الأبداع في المنظمات أمراً ضرورياً إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعله أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويتجلى الإبداع كمكون أساسي من مكونات القيادة من خلال الآتي (جاد الرب، 2012، صفحة 237)، (طالب ، 2018)، (هريو، 2022، صفحة 978):

- يساهم القائد الذكي والمبدع في وضع تصور ورؤية استراتيجية للمنظمة؛
- يجب إدراك أن عمليات الإبداع تحتاج إلى قادة أذكياء وذوي تفكير عميق؛
- وجوب تعلم حل المشاكل بطريقة مبدعة، وضرورة تمتع الفرد بمرونة وسلاسة تمكنه من التحرر من الأسلوب التقليدي في التفكير، والبحث عن طرق وأساليب وبدائل جديدة وغير مألوفة؛
- يحتاج الإبداع إلى التعاون والتظافر، أي أنه عملية جماعية، ودور القائد الحفاظ على ترابط المجموعة؛
- القادة المبدعون والأذكياء يتميزون بقدرتهم على بناء منظمة متعلمة من خلال اعتمادهم على رأس مالها الفكري، وهذا يؤدي إلى تحقيق التميز والقدرة على النمو والبقاء في المنافسة؛
- لابد أن يكون القائد مبدعاً، ليستطيع التأثير على مرؤوسيه وجعلهم يطرحون أفكار مبدعة؛
- القائد المبدع بإمكانه تحويل وصياغة أفكار جديدة وتنفيذها، سواء كانت هذه الأفكار تنبع من داخل المنظمة أو من خارجها؛
- عمل القيادة على تنمية المهارات الإبداعية من خلال صنع مشكلات من العدم والعمل على حلها؛
- التميز في فهم التوقعات بشكل فريد عن المنافسين، وحيازة رؤية مستمرة للإبداع، والتمتع بقدرة استثنائية على اكتشاف منتجات القائد المبدع.

عاشرا: سمات القادة الاذكياء استراتيجيا

إن من أسرار نجاح القائد في الوقت المعاصر هو الذكاء الاستراتيجي، والذي يعد الأساس لعمليات التفكير، التخطيط، الإدارة، والقيادة الاستراتيجية، ويمكن تحديد صفات القادة الأذكياء استراتيجياً فيما يلي (Maccoby M. , 2004, p. 61):

- لديهم القدرة على التفكير الاستراتيجي، وعلى التخطيط، وصياغة استراتيجيات المنظمة؛
- يتمتعون بقدرة كبيرة على تنفيذ استراتيجية المنظمة في بيئة تتسم بالتغيير المستمر؛
- يستطيعون خلق شراكات وتحالفات فاعلة مع منظمات أخرى وقادة آخرين؛
- قدرتهم على تلبية احتياجات العملاء، وقدرتهم على تحفيز العملين في المنظمة؛
- يتمتعون بقدرة كبيرة على استشراف المستقبل وتصوره.

أوضح (Maccoby , 2001) أن القادة الاستراتيجيين يحتاجون إلى الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي على حد سواء، لأن الذكاء العاطفي يُعتبر تكملة أساسية للذكاء الاستراتيجي، وبالتالي يمكن الحصول على قادة يُظهرون تأثيراً إنسانياً واستراتيجياً ويتفوقون على منافسيهم، وعلى الرغم من اعتقادنا السائد بأن القادة الناجحين هم الذين يمتلكون النوعين من الذكاء في وقت واحد، إلا أن الدراسة تشير إلى أن التعاون بين الذكاءين يكون أكثر فعالية. هذا يشير إلى أهمية فهم التفاعل بين العواطف والعقل، وهذا يساهم في تعزيز الصفات القيادية، وبالتالي الذكاء الاستراتيجي يلعب دورًا بارزًا إلى جانب أنواع أخرى من الذكاء في تعزيز الصفات القيادية وإنشاء قادة ناجحين، خاصة في ظل (طيبي، 2018، صفحة 76):

- اعتماد القيادة في المنظمات على خصائص الذكاء والعقل والشخصية لتقييم كفاءة قادتها؛
- ضرورة امتلاك القادة أشكال متنوعة من الذكاء واستخدامها بشكل فعال في التكيف مع التغيرات في العمليات والتقنيات الجديدة؛
- ظهور أساليب قيادية جديدة كالقيادة الاستراتيجية والعملياتية، والقيادة الوظيفية، والقيادة الشبكية، أدى إلى ضرورة التنوع في أنماط الذكاء المرتبطة بهذه الأنماط القيادية. بدلاً من الاعتماد على نمط واحد كمعيار لتقييم فعالية القادة؛

القيادة تعكس أهمية القوة التأثيرية للقائد على سلوك المرؤوسين، وتتجلى وتتطور هذه القوة بشكل ملحوظ لدى القادة الذين يمتازون بامتلاك مستوى مناسب من الذكاء العاطفي، واحدة من أهم مظاهر تأثير هذه القوة هي تجسيد مستوى الذكاء العاطفي الذي يوجه نشاط القائد، ومن هذه القوى نجد (المخلافي، 2009، صفحة 34):

1. **قوة الخبرة والتجربة**: تعتمد على ذكاء القادة في استغلال الرصيد المتوفر لديهم من المهارة والمعرفة المتخصصة في مجال وظائفهم، وعلى قدرتهم في إقناعهم لمرؤوسيهم بجودة الأفكار التي يتمتعون بها ومدى احتياجهم المستمر للامتثال لتوجيهاتهم.
2. **قوة المعلومات**: الأساس الجوهري لهذه القوة يكمن فيما يمتلكه القائد من معرفة، وبيانات، وإحصائيات، والتي يعتبرها الآخرون أمورًا ذات أهمية كبيرة، بإمكانها التأثير في سلوكهم بشكل قوي.
3. **قوة الارتباط والجذب**: تأتي هذه القوة من صفات القائد الشخصية التي تجلب الآخرين نحوها وتجعلهم يندمجون معه بشكل كامل، مستندين إلى إعجاب واحترام عميقين.
4. **قوة الصلة الاجتماعية**: يبرز جوهر هذه القوة في قدرة القائد على استعمال علاقاته الاجتماعية بأفراد مؤثرين ومهيمنين، يتمتعون بمكانة وأهمية كبيرين سواء داخل المنظمة أو خارجها.

المبحث الثاني: الإطار النظري للمرونة التنظيمية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المرونة التنظيمية ومزاياها وأهدافها، ومحددات مستوى المرونة التنظيمية، وأبعادها، واوجه الاستفادة منها ومراحل تطبيقها عند المنظمات المضطربة.

أولا: مفهوم المرونة التنظيمية:

تعكس المرونة التنظيمية قدرة المنظمة على التكيف والتغيير، وهي ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، وتعتبر مصدر مهم وأساسي من أجل الحصول على التفوق التنافسي مقارنة بالمنظمات التي تعمل في القطاع نفسه، عَد المرونة واحدة من أبرز السمات الأساسية في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتعتبر عنصرًا أساسيًا وبارزًا في عملية التخطيط الاستراتيجي في ظل بيئة تنافسية تتميز بالتغير والاضطراب. ونتيجة لذلك، يجب على القادة أداء واجبات أساسية تتضمن تقييم وتحليل المتغيرات البيئية، مع مراعاة أن المرونة تشكل قاعدة مركزية لبناء منظمات حديثة. (القلاف، 2021، صفحة 57).

مفهوم المرونة التنظيمية معقد ويصعب تحديده بدقة نظراً لتطبيقه في مجموعة متنوعة من مجالات العمل داخل المنظمة، فهي تعبر عن قدرة المنظمات على التكيف، ورد الفعل، والجانب الاستباقي، فالمنظمة يمكنها تكييف مواردها وكفاءاتها مع البيئة المتغيرة، والحصول على مرونة تمكنها من استخدام أدوات مثل التنظيم والتكنولوجيا والمورد البشري والابتكار (Koçyiğit & Akkaya, 2020, p. 111). كما تعتبر المرونة التنظيمية شكل من أشكال السيطرة على بيئة الأعمال المتغيرة والمتقلبة، والتعلم المستمر، وسرعة الاستجابة دون تكبد خسائر أو تكاليف عالية (Lim, Ling, Ibbs, Raphael, & Ofori, 2011, p. 226). والمرونة التنظيمية تعني "القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة والقدرة على تحديد المستوى الذي يمكن أن تمارسه المنظمات في بيئات غير مؤكدة" (Phillips & Wright, 2009, p. 1072).

تعرف المرونة التنظيمية من خلال معيار BS 65000 على أنها: "قدرة المنظمة على استشراف واستعداد واستجابة المنظمة مع التغيير التدريجي والاضطرابات المفاجئة من أجل البقاء والازدهار"، فالمرونة تعتبر أكثر من إدارة للمخاطر، بل تتجاوزها إلى تكوين رؤية شاملة عن صحة الأعمال ونجاحها، فالمنظمة المرنة هي منظمة ليس لديها استدامة على المدى البعيد فحسب، بل تزدهر أيضًا وتظهر استعدادها لمواجهة المستقبل بنجاح. (The British Standards Institution, 2021). وفي ذات السياق يمكن تعريفها بأنها "قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية الكبيرة، وغير المؤكدة، والسريعة الحدوث، التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة" (Aaker & Mascarenhas, 1984, p. 74). فالمرونة تمثل قدرة المنظمة على السيطرة في بيئتها، من خلال التعلم المستمر، والاستجابة الفعالة، تتضمن هذه القدرة أيضًا توفير الموارد والقدرات الملائمة والكافية، مما يمكنها من التعرف على التحديات قبل منافسيها والمساهمة في الحفاظ على تنافسيتها (Oke, 2005, p. 976).

يرى (Ansoff) أن المنظمات تحتاج إلى مرونة داخلية وخارجية، ولكنها تتجاهل وضع الخطط والتفاعل مع التغيرات المستقبلية والأحداث غير المتوقعة، وأدرك أيضًا أن هذه الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تكون لها تأثيرات ضارة على

المنظمات التي لا تستجيب لها بشكل مناسب، وتحقق المرونة الخارجية من خلال نمط متنوع من الاستثمارات في أسواق المنتجات، والمرونة الداخلية من خلال سيولة الموارد (Sharma, Sushil, & Jain, 2010, p. 52).

أشار Evans (1991) أن المرونة تستخدم على نطاق واسع للدلالة على قدرات المنظمة على المناورة إما دفاعيًا أو هجوميًا، واقترح Sanchez (1995) أن إمكانات المرونة لدى المنظمات تعتمد في المقام الأول على المرونة المتأصلة في مواردها وقدراتها التنسيقية لاستخدام تلك الموارد لتحقيق الخيارات الاستراتيجية (Lim, Ling, Ibbs, Raphael, & Ofori, 2011, p. 226)، وتعزز المرونة القدرة على تخفيض التكاليف وتقليل النفقات التشغيلية للمنظمة، بالإضافة إلى تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وتطوير قدراتهم الإدارية. كما تشكل عاملًا أساسيًا في بناء قدرات الإدارة وتمكين المنظمة من التحسين المستمر وتحقيق الإنتاجية بشكل فعال وصحيح، وخالية من العيوب أو المعوقات التي قد تعرقل الأداء العام وتضعف قدرتها الإنتاجية (المطرودي، 2012).

وعرف (Alexander, 2013, p. 33) المرونة بأنها "مقدرة المنظمة على الرجوع للتوازن بعد التدهور والانحدار"، وعليه فالمنظمات تحتاج إجراء تغييرات مستمرة لتستطيع التكيف مع المخاطر والأزمات التي قد تواجهها في بيئة الأعمال، وهذا من أجل تحقيق التوازن وعدم الانحدار وتحقيق النجاح والريادة.

وحسب Volberda (1996) فالمرونة التنظيمية تعني " قدرة المنظمة على الاستجابة لمجموعة متنوعة من التغييرات في البيئة التنافسية بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب، وتعتمد على القدرات الإدارية واستجابة المنظمة "، فالمنظمة مطالبة بالتكيف مع محيطها ويتطلب هذا مجهوداً كبيراً من ناحية الوقت والجهد والتغلب على العوائق والقيود التي تعرقل تنفيذ المرونة، وتحقيق الخطط والاستراتيجيات اللازمة لضمان تحقيق هذا التكيف (Yousaf & Majid, 2018, p. 5)، فكلما زاد عدم اليقين زادت حاجة المنظمة إلى المرونة كمكمل للتخطيط (Volberda, 1997, p. 169).

وعرفها (Weerdt, 2009, p. 1) بأنها " قدرة المنظمة على تطوير مستوى عميق من التصرف والاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات في الأسواق، والتفاعل مع تحديات البيئة التي تشهد اضطرابًا متزايدًا ومنافسة شديدة في ساحة الأعمال ".

والمرونة التنظيمية حسب (Ionescu, Cornescu, & Druica, 2012, p. 278) هي "قدرة المنظمة للقيام بشيء مختلف عما كان مخططاً له، من خلال امتلاكها مرونة استباقية تعكس قدرتها على توقع التغيير المستقبلي في البيئة، ومرونة تفاعلية تعكس استجابتها السريعة من خلال تقاسم المعرفة بين العاملين وتحقيق اتصال فعال بين وحداتها الإدارية والعمل على إعادة تحديد المهام والمسؤوليات".

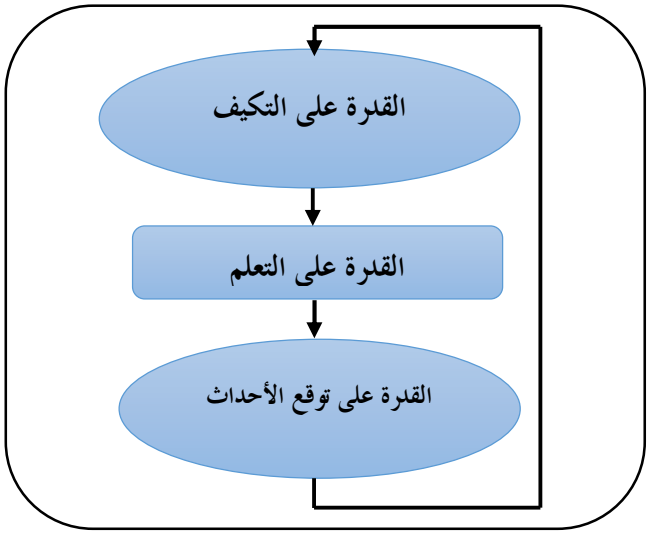
ومن وجهة نظر (Madhani, 2013, p. 44) المرونة التنظيمية هي "قدرة المنظمة على تغيير سياساتها أو ممارساتها أو إجراءاتها بسرعة وسهولة للتكيف مع متطلبات البيئة المتنوعة والمتغيرة".

يتضح من خلال المفاهيم السابقة والمتعددة للمرونة التنظيمية حسب وجهات نظر مختلف الباحثين، ورغم اختلافهم من حيث الزاوية التي يتناولون على أساسها مفهوم المرونة التنظيمية، حيث أجمع أغلبهم على أن المرونة هي محاولة المنظمة

التكيف مع البيئة المضطربة والاستجابة لمتغيراتها، سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، وأن المرونة ليست عمل تقوم به المنظمة مرة واحدة بل هي عملية استباقية ومستمرة تطبق على جميع نشاطاتها، من أجل ضمان تنافسيتها وبقائها، وأن المرونة تعتبر أداة مهمة تقدم للقادة الذين يتمتعون بالذكاء الاستراتيجي قدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية والتكيف مع البيئة المضطربة، كما تتطلب المرونة التنظيمية قيادة قوية وموظفين متمكنين وعمليات صنع قرارات ذكية.

وحسب Spitezki (1999) تعد مرونة المنظمة شبيهة بـ "القارب والبحر"، حيث يتمتع القارب من خلال شكله الهندسي المتناسق، والخبرة المتراكمة لدى طاقمه الذي يحاول توقع الأحداث المحتملة (الرياح غير المواتية) من خلال التنبؤات الجوية بحالة الطقس، بمرونة قادرة على حمايته من أي خطر قادم من البحر، والشكل التالي يوضح ذلك (Bettahar & Miraoui, 2005, p. 53):

شكل رقم (8.1) مرونة المنظمة (مثال القارب والبحر)



Source: (Bettahar & Miraoui, 2005, p. 53)

وتعرف الدراسة المرونة التنظيمية بأنها **قدرة المنظمة على التوقع المستمر للتغيرات الحاصلة في بيئتها المضطربة الداخلية والخارجية، واستباق الأحداث والاستجابة لها والتكيف معها من خلال المستوى الاستراتيجي، والمستوى التكتيكي، والمستوى التشغيلي، من أجل البقاء والازدهار.**

ثانيا: أهمية المرونة التنظيمية للمنظمات:

تتلقى المنظمة انتقادات متزايدة تُشير إلى صعوبة تحقيق تنبؤات مستقبلية دقيقة، سواء على المدى القصير أو الطويل، نتيجة لجمود عمليات التخطيط الاستراتيجي. يعزى هذا التحدي إلى تأثيرات غير متوقعة لعوامل البيئة الخارجية، لذلك يُعتبر تبني منهج التكيف الذي يعتمد على المرونة التنظيمية أفضل استراتيجية للتعامل مع مستقبل غير مؤكد، ويركز هذا المنهج على قدرة المنظمة على التكيف واستعدادها للتجاوب مع بيئة تنافسية مليئة بالتحديات والاضطرابات، وتكمن أهمية المرونة التنظيمية أيضاً في قدرتها على تكييف استراتيجية المنظمة مع الأحداث الطارئة والغير متوقعة، وهذا عن طريق دعم موظفيها داخل المنظمة وخارجها،

واستخدام سياسة المرنة في العمل، وإمداد المنظمات بالمقدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيير (عمير، 2019، صفحة 136).

كما أشار كل من (Ionescu, Cornescu, & Druica, 2012, p. 279) إلى أن المرونة التنظيمية تمنح المنظمة القدرة على تحديد موقف تنافسي يتلاءم بشكل أفضل مع المنظمات المنافسة، ويتمثل هدفها في التحسين المستمر لعمليات الإدارة الاستراتيجية وتحقيق توازن في مرونة جميع الأنشطة. كما تتسم بالمرونة الاستباقية التي تظهر قدرة المنظمة على توقع التغيير المستقبلي، والمرونة التفاعلية التي تدل على قدرتها للاستجابة بسرعة وفعالية للتحولات الحالية في البيئة. وأضافت (Karmna, 2012, p. 934) أن أهمية المرونة تظهر من خلال تأثيرها على تحديد قيمة المنظمة وقيمة أنشطتها، ويظهر تأثيرها البارز على الأداء التنظيمي والنجاح الاستراتيجي، خاصةً في ظل التغيرات البيئية السريعة فهي تسهم في تكامل الاستراتيجيات مع البيئة الخارجية المتقلبة. وحسب (Shimizu & Hitt, 2004, p. 44) فإن المرونة التنظيمية تعد إحدى الإجراءات الرئيسية الفاعلة لتعزيز القيمة المقترحة للمنظمات في ظل التنافس المتنامي في بيئة الأعمال. فعندما تتزوَّد المنظمة بالقدرات الديناميكية يصبح بإمكانها الاستجابة بسرعة للمخاطر، وتكون التكاليف الناتجة عن الأخطاء التي يتم معالجتها بشكل سريع أقل من تلك التي تنشأ نتيجة للتأخر في التصدي لتلك الأخطاء.

وتبرز أهمية المرونة التنظيمية بشكل أساسي في سياق العملية الإدارية، وتُعد عنصرًا ضروريًا للغاية في هيكل المؤسسات في الوقت الراهن، ويأتي ذلك نتيجة للتغيرات المتوالية التي تشهدها المؤسسات. فقد ظهرت المرونة كإحدى الاستراتيجيات الرئيسية التي تُساعد المؤسسات على التكيف مع تلك التحولات ومواجهة التحديات الناشئة. وتتجلى أهميتها فيما يلي (Radomska, 2015, p. 3):

- تُسهم المرونة التنظيمية في تنمية المهارات الضرورية التي تمكِّن من تعديل اللوائح التنظيمية داخل المنظمات، بما يتناسب مع التحولات الداخلية والخارجية؛
- تسهم استراتيجيات المرونة في استثمار الفرص التنافسية المتاحة، مما ينجم عنه تحقيق التميز والكفاءة؛
- تتميز الإدارة المرنة بالتجديد والتوجه نحو التفكير الإبداعي، مع تشجيع الموظفين على اختيار أساليب وأدوار تندرج ضمن إطار سلوك مرن يتجاوب مع احتياجات الوقت الحاضر.
- تعزز المرونة التنظيمية قدرة المؤسسة على التكيف بكفاءة وفعالية مع التغيرات البيئية السريعة، وتمكنها من إدارة أنشطتها بشكل فعّال؛
- تُمكِّن المرونة المؤسسات من اكتساب القدرة على التكيف مع الوضعيات الجامدة، مما يسهم في تنمية فكرة التنافس.

ومن بين الدوافع التي تجعل المنظمات تخصص اهتمام كبيراً للمرونة التنظيمية ما يأتي (Nazar & Seidali Route, 2017):

- قدرة المنظمات على التكيف السريع مع التحديات وتقليل التكاليف والأضرار؛
- في حالة عجز المنظمة عن التعامل مع الاضطرابات، يمكن أن تكون النتائج جسيمة وتتسبب في خسائر مالية وبشرية، وأضرار تؤثر على سمعتها في السوق؛

- ربط المرونة في المنظمة بعدة عناصر مثل العمليات والتسويق والموارد البشرية والهيكل والاستراتيجية والتكنولوجيا؛
- تعترض المنظمة تحديات أكثر تعقيدًا، ويمكن السيطرة على هذه التحديات من خلال تعزيز التفاعل والتعاون بين مختلف أقسامها، بالإضافة إلى أهمية تحسين الأنظمة لتكون أكثر فعالية في التصدي للتقلبات، ومن هنا يظهر أهمية وجود مرونة تنظيمية؛
- تمكن المرونة التنظيمية المنظمة في مساهمتها على زيادة عرضها لمنتجاتها وخدماتها في اسواق جديدة ومتعددة، ومساهمتها في إنشاء قيمة حقيقية لعملائها، وتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة لتلبية طلبات العملاء المتغيرة، وقدرتها على توليد فرص جديدة للمنظمة لتحسين نوعية الحياة لكافة طبقات المجتمع.

وتساهم المرونة التنظيمية بشكل فعّال في تحقيق نقاط إيجابية عدة، منها زيادة الأرباح للمؤسسة وضمان استمرارية إرضاء العملاء، بالإضافة إلى تحسين جودة العمليات والمنتجات. كما تعمل أيضًا على تحسين ظروف العمل وتعزيز الاحترافية التنظيمية، وتشجيع الإنتاجية، وتُعزز المرونة أيضًا فاعلية فرق العمل والجهد التكاملي (داغر، 2019، صفحة 228).

ويرى (الطويل، جوهر ، و مراد، 2023، صفحة 53) أن المرونة التنظيمية تسهم في تحفيز المؤسسات للابتكار واستيعاب كل جديد لتطوير نفسها، وتمكينها من التحول من نموذج المؤسسة التقليدية إلى نموذج المؤسسة المرنة، وأن المؤسسات المرنة قادرة على تصنيف المعلومات وتكييفها مع البيئة المضطربة، وتحديد أنماط مناسبة للأعمال. والمؤسسة المرنة قادرة على استكشاف ترتيبات جديدة لأصولها بهدف تلبية الاحتياجات الجديدة، وعليها أن تكون قادرة على تجربة هياكل وترتيبات جديدة لعملياتها.

ثالثا: أهداف ومزايا المرونة التنظيمية:

1. أهداف المرونة التنظيمية

توجد مجموعة من الأهداف تسعى المرونة التنظيمية إلى تحقيقها في المنظمات ومنها (البدوي و القحطاني، 2021، صفحة 11):

- تعمل على تفعيل مسيرة العمل المتنوع وتسهل عملية إدارة المهام في المنظمة؛
- تتيح قدر كافي من استقلالية الموظفين وتعمل على الحد من الانحياز والتعصب؛
- تقدير جهود الموظفين وتحترم قيمهم الخاصة وعليه تمكنهم من المساهمة في تحسين نجاح اداء المنظمة؛
- تهدف إلى تطوير وتحسين أداء الموظفين وهذا بدوره ينعكس على مصلحة المنظمة بما يحقق لها اهدافها؛
- تساهم في وضع وصياغة استراتيجيات تستجيب وتتكيف مع عمل المنظمة ومواجهة العوائق المتوقعة، وتعمل على الحفاظ على فعالية المنظمة؛
- تسهل من عمل المنظمة بالشكل الذي يحقق أهدافها المخطط لها بكفاءة وفعالية؛
- تقليص الوقت المخصص للإجراءات والمعاملات من دون الخفض من جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمة؛
- تعمل على سهولة الوصول واتخاذ القرارات وتنفيذها بأقل مجهود؛

- توفر للمنظمة القدرة على سرعة التكيف والاستجابة في البيئات المضطربة والمتقلبة؛
- تُسهم المرونة في إحداث التغيير وهندسته بطريقة تجعل قيادة المنظمة قادرة على التكيف بمرونة.

2. مزايا المرونة التنظيمية:

تتجلى المرونة في الأساليب والعمليات التنظيمية، وفي المهام والقواعد التي تتبعها المنظمة في إدارة مواردها المادية والبشرية، بالإضافة إلى جهود المتابعة والإشراف وضمان سلامة تنفيذ الأعمال، والتكيف مع التغيرات البيئية. وعبر اعتماد المرونة التنظيمية، يمكن تحقيق مجموعة من المزايا، والتي تشمل (النعيمي و الشكر، 2016، صفحة 303):

- **التنسيق بين الوظائف**: تقوم المنظمة بتصميم وظائفها بناءً على المهام الأساسية التي تحددها طبيعة أعمالها، مع التركيز على محتوى ومستوى ونطاق العمل. يتم تحليل الوظيفة بعناية لفهم نوعية الأنشطة وتنوع المهام بشكل مفصل، سواءً كان ذلك يتضمن كل جزء بدقة أو يكون عامًا وغير محدد. تَبرز خصائص كل وظيفة مما يظهر التداخلات والاختلافات بين مجمل وظائف المنظمة المتنوعة. هذا يعتبر المسار الوظيفي الطبيعي لأي منظمة، حيث لا توجد وظيفة منفصلة بدون أن تكون جزءًا من النظام الشامل للوظائف (اسعيد، 2020، صفحة 16).
- **السيطرة على المخاطر**: تقوم المرونة التنظيمية بمعالجة احتمال ظهور المخاطر وتأثيراتها، والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة نتيجة لقضايا تشغيلية، مثل انخفاض حجم المبيعات بسبب ضعف مؤهلات العاملين أو ارتفاع تكلفة حوادث العمل وأمور أخرى، ومن أجل التحكم في هذه المخاطر، توفر المرونة للقادة الإداريين أربع خيارات لمعالجتها، سواءً كان ذلك من خلال تحمل المخاطر أو تسكينها أو تجنبها أو نقلها، بناءً على تقدير احتمالية ظهورها واستمرار تأثيرها على المنظمة (النعيمي و الشكر، 2016، صفحة 303).
- **تقليل حجم ضياع المورد البشري**: تعمل المرونة التنظيمية على إنشاء علاقات عمل فعالة بين العاملين وتعزيز الثقة بينهم وبين قادتهم الإداريين. يتم الاستفادة من استعدادهم للتغيير بشكل مناسب من خلال توزيع الوظائف بعدالة وفقًا للتخصص والكفاءة والجدارة، يُسهم ذلك في تعزيز الثقة بين أفراد المنظمة، مما ينعكس إيجابًا على فاعلية أدائها. يعتمد ذلك على مستويات عالية من المعرفة والخبرة المتخصصة المهيأة بالعمل للمتخصصين في تحقيق أهداف المنظمة، مما يزيد من درجة ولاء موردها البشري (Wang & Lim, 2008, p. 702).
- **دعم الأعمال وزيادة الفرص السوقية**: تسهم المرونة التنظيمية في تعزيز قدرات المنظمة لتلبية متطلبات العمليات التشغيلية الحالية وتحسين الاستجابة لتلك العمليات في المستقبل، تُمكن منها منهجية الأعمال من اتخاذ المبادرات الاستباقية للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات التنافسية، وهذا من خلال تطوير قدرات العاملين، وبالاعتماد على توافق المنظمة وثقافتها وأفرادها مع مهامها وقيمها وتحسين جودة التسليم، فالمعرفة والمهارات والخبرات والالتزام الوظيفي يسهمون في تحسين الأداء نحو التميز (Mizukami & Owan, 2017, p. 8).
- **السرعة والتنوع**: المنظمات المرنة تعمل على تدريب وتعليم وتكوين موردها البشري باستمرار لتأدية وظائفهم بطرق حديثة، والعمل على تطوير مهاراتهم والحفاظ عليها قدر المستطاع للمساهمة في تقديم القيمة المضافة للمنظمة، وتقوم بتنويع موردها البشري عن طريق استقطاب موظفين مؤهلين وقادرين على تعلم المهارات المعقدة والمتنوعة (اسعيد، 2020، صفحة 17).

رابعا: محددات تحسين مستوى المرونة التنظيمية

اضحت المؤسسات المعاصرة في أمَسِّ الحاجة إلى تطبيق المرونة التنظيمية نظراً لكثرة العوامل التي تؤثر على أدائها ومن هذه العوامل نجد: القوانين، واللوائح التنظيمية، ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والبيئة المحيطة، والاستراتيجيات، والمعايير، والثقافات، واتخاذ القرارات، وسلوك الموظفين. ونتيجة لهذه العوامل تقوم المؤسسات بإنفاق أموال كثيرة وبذل جهد أكبر من اجل تحسين مستوى المرونة التنظيمية والاستثمار في مواردها البشرية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويمكن حصر هذه المحددات في الآتي: (الطويل، جوهر ، و مراد، 2023، صفحة 56).

1. ثقافة التعلم التنظيمي:

تعتبر هذه الثقافة من الموارد النادرة والغير قابلة للتقليد أو حتى البيع وكلما استمرت المنظمة في امتلاكها على المدى الطويل شكلت لها ميزة تنافسية، وهي تشكل عامل من عوامل مرونة المنظمة وتؤثر على قدراتها، فثقافة التعلم التنظيمي تعد من العناصر الأساسية مع المكونات الأخرى للتنظيم، من الهياكل التنظيمية، والأفراد، والتكنولوجيا، والاهداف. واستناداً لهذا الرأي يصبح من الضروري إدارة التعلم التنظيمي بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من قبل المؤسسات والهيئات والمنظمات الإدارية (السكيتي و عبد المطلب، 2021، صفحة 13).

ويركز هذا المفهوم كذلك على العلاقة بين تعلم الأفراد والتعلم الجماعي، فالتعلم التنظيمي يعمل على تنمية وتطوير قدرات العاملين في المنظمة، وتطبيقه في المنظمات الكبيرة يكون أكثر صعوبة من تطبيقه في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، فعملية التعلم تواجهها معيقات كثرة كالمستويات الوظيفية المتعددة على مستوى المنظمة (عوض الله، 2018، صفحة 84). ويمكن للتعلم التنظيمي أن يشكل القدرات داخل المنظمة، حيث يشمل اكتساب كفاءات ومعرفة جديدة بهدف الاستجابة لديناميكيات التغيير الداخلية والخارجية (Demetrius, 2012, p. 46).

2. الهيكل التنظيمي المرن:

يتضمن الهيكل التنظيمي المرن جوانب تنظيمية مثل درجة المركزية في اتخاذ القرارات، ودرجة التعقيد وسهولة الاتصال بين خطوط ومستويات المنظمة، فكلما كانت درجة المركزية أعلى وإضفاء الطابع الرسمي في الاتصال يؤثر هذا بشكل سلبي على عملية صنع القرار ويحد من المرونة التنظيمية (Hatum & Pettigrew, 2006, p. 118)، وينبغي على المنظمات أن تلتزم بالتحسين المستمر من أجل البقاء والاستمرار في المنافسة الخارجية والداخلية (الطويل، جوهر ، و مراد، 2023، صفحة 57).

ويتكون الهيكل التنظيمي من أربعة عناصر تساهم في الحفاظ على مرونته وهي كالآتي (الحميري و بريس، 2016، الصفحات 24-25):

- اسناد المهام والمسؤوليات التي تحدد وظائف الافراد والوحدات التنظيمية؛
- تجميع الأفراد في وحدات، والوحدات في اقسام أو وحدات أكبر لتشكيل الهرم الإداري في المنظمة؛
- توافر الآليات اللازمة التي تسهل عملية التنسيق الأفقي والعمودي.

3. الاستجابة التنافسية:

الاستجابة التنافسية هي مقياس لقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في الظروف والأحداث الخارجية، والهدف العام منها هو تحسين أداء أعمال المنظمة من خلال خلق ميزة تنافسية على منافسيها في قدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجية. حيث

تركز المنظمات على فهم كيفية استجابة الأعمال للتغيرات التي تنشأ خارج حدودها، وتتطلب الاستجابة التنافسية رؤية خارجية واضحة للمنظمة، وعلى المنظمة العمل على زيادة سرعتها في التجاوب السريع مع الفرص والتهديدات وللأحداث والتطورات وقت تواجدها في السوق، سواء كان الأمر يتعلق بعمليات الاستحواذ أو التغيرات في الظروف الاقتصادية والديموغرافية أو قطاع النشاط أو المنافسة. كما تتضمن الاستجابة التنافسية الفعالية التي تعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وقدرتها في الإجابة على تساؤلات العملاء، وكيفية إقناع العميل باختيار الخدمات أو المنتجات التي تقدمها (Davies, Gilbert, & Swartz, 2005, p. 58).

4. سلوك ومهارة العاملين: سعي المنظمة إلى اختيار الموظفين الإداريين الذين لديهم وعي بالسلوكيات التنظيمية المرنة والقادرين على تطويرها، فعندما تتصف تلك السلوكيات والمهارات بالتنوع وتعدد المقدرات، تتعزز فرص المنظمة في التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة، ولا يمكن الوصول إلى مرحلة الإدارة المرنة إلا من خلال تحقيق التوازن بين مستوى المهارات الفردية والشروط التي توفرها المنظمة لتنفيذها. كما تسعى المنظمات إلى زيادة قابليتها لمواجهة تغير البيئة وتعتبر من الموارد النادرة والقيمة التي تحتفظ بها المنظمات، وتعمل على جعلها أكثر تنوع للحفاظ على مركزها التنافسي على المدى الطويل (Bula & Zięb icki, 2011, p. 174).

5. القدرات التكنولوجية: تتمثل هذه الجهود في التحول الفكري والتقني، الذي يؤثر في تحويل الموارد والعمليات إلى خدمات نهائية. ومن ثم، يتسنى تسهيل تدفق المعلومات والاتصالات داخل المنظمة من جهة، وبينها وبين منظمات أخرى من جهة أخرى، بهدف تحسين مستوى استجابتها للتغيرات والأحداث غير المتوقعة (الطويل، جوهر ، و مراد، 2023، صفحة 59).

خامسا: متطلبات المرونة التنظيمية

تتحقق المرونة التنظيمية في المنظمات حسب Volberda (1997) بناءً على الحلول والأفكار التي يقترحها المديرون ويطبقها الموظفون، وأن القدرة المطلوبة على التكيف لا يمكن تحقيقها إلا إذا تم استيفاء مهمتين مختلفتين (Heijde & Van Der Heijden, 2006, p. 455):

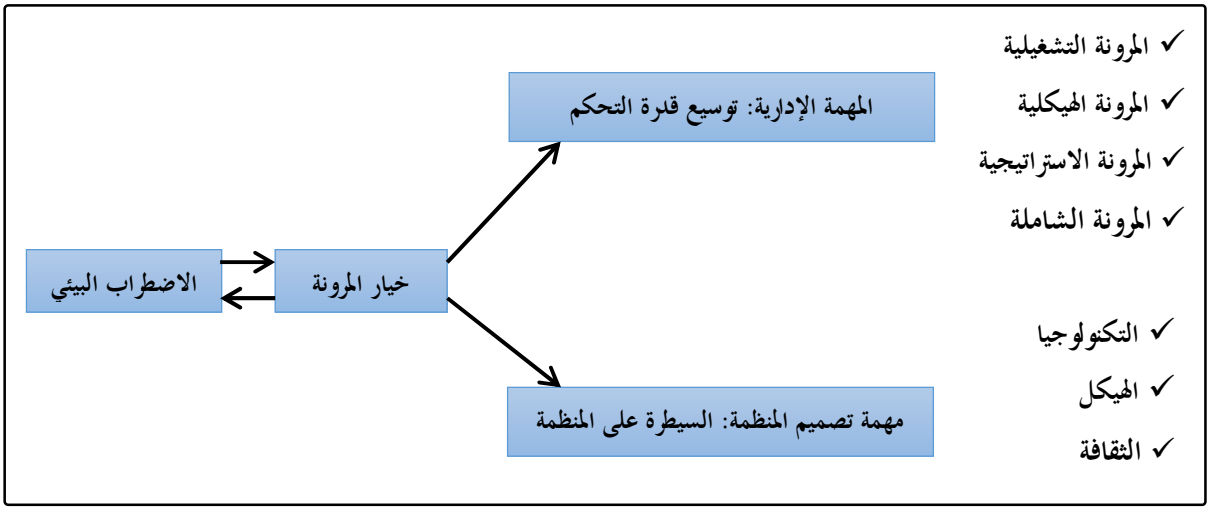
- المهمة التنظيمية لتصميم أنشطة تعزيز المرونة (مثل التغيرات في متطلبات العمالة).
- تعتمد المهمة الثانية على كيفية إدراك الموظفين لهذه المتطلبات المختلفة وما إذا كانوا قادرين على التصرف بناءً عليها كما هو مقصود من قبل المنظمة.

باعتبارها مهمة إدارية، تهتم المرونة بإنشاء أو تعزيز القدرة الرقابية للمنظمة، خاصة في حالات الاضطرابات غير المتوقعة. تتجلى مهمة الإدارة في "مزيج المرونة" الخاص بالمنظمة. يشير هذا إلى مجموعة المرونة التي تزيد من القدرات التي تمتلكها المنظمة، والسرعة التي يمكن بها للمنظمة تفعيل هذه القدرات. يتكون مزيج المرونة من ثلاثة أنواع من المرونة (المرونة التشغيلية، والمرونة الهيكلية، والمرونة الاستراتيجية)، ولكل من هذه الأنواع الثلاثة من المرونة يمكن التمييز بين المرونة الداخلية والخارجية، حيث تعرف المرونة الداخلية بأنها قدرة الإدارة على التكيف مع متطلبات البيئة، ويتم تعريف المرونة الخارجية على أنها قدرة الإدارة على التأثير على البيئة بحيث تصبح المنظمة أقل عرضة للتغيرات البيئية. وفي هذا الصدد يكون الاهتمام بالقدرات الإدارية التي تمنح المنظمة المرونة، على سبيل المثال. مرونة التصنيع لتوسيع عدد المنتجات التي يمكن للمنظمة أن تقدمها للسوق بشكل مربح أو مرونة

الابتكار لتقليل وقت الاستجابة لجلب منتجات جديدة إلى السوق (Volberda, Building flexible organizations for fast-moving markets, 1997, pp. 170-171).

أما مهمة تصميم المنظمة (زيادة إمكانية التحكم في المنظمة)، فتعتمد المنظمة على المرونة في إطلاق مجموعة من القدرات الإدارية الملاءمة لتصميم الظروف التنظيمية، مثل تكنولوجيا المنظمة وبنيتها وثقافتها. تحدد هذه الشروط إمكانية التحكم في المنظمة أو استجابتها. ويتطلب تصميم الظروف التنظيمية المناسبة تحديد نوع التغييرات التكنولوجية أو الهيكلية أو الثقافية اللازمة لضمان الاستخدام الفعال للقدرات الإدارية. فالمنظمة عليها أن تهتم هنا بـ "قابلية التحكم" أو قابلية التغيير للمنظمة والتي تتضمن خلق الظروف المناسبة لتعزيز المرونة. على سبيل المثال، تتطلب مرونة التصنيع تقنية ذات آلات متعددة الأغراض، ومعدات عالمية، وبنفس الطريقة، تتطلب مرونة الابتكار هيكلًا من فرق متعددة الوظائف، ومستويات هرمية قليلة، ولوائح عملية قليلة.، والشكل التالي يوضح ذلك: (Volberda, 1997, p. 172).

شكل رقم (9.1): تطوير المرونة (تحدي التصميم الإداري والتنظيمي)



Source: (Volberda, 1997, p. 170)

وذكر (زكي، 2019، الصفحات 625-626) من وجهة نظر أخرى، أنه يمكن النظر إلى ضرورة وجود عدة متطلبات أخرى لدى المنظمات من أجل تحقيق مرونة تنظيمية أكبر، ويمكن تلخيص هذه المتطلبات في النقاط التالية:

- **التوافق القيمي**: من أهم عناصر نجاح المرونة هو البعد القيمي، ويعني مدى التوافق بين قيم المنظمة وقيم العاملين، لذلك تؤكد الكثير من الدراسات أن توافق قيم المنظمة وقيم أفرادها معا يشكل بيئة عمل محفزة ترفع من الروح المعنوية ويظهر أثرها على الأداء العام للمنظمة؛
- **التنفيذ**: يعبر عن فكرة أو خطة أو نموذج أو سياسة، فعند معرفة الفرد بأهدافه في الحياة التنظيمية يصبح تنفيذها أسهل؛

- **ترتيب الأولويات:** ويقصد بهذه المهارة الطريقة التي يتم بها ترتيب النشاطات حسب أهميتها، وتسمح باتخاذ القرار الذي يتطلب تنظيميا محددا يأخذ في حسبانه العوامل والمعلومات والأنشطة المتنوعة، وتقوم المنظمة بعملية ترتيب المهام وفقاً لأولويتها، مما يسهل عملية تنفيذها؛
- **تحديد الأدوار والمسؤوليات:** من خلال هذه العملية تصبح الأهداف سهلة التحقيق، وتعطي القادة سهولة أكبر من حيث التعاون عبر الوظائف والتركيز بصفة دقيقة على العوامل التي تنشأ ميزة تنافسية للمنظمة؛
- **التفاعل والتآزر:** ويعني التعاون وتقاسم الخبرة، وهذا يعطي شعورا بمدى المسؤولية العامة عن المنظمة؛
- **القدرات القيادية:** وهي تعبر عن مكتسبات القائد من خلال الممارسة العملية وتطبيق الإجراءات، فتطوير القدرات القيادية يشكل المفتاح الأساسي لفتح أفق القيادة الفعّالة، ويسهم في تحسين قدرات الأفراد، خدمةً لتحقيق أهداف المنظمة.

سادسا: أبعاد المرونة التنظيمية:

المرونة التنظيمية ترتبط بشكل أساسي مع مجالات عديدة مثل الآلات والأفراد وتدفق المواد الاولية ونطاق الخدمات والإدارة المالية والإبداع والتطوير، ونتيجة لتفاعلها مع هذه الجوانب المتنوعة، يعتبرها البعض نظامًا فرعيًا، مثل الإنتاج والتسويق وأدوات المعلومات (الكعبي و كوين، 2017، صفحة 215)، وهي مهمة على المستوى التشغيلي كما على المستوى الاستراتيجي للمنظمة (Radomska, 2015, p. 19)، وأصبحت المرونة التنظيمية توجه مستقبلي ورؤية استراتيجية للفريق الإداري ينعكس في سلوك قادة المنظمات (Ionescu, Cornescu, & Druica, 2012, p. 279)، تكون المرونة على المستوى التشغيلي مرتبطة أساسًا بنطاق الخدمات والتغير التكنولوجي. أما على المستوى الاستراتيجي، فيكون الارتباط مع الخيارات الاستراتيجية وتفسير الأسبقيات التنافسية والقدرة على التحول من مجال عمل محدد إلى آخر (Bula & Zięb icki, 2011, p. 172)، والمنظمات التي تستطيع التكيف بفعالية مع المستويات المختلفة من عدم اليقين في البيئة ستكون أكثر فعالية (Dias & Escoval, 2014, p. 2).

وبالتالي فإن التحول نحو المنظمة المرنة يتم من خلال الموازنة بين التغير والاستقرار وتطوير استراتيجية للتكيف بشكل دائم مع المتغيرات البيئية. وعليه لابد من إدراج المرونة التنظيمية في مختلف مستويات المنظمة، على المستوى الاستراتيجي، والمستوى التنظيمي والذي يتكون من الهيكل التنظيمي وعمليات صنع القرارات والاتصال، فالمنظمة يجب أن يكون لديها مرونة هيكلية، وهي السهولة في تغيير الهيكل الحالي، وعلى المستوى التشغيلي، ويمكن القول إن المنظمة مرنة عندما تكون قادرة على تنفيذ التغييرات اللازمة بشكل مناسب على هذه المستويات الثلاثة (الصرايرة، 2020، الصفحات 54-55).

ومن خلال التطرق واستعراض العديد من الدراسات السابقة ولأغراض هذه الدراسة سيتم قياس المرونة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية:

1. المرونة الاستراتيجية (Strategic flexibility): تبرز أهمية المرونة الاستراتيجية بشكل كبير في سياق إدارة المنظمات، خاصة في ظل البيئات الديناميكية، حيث تتأثر بالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية. ونظرًا لأن الاستراتيجية هي التي تحدد نوايا وتوجه المنظمة على المدى الطويل، يجب توجيه الاهتمام إلى كيفية إطلاق استراتيجيات جديدة من قبل المنظمة على غرار

إطلاق منتج جديد في السوق، فعلى المستوى الاستراتيجي تعمل المرونة على التحسين المستمر للعمليات والأنشطة، وهذا يترتب عنه الحصول على مزايا تنافسية مستدامة، وعليه فإن الجمود في عملية التخطيط قد ينجر عنه مشاكل عديدة ونتيجة لذلك تعد المرونة إحدى السمات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي (Ionescu, Cornescu, & Druica, 2012, p. 279).

وتهتم المرونة الاستراتيجية بالتخيل والتصور المستقبلي ودعم الآخرين نحو إيجاد التغيير الاستراتيجي الضروري المطلوب في المؤسسة، وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعة ووفقا للمعايير المتفق عليها، هناك علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وتنفيذ أعمال المؤسسة وأهدافها، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق استدامة الجودة الشاملة في المؤسسة ومشاركة الجميع في المساهمة في تقدمها (البدوي و القحطاني، 2021، صفحة 314).

وتكمن حاجة المنظمة إلى تحقيق مرونة استراتيجية لمواجهة التحولات غير المتوقعة في طلبات العملاء، وتأثير المنافسة، وعوامل السوق الأخرى. يتم الاعتماد على المرونة الاستراتيجية في إطار إنشاء منتجات جديدة، وتطوير عمليات التصنيع، وصياغة نماذج أعمال جديدة، واستكشاف أسواق جديدة، وتشكيل تحالفات استراتيجية. وبذلك، يكمن الدور الأساسي للمرونة الاستراتيجية في إعادة هيكلة موارد المنظمة لتكييفها مع تحولات البيئة التنافسية في مجال الأعمال (الخشالي و بدران، 2020، صفحة 99).

ويمكن تفسير المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التأقلم مع التغييرات السريعة في بيئة الأعمال وحالة عدم التأكد والتي لها تأثير ملموس على اداء المنظمة في بيئة مضطربة وديناميكية، فقد تتطلب القرارات الاستراتيجية إلى إعادة النظر فيها بشكل مستمر وذلك للانسجام والاستجابة من قبل المنظمة لمجموعة من التحديات التنافسية (تيسير و الزبيدي، 2023، صفحة 101). وأكد (Armstrong, 2011, p. 52) على أن المرونة الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على التأقلم والانسجام مع التغييرات في بيئتها التنافسية واستثمار عنصر الوقت في تخطيط وتنفيذ استراتيجية المنظمة.

وعرف كل من (Schulze & Heidenreich, 2017, p. 1505) المرونة الاستراتيجية بأنها "قدرة المنظمة على التنبؤ والتكيف بسرعة للحصول على الميزة التنافسية وتحقيق الفوز"، وأشار (Brozovic, Nordin, & Kindström, 2016) إلى أن هذه المرونة لا ترتبط باستجابة المنظمة للتغييرات التي تحصل في بيئة الأعمال فقط ولكن أيضاً بقابليتها على نمذجة وتشكيل وتحويل بيئتها من خلال قيادة التغيير، وحسب (Beraha, Bingol, Ozkan-Canbolat, & Szczygiel, 2018) فالمرونة تمثل قدرة إدارة المنظمة على إعادة توزيع وإعادة تنظيم الموارد والعمليات والاستراتيجيات التنظيمية بالاعتماد على التغييرات في البيئة لاسيما بالنسبة للصناعات التي لها ظروف بيئية ديناميكية متغيرة.

تُعد المرونة الاستراتيجية أحد أدوات التكامل الضرورية في البنية التنظيمية للمنظمة، إذ تلعب دورًا حاسماً في مساعدة المنظمات على تحقيق أقصى استفادة من مواردها وتفعيل مرونة الإدارة، وبالتالي تسهم في تحسين الأداء الشامل للمنظمة، وتبني المنظمة لتوجهات استراتيجية مرنة يمكِّنها من التنقل بين الاستراتيجيات بسهولة، خاصةً إذا كان هذا التغيير يحظى بدعم ثقافة داخلية مرنة ولأن المرونة الاستراتيجية ترتبط مباشرة بصياغة الخطط وتنفيذها، فإن المنظمات الناجحة تُعطي الأولوية للعوامل الخارجية، حتى في حال اعتمادها على عمليات التخطيط الروتينية إلى حد ما. في مثل هذه الحالات يتم بناء التخطيط

الاستراتيجي على ما يُعرف بالنقاط المرنة، أي العناصر التي تتغير استنادًا إلى تطورات الظروف الخارجية (Li, Zhan, & Lu, 2016).

في إطار ما تقدم تعبر المرونة الاستراتيجية على قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها والمفاضلة بينها لمواجهة التغييرات والاضطرابات السريعة الحاصلة في بيئتها والتكيف معها، وهذا من خلال قيادة ذكية تتمتع برؤية استراتيجية قادرة على القيام بتحالفات وشراكات استراتيجية ودخول أسواق جديدة. وتعمل على استغلال موارد المنظمة المختلفة استغلالاً أمثل والحفاظ عليها من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية وإبقائها في وضعية تنافسية تضمن لها البقاء على المدى الطويل.

المرونة الهيكلية (Structural Flexibility): برزت الحاجة إلى المرونة الهيكلية نتيجة إتباع العديد من المنظمات لهياكل تنظيمية جامدة (Ghani, Jayabalan, & Sugumar, 2002, p. 161)، فالهيكل التنظيمي المرن يشكل إحدى العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمة على التكيف بسرعة وبفعالية مع التحولات البيئية السريعة (جرغون و الديراوي، 2021، صفحة 118)، يتم تحديد إمكانية المرونة الهيكلية من خلال التوزيع الفعلي للمسؤوليات والسلطات (الهيكل التنظيمي الرسمي)، وكذلك أنظمة التخطيط والرقابة وأنظمة عملية صنع القرار والتنسيق والتنفيذ (Volberda, 1996, p. 362). وللتعامل مع تقلبات السوق وعدم اليقين، تحتاج المنظمات إلى اعتماد هياكل تنظيمية مرنة (مثل الشبكات والمشاريع المشتركة) وهياكل مسطحة تستوعب المعالجة الإدارية الفعالة للمعلومات (Buckley & Casson, 1998, p. 33). تعتمد المرونة الهيكلية على التصميم الهيكلي للمنظمة، والذي يمكن تمييزه على أنه ميكانيكي أو عضوي، تتميز الهياكل الميكانيكية (الآلية) بعمليات منظمة للغاية وأنظمة تخطيط ومراقبة صارمة، وتخصص المهام، ودرجات عالية من إضفاء الطابع الرسمي والمركزية، في مثل هذه الهياكل الميكانيكية لا يمكن إجراء سوى تغييرات طفيفة، مما يحد من إمكانية المرونة الهيكلية. من ناحية أخرى تتميز الهياكل العضوية بشكل تنظيمي غير رسمي لا مركزي يمكنه التعامل والتنسيق بين الأقسام المتداخلة، ويمنح الأفراد حرية تصرف واسعة في أداء المهام. تستوعب هذه الهياكل العضوية المعالجة الإدارية الفعالة للمعلومات وتسهل تكييف الهياكل والعمليات التنظيمية، مما يزيد من إمكانية المرونة الهيكلية (van der Weerdt, Volberda, Verwaal, & Stienstra, 2012, p. 110).

نستنتج مما سبق أن المرونة الهيكلية تعني قدرة المنظمة على إعادة تشكيل هيكلها التنظيمي استجابة للاضطرابات والتغيرات البيئة المتلاحقة باستمرار، حيث أن هذا النوع يحدث عندما يتم استخدام القدرات الإدارية لتغيير هيكل المنظمة، ويشمل ذلك عمليات صنع القرار والاتصالات، وترتيب المهام والوظائف، وتنوع الأدوار الوظيفية للموظفين، وقدرتهم على أداء أكثر من وظيفة في ظروف متغيرة ومضطربة، وهذا يمنح المنظمة مرونة تنظيمية أكبر في مواجهة الاضطرابات الداخلية والخارجية، والصمود والبقاء والازدهار على المدى الطويل.

المرونة التشغيلية: يعبر هذا النوع من المرونة عن قدرات محدودة بالمقارنة مع المرونة الاستراتيجية والهيكلية. وعلى النقيض من ذلك يظهر استجابة عالية لتقلبات الطلب في السوق، مما يعني أن المنظمة ضمن إطار المرونة التشغيلية، تتجه نحو التخطيط القصير الأجل للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في البيئة .(Feletto, Wilson, Roberts, & Benrimoj, p. 29)

وتهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر في كلٍ من البيئة الداخلية والخارجية، ويعبّر مصطلح المرونة التشغيلية عن الأجهزة، والآلات، والمعدات، والبرمجيات (الباسل و رضوان، 2021، صفحة 17).

وتمثل قدرة المنظمة التفاعلية مع تغيرات البيئية قصيرة الأجل، بحيث تستطيع المنظمة من الاستجابة في الوقت المحدد، ويتجلى ذلك من خلال القدرة على دمج وبناء وإعادة تشكيل مواردها، واتخاذ قرارات بشأن الاضطرابات غير الروتينية والهامة التي لا يمكن توقعها مسبقًا، وإمكانية دمج وظائف المنظمة الداخلية بفعالية مع وظائف منظمات أخرى بهدف تقديم قيمة مضافة للعملاء (Lim, Ling, Ibbs, Raphael, & Ofori, 2011).

وتمكن المرونة التشغيلية المنظمة على تغيير أو تكييف عملياتها التشغيلية والأنشطة الأساسية مع الظروف غير المتوقعة، وبذلك تستطيع تلبية احتياجات العملاء وتحقيق ميزة المرونة، ويُمكن تحديد جوانب هذه المرونة في القدرة على تقديم منتجات جديدة أو معدلة ومتنوعة، وتحقيق مرونة في جداول الإنتاج وأوقات التسليم. (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2016, pp. 49-55) .

والمرونة التشغيلية تعبر على قدرة المنظمة على ضبط عروض السوق ومزيج المنتجات والخدمات والقدرة الإنتاجية بسرعة. إن المنظمات القادرة على القيام بذلك في ضوء الضغوط البيئية يكون أداؤها أفضل نسبيًا من المنافسين، وهذا استناداً إلى الكفاءات الأساسية التي تمتلكها المنظمة. وتهدف المرونة إلى تحسين الأداء، مما يستلزم من المنظمة وضع استراتيجيات لتخطيط مواردها بشكل فعّال لتعظيم الفوائد(Rudd, Greenley, Beatson, & Lings, 2008) .

وبناءً على ما سبق، فإن المرونة التشغيلية تساعد المنظمة في التغلب على المخاطر والضغوط التنافسية من خلال أنشطتها المبتكرة والاستباقية، كما تزيد من مرونة استغلال القدرات، علاوة على ذلك أصبحت المرونة التشغيلية قدرة أساسية تسعى أي منظمة إلى امتلاكها لأنها تمكن المنظمات من الاستجابة بسرعة وفعالية للبيئات الديناميكية، إما بشكل استباقي أو بشكل تفاعلي؛ هذه القدرة لها العديد من الأبعاد التي قد تختلف في الأهمية عبر بيئات مختلفة.

سابعا: مرتكزات المرونة التنظيمية:

تعتمد المرونة التنظيمية على مجموعة من المرتكزات التي ترتكز عليها في المنظمات، من أجل تجنيبها وضعيات الجمود وعدم القدرة على المنافسة والبقاء على المدى الطويل والقدرة على المناورة، وفيما يلي بعض هذه المرتكزات:

1. التغيير التنظيمي: يقوم التغيير التنظيمي بعملية إعادة هيكلة الموارد والقابليات من أجل زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة المضافة وزيادة نسبة العوائد التي يتحصل عليها أصحاب المصلحة، ويعبر أيضاً عن قدرة المنظمة على تبني أفكار جديدة أو البدء في عملية أو منتج جديد بشكل مبدع، ويكون ذلك بواسطة إدخال تغييرات داخلية على مستوى المهارة لدى الأفراد أو ثقافة المنظمة، كإجراء استباقي اتجاه ديناميكية بعض التغييرات الخارجية أو جميعها (جلاب، 2011، صفحة 24)، ويجب توفر مجموعة من الخصائص الأساسية التي يتعين على الفرد الإلمام بها داخل المنظمة وهي (العميان، 2010، الصفحات 281-282):

- **الاستهدافية:** التغيير هو تفاعل ذكي يحدث داخل إطار مرن، حيث يسعى باتجاه محدد وأهداف معروفة، ويتم بشكل مدروس دون أي عشوائية أو ارتجال، ويتوجه نحو غاية معلومة ومقبولة من قبل قوى التغيير.

- **الواقعية:** ترتبط القيادة الإدارية بالواقع العملي والفعلي للمنظمة، وتظهر مرونة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للتغيير من خلال اختيار البدائل ضمن إمكانياتها ومواردها، وبناءً على الظروف التي تواجهها.
- **التوافقية:** ينبغي أن يكون هناك توازن مناسب بين عملية التغيير وتوافق رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المتعددة والمتنوعة لقادة التنظيم.
- **الفاعلية:** امتلاك القيادة الإدارية القدرة على التحرك بحرية والتأثير على الآخرين، حيث يتيح لها ذلك توجيه قوى التأثير نحو تغيير الأنظمة والوحدات الإدارية. وتحقق المنظمة أهدافها بناءً على الدرجة التي يتم فيها توفيق عدة متغيرات على مستوى الأقسام والوحدات الإدارية.
- **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي عملية ضرورية لإدارة التغيير، حيث يجب أن يتضمن التغيير جهودًا لتطوير قدرات أفضل من تلك المتاحة حاليًا أو المستخدمة، يعمل التغيير على زيادة المرونة وتحقيق التقدم، دون التأثير السلبي على جوهره.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** تهتم القيادة في المنظمة اهتماماً قوياً على التكيف السريع مع الأحداث، حيث انها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، بل تتوافق وتتكيف وتستجيب لها من أجل صناعة الأحداث والإبقاء على مرونة وفاعلية المنظمة عالية.

2. الإبداع التنظيمي:

جوهرياً الإبداع والتغيير يشكلان وجهين لعملة واحدة. فالتغيير يحتاج إلى ابتكار مستمر من قبل القادة الإداريين، ومن أجل أن يكون الإبداع فعّالًا في استيعاب قوة التغيير، يتعين على المنظمة إيجاد مناخاً ملائماً للإبداع، ويمكن تعريف هذه المناخ على أنه مجموعة من الظروف والمواقف المتنوعة التي توفرها المنظمة للأفراد، لتسهيل إنتاج إبداعاتهم في ظل مناخ جيد يجمع الخصائص الثقافية الملائمة لإبراز الملامح المشجعة والمحفزة لهم (جلاب، 2011، صفحة 24).

ويمكن أن نميز بين مستويات عديدة للإبداع، فمنها ما يكون على مستوى الأفراد، حين يقدمون أفكار إبداعية وبشكل فردي نظراً لما يتمتعون به من خصائص مثل: الثقافة والمعرفة والمقدرة على التحليلات والمبادرات والاستقلالية في التفكير، أما على مستوى المجموعة فالإبداع يكون مشترك، فعندها يتحقق ايجاد حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة نظير تفكيرهم المبدع، كما يمكن أن يكون جهد لأكثر من مجموعة أو الجميع داخل المنظمة، ويتجلى هذا خاصة في المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم، نتيجة لتقارب المجموعات مما يساعدها على الاتصال وتبادل المعلومات والمعرفة والخبرة، والتعرف على المتطلبات الخاصة بالمستفيدين (طبيشات، 2020، الصفحات 84-85).

3. العلاقات الاجتماعية: وتعني التوجهات الاجتماعية والقيم الثقافية، وكيف تؤثر على سلوكيات المجتمع والمنظمة ، حيث يتم التركيز على مجموعة القيم المؤثرة على المجتمع، والاعراف والتقاليد والسلوكيات المعمول بها، كما يتم الاهتمام بمستويات التعلم والخبرة المتراكمة والحضارة المؤثرة بالإدراكات الفردية والجماعية للمجتمع، وتُظهر مدى أهمية تقدم المجتمعات على الصعيدين العلمي والثقافي، والاستعداد لعمليات التعلم والتغيير ، وكيفية تأثير العلاقات الاجتماعية على المنظمات وتطورها المستقبلي، وكيف تشكل الشخصية الثقافية والحضارية سلوك الأفراد والمجموعات بشكل دائم، مما يجعل المنظمة على استعداد عالٍ لمواجهة تلك التغيرات والتكيف معها (بوسيالة و حراث، 2019، صفحة 63).

4. **المرونة الفردية**: وتوصف مرونة الفرد بأنها قدرته على استخدام الموارد بشكل إيجابي والتعامل مع ظروف العمل المختلفة، وتنمية قدرته على استخدام الخبرات السابقة مع الأزمات، ليكون اكثر قدرة على التكيف مع الأحداث في المستقبل، ويستطيع استعادة توازنه بعد حدوث الأزمات والصدمات (Fawzy & Mahrous, 2020, p. 119)، وتركز المرونة الفردية هنا على ثلاثة افتراضات أساسية وهي أولا: المرونة الوظيفية والتي تعني الحرية والمبادرة والإبداع، فكلما كان الفرد مستقلاً في القيام بعمل ما كان مسؤولاً عن جودته. ثانيا: مرونة السلوك بمعنى أن سلوك الفرد يكون تطوعي، ويساعد هذا السلوك في تحقيق كفاءة وفعالية وظائف المنظمة. ثالثا: مرونة المهارة أي قدرة الفرد على البحث المستمر عن أفضل الوسائل التي تنمي قدراته ومستوى أدائه، فهو يرحب بتعلم مهارات جديدة وتحسينها بشكل مستمر، وهذا يجعل من عملية القيادة بالنسبة إليه أكثر مرونة وفاعلية (رحال و الكسابة، 2021، الصفحات 216-217).

ثامنا: أوجه الاستفادة من المرونة التنظيمية: (الأطروش، الباسل، و رضوان ، 2021، صفحة 20)

1. تنمية وعي المديرين والعاملين بأهمية ممارسة المرونة من خلال تكثيف برامج تدريبية وورش عمل أثناء الخدمة؛
2. الاستعانة بالمديرين ذوي الخبرة من خلال عقد مسابقات لجذب ذوي الكفاءة المميزة لأن المرونة تحتاج إلى قيادة واعية؛
3. المرونة التنظيمية تعمل على سرعة الاستجابة للتغيرات التي تؤدي إلى مواكبة العصر؛
4. التأكيد على الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال عقد ورش وندوات حول تدعيم هذه الأفكار؛
5. إنشاء قسم لإدارة الأزمات يكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات الطارئة لمواجهة الأحداث غير المتوقعة التي ربما تواجهها المؤسسات؛
6. الارتقاء بالجودة في المؤسسات، والعمل بروح الفريق لتحقيق الميزة التنافسية؛
7. التغلب على الفجوة بين القادة وتقديم الدعم والتوجيه المستمر للعاملين داخل المؤسسات والاستماع لمشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة، ومراعاة مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات الوظيفية المرتبطة بأعمالهم لتحقيق الرضا الوظيفي.

تاسعا: مراحل تطبيق المرونة التنظيمية

هناك عدة مراحل يجب أن تراعيها المنظمات عند تطبيق المرونة التنظيمية، وحسب (Duchek) يوجد ثلاثة مراحل لتطبيق المرونة التنظيمية في المنظمة وهي كالتالي (Duchek, 2020, p. 225):

1. **القدرة على التوقع Anticipation Capabilities**: التوقع هو المرحلة الأولى من مراحل تطبيق المرونة التنظيمية، ويشير إلى القدرة على اكتشاف التغيرات الهامة داخل المنظمة أو في بيئتها الخارجية بشكل استباقي، وهذا لا يعني أن كل المنظمات المرنة يمكنها أن تمنع حدوث أي أزمة، ومع ذلك فإن بعض المنظمات قادرة على رؤية ما هو غير متوقع بشكل أسرع من غيرها، وتكون قادرة على الاستجابة له على الفور (Teixeira & Werther Jr, 2013, p. 335). ويشير (Madni & Jackson) إلى أن الأنظمة تحتاج إلى قدرات توقعيه لتجنب التهديدات أو على الأقل تقليل الجوانب السلبية المحتملة، وتشتمل مرحلة التوقع على ثلاث مراحل وهي: القدرة على مراقبة التطورات الداخلية والخارجية، والقدرة على تحديد التهديدات المحتملة، والاستعداد قدر الإمكان للأحداث غير المتوقعة (Bhamra, Dani, & Burnard, 2011, p. 5386). ويجب على المنظمات المرنة أن تتعرف على الإشارات المبكرة للأزمة قبل حدوثها للاستجابة بسرعة لها وتجنب التهديد، من خلال اكتساب

المعرفة الخارجية باعتبارها روتينا خارجياً يسهل الحصول عليها، بالإضافة إلى مراقبة وتحديد التغيرات الفعلية والأزمات القادمة، ومن المهم التركيز على التطورات المستقبلية المحتملة فعلى سبيل المثال يمكن لتخطيط السيناريوهات أن تساعد المنظمات على التفكير على رؤية التغييرات والتفاعل معها قبل أن يصبح تأثيرها ظاهراً على المنظمة (Hillmann, Duchek, Meyr, & Guenther, 2018, p. 6).

2. **القدرة على المواجهة Coping Capabilities**: بالإضافة إلى توقع الاضطرابات والاستعداد لها، فإن المرونة تعني أيضًا التعامل مع الأخطار غير المتوقعة بعد أن تصبح واضحة (Wildavsky, 1991, p. 77)، وترتبط القدرة على المواجهة ارتباطاً وثيقاً بإدارة الازمات، ويمكن تقسيمها إلى فئتين فرعيتين هما القدرة على قبول المشكلة والقدرة على تطوير الحلول وتنفيذها، وتتضمن هذه القدرات اتخاذ إجراءات فورية وتكون على مدى قصير استجابة للاضطرابات غير المتوقعة (Madni & Jackson, 2009, p. 132). فبالنسبة للمنظمة تعتبر هذه الاضطرابات بمثابة تحدي معرفي لها، لأنه يصعب التنبؤ بها وغالبا ما تأتي بصورة مفاجئة وتلجأ إلى إنكارها، وتحتاج المنظمة الكثير من الوقت لإدراكها. والمنظمة المرنة مطالبة بفهم البيئة التي تنشط فيها، والوعي بوضعها الحالي واستباق الاضطرابات المحتملة، ووضع إجراءات وقائية وتصحيحية مسبقاً في مواجهة الاضطرابات (Catalan & Robert, 2011, p. 53).

3. القدرة على التكيف Adaptation Capabilities: إلى جانب المرحلتين الأولى والثانية، يتضمن تطبيق المرونة التنظيمية أيضًا القدرة على التكيف مع الأزمات والاضطرابات بعد حدوثها وهذا يرفع من قدرة المنظمة على التعلم ويزيد من قاعدتها المعرفية (Limnios, Mazzarol, Ghadouani, & Schilizzi, 2014, p. 110)، ولذلك يعد التكيف أحد القدرات الأساسية التي يمكن أن تساعد المنظمات على تجنب أو تقليل التهديدات الناجمة عن الاضطرابات غير المتوقعة، ويتضمن التكيف نوعين من القدرات هما: التفكير والتعلم، وقدرات التغيير التنظيمي (Carley & Harrald, 1997, p. 310)، فالتفكير في الأزمات والاضطرابات يجعل المنظمات قادرة على اكتساب معرفة جديدة ودمجها مع معرفتها الحالية والتصرف بناءً على هذه المعرفة لمواجهة التغيير (Edmondson, 2002, p. 130)، علاوة على ذلك يمكن للمنظمات أن تتعلم من الاضطرابات التي تعرضت لها المنظمات الأخرى، وهذا يسهل عليها تجنب الفشل الذي يحدث في المنظمات المماثلة (Madsen, 2009, p. 863). فعلى سبيل المثال يظهر الباحثون أن معدلات الحوادث لشركات الطيران والسكك الحديدية الأمريكية تنخفض مع زيادة عدد الحوادث التي تتعرض لها شركات أخرى في نفس الصناعة، وأن سلاسل الفنادق تتعلم من التجارب التشغيلية والتنافسية في صناعتها (Haunschild & Sullivan, 2002, p. 609). والمنظمة المرنة لابد لها من تطبيق التغيير التنظيمي والاستفادة من قدرة التفكير والتعلم من خبراتها السابقة ومعرفتها الجديدة المكتسبة، وعليها نقل هذه المعرفة إلى جميع مستويات المنظمة. وبالتالي فإن القدرة على التكيف لا تتضمن إجراء تغييرات مهمة فحسب، بل تشمل أيضًا التغلب على مقاومة التغيير، ولهذا تعد عملية إدارة التغيير أمراً أساسيا للمرونة التنظيمية (Ates & Bititci, 2011, p. 5606).

المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية

سنتطرق في هذا المبحث إلى العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية.

أولا: مساهمة الاستشراف في تعزيز المرونة التنظيمية

1. مساهمة الاستشراف في تعزيز المرونة الاستراتيجية:

يرى كل من (Amanatidou & Guy) أن الاستشراف إحدى طرق التعامل مع عدم اليقين، الأمر الذي يتطلب تطوير صيغ بديلة للمستقبل، مما يساعد على تصميم خطط متعددة للتعامل مع عواقب السيناريوهات المختلفة التي قد تنشأ، بالإضافة إلى محاولة مراقبة المخاطر المستقبلية المحتملة، فإن الاستشراف يسهل تحديد الآثار المتوقعة داخل وبين السيناريوهات المختلفة بناءً على نهج متكامل (مقراش، 2014، صفحة 93).

يمكن فهم المرونة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على تحديد التغييرات الرئيسية في البيئة الخارجية ، والتخصيص السريع للموارد في مسارات عمل جديدة استجابة للتغيير، والتصرف بسرعة عند إيقاف أو عكس التزامات هذه الموارد، فالمنظمات تتطلب المرونة والانفتاح وبالتالي تمكينها من الاستمرار في بيئة غير مؤكدة وديناميكية، يرى (Hitt & al) بأن التفكير الإداري القياسي ، مثل التخطيط الاستراتيجي الرسمي، لا يكفي للتعامل مع الديناميكيات المتغيرة في المشهد التنافسي الجديد، وبدلاً من ذلك سيحتاج المديرون إلى إيجاد توازن بين الاستقرار الضروري للسماح بتطوير التخطيط الاستراتيجي وعمليات اتخاذ القرار وعدم الاستقرار الذي يسمح بالتغيير المستمر والتكيف مع بيئة ديناميكية، يمثل الاستشراف نهجًا مفيدًا لتعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات. يساعد الاستشراف المنظمات على بناء مجموعة من المستقبلات المتسقة داخليًا والتي يمكن فيها اتخاذ قرارات بشأن المستقبل، بغرض تغيير التفكير، وتحسين عملية صنع القرار، وتعزيز التعلم البشري والتنظيمي، وتحسين الأداء (Sowcik & al, 2015, p. 24). يسعى الاستشراف لتطبيق آليات كالمسح البيئي الذي غالبًا ما يستخدم لتحديد الانقطاعات في بيئة المنظمة وإدارتها، فمن المحتمل أن تمكّن طريقة الاستشراف هذه المنظمات من تخصيص موارد لمسارات عمل جديدة استجابة للتغيير في الوقت المناسب. فأهمية المسح البيئي للمرونة الاستراتيجية للمنظمة تمكن من تزويد المنظمة واستراتيجية البحث والتطوير ووحدة تطوير الأعمال بالمعلومات المتعلقة بالاتجاهات والتطورات ذات الصلة، بهذه الطريقة يمكن زيادة مرونة المنظمة في أعمالها. ويرى (Wulf) أن تخطيط السيناريو يؤدي إلى تطوير صور بديلة للمستقبل وتقييم النتائج المحتملة للمنظمة، ومن ثم إعداد المديرين للتطورات المستقبلية المحتملة، وبالتالي من المتوقع أن يوفر تخطيط السيناريو المرونة الاستراتيجية التي تسمح بالاستجابة في البيئة الديناميكية والمعقدة والمتقلبة (Haarhaus & Liening, 2020, pp. 5-6).

2. مساهمة الاستشراف في تعزيز المرونة الهيكلية:

"تشير مرونة الهيكل التنظيمي إلى مجموعة التغييرات التي تتم في التنظيم والتي تسمح للقيادة إضافة بعض الاختصاصات او الاستغناء عن بعضها مما يؤدي إلى تعديل في المستويات التنظيمية" (عبد الرحيم، 2022)، حيث يمثل الهيكل التنظيمي في

المنظمة القواعد الأساسية لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها من خلال تحديد الأدوار والسلطات والعلاقات بين الأفراد وعلى جميع المستويات، لذلك يجب تصميم هيكل تنظيمي مرن لتوفير الظروف المناسبة لتنفيذه. في هذا السياق أشار (Marc 1994 Ingham) على أن ضمان مستويات عالية من التعلم يتطلب هيكلًا تنظيميًا يعتمد على اللامركزية والمشاركة واستخدام فرق المشروع والمرونة التنظيمية وتشجيع الاتصال غير الرسمي والتركيز على تقديم نظم المعلومات الصحيحة للحصول على المعلومات في الوقت المناسب (ججيق و عبيدات ، 2014، صفحة 291). يرى (Evans 1991) أن المنظمات تتوقع من خلال التخطيط الاستراتيجي الاضطرابات البيئية وتخصيص الموارد وفقًا لذلك، من خلال المرونة يتم إنشاء خيارات القرار البديلة، والتي يمكن استخدامها عند ظهور فرص أو تهديدات معينة داخل البيئة. نظرًا لأن هذه العملية تحدث قبل تأثير الاضطراب، فإن المرونة في المنظمة تكون استباقية وتحضيرية بطبيعتها، ومن ثم فإن المنظمات المرنة سوف تتكيف بسرعة مع التغيير البيئي عند حدوثه، من خلال استغلال خيارات القرار البديلة المناسبة التي تم إنشاؤها في خططها الاستراتيجية، مما يمنح المنظمة أداء متفوق. يمّكن بالتالي التخطيط الاستراتيجي للمرونة التي تظهرها المنظمة في التعامل مع الاضطرابات البيئية. كما تشير المرونة الهيكلية إلى القدرة التنظيمية على إعادة الهيكلة بسرعة، فالمنظمات القادرة على تغيير التصميم الهيكلي بسرعة تؤدي أداءً جيدًا، بما يتماشى مع الضغوط التنافسية، حيث يسمح التخطيط الاستراتيجي للمنظمات بتوقع التغيير وإنشاء خيارات إستراتيجية لهذا التغيير. من المرجح أن تستفيد المنظمات التي تخطط بشكل استراتيجي للمرونة الهيكلية من حيث الأداء (Rudd, Greenley, Beatson, & Lings, 2008, pp. 100-102).

3. مساهمة الاستشراف في تعزيز المرونة التشغيلية:

يدرك العديد من القادة الناجحين أن الحفاظ على مرونتهم التشغيلية هو المفتاح لطول العمر المستقبلي لمؤسساتهم، كما أن القادة الأكثر نجاحا هم أولئك الذين يستخدمون التفكير المرن وفرق العمل المؤهلة للوصول إلى حلول مبتكرة للمشاكل المعقدة. من خلال تعلم كيفية ضبط العمليات مع انخفاض الإيرادات، وارتفاع تكاليف الإنتاج، وزيادة المنافسة، وندرة الموارد بشكل عام ستبقى هذه المنظمات المرنة على قيد الحياة كما يمكنها أن تزدهر، إن فهم الحاجة إلى العمل حتى في حالة عدم التأكد، يتطلب استشرافاً ثاقباً وقيادة جريئة (Addictions Consulting Group, 2020). هناك ثلاثة أنواع مختلفة من الاستشراف التي يجب أن يكون القادة على دراية بها: البيئية والاستراتيجية والتشغيلية، حيث ينظر الاستشراف البيئي إلى الاتجاهات والتغيرات في العالم الخارجي التي يمكن أن تؤثر على المنظمة، وينظر الاستشراف الاستراتيجي إلى الأهداف طويلة الأجل للمنظمة وكيف يمكن أن تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية، أما الاستشراف التشغيلي فينظر إلى ما يحدث على أساس يومي وكيف يمكن أن يؤثر على العمليات المستقبلية (Nigel , 2021).

ثانيا: مساهمة الرؤية الاستراتيجية في تعزيز المرونة التنظيمية:

وصف (Ackoff) الرؤية الاستراتيجية بأنها مخطط منهجي لمستقبل مثالي من شأنه أن يحقق هدف المنظمة بشكل أكثر فعالية وكفاءة (Maccoby M. , 2015, p. 25).بينما يرى (Al-Daouri & Atrach) أن الرؤية الاستراتيجية تشير

إلى عملية صنع تنبؤات حول الطريقة التي يجب أن تكون عليها المنظمة في المستقبل، يتطلب تطوير رؤية استراتيجية وجود تعاون بين جميع الموظفين في المنظمة، يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية المطورة واضحة، يجب أن تتناول جميع جوانب المنظمة، يجب أن توفر وصفًا لمستقبل مثالي للمنظمة (Al-Daouri & Atrach, 2020, p. 41). تشكل الرؤية الاستراتيجية حافزاً للتغيير والدفع باتجاه تفعيل التعاون والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية لتطوير الإمكانات المتاحة والبحث في فرص الحصول على متطلبات دعم المنظمة داخليا وخارجياً وصولا إلى الحالة الأفضل، فالرؤية الجيدة مرهونة بإبداعات المفكر الاستراتيجي وقدرته على استكشاف مجالات النمو والتطور، فضلا عن توفر القناعة لدى إدارة المنظمة والعاملين فيها لضمان تعاونهم بالشكل الذي يجعل هذه الرؤية بمثابة هدفاً استراتيجيا طموحاً وغاية يسعى الجميع إلى تحقيقها في المدى الطويل (النعيمي ص.، 2008، صفحة 53). وجد McManus وآخرون أن ممارسات القيادة التي تتميز بالرؤية ساهمت في مرونة المنظمات للصدمات الطبيعية الشديدة والصدمات التي كانت من صنع الإنسان، كما اتسمت القيادة في المنظمات المرنة باتخاذ قرارات شاملة (Barasa & al, 2018, p. 9).

يؤكد (Mejtoft) أن الرؤية الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على التنفيذ الناجح للأنواع المختلفة من المرونة التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء الأعمال، حيث تصبح الأشكال المختلفة من المرونة في بيئة ديناميكية متغيرًا يصعب على المنافسين تقليده، مما يعني أنه يمكن استخدام المرونة كمصدر للميزة التنافسية. أما (Bernardes & Hann) فيريان بأن الرؤية الاستراتيجية لها علاقة خاصة مع مرونة المنظمة، حيث يعتبر كلاهما متداخلين سواء على المستوى الاستراتيجي أو التكتيكي أو التشغيلي للأعمال (Syauqiy, & Dirgantara, 2022, p. 17). في حين يرى (Ni & al) أن المرونة هي قدرة استراتيجية تمكن المنظمة من بناء رؤية استراتيجية طويلة المدى (Ni & Xu, 2020, p. 4).

ثالثا: مساهمة التفكير المنظم في تعزيز المرونة التنظيمية:

يستطيع القائد الاستراتيجي الكفء تمييز وإدراك العلاقات المتبادلة بين المتغيرات المختلفة في أية حالة معقدة. على سبيل المثال، يمكن أن يتساءل ماذا سيحدث لمبيعات منتج ما إذا خفض سعره للزبائن. أو ماذا سيحدث للمبيعات إذا تضاعف تمويل عملية التسويق؟ لو اتبعت هذه المتغيرات أسلوباً خطياً بسيطاً، فإن كلا الخيارين سيزيد المبيعات. لكن إذا كانت متغيرات ضمن نظام معقد وديناميي يصبح من الأصعب توقع النتائج. على سبيل المثال، إذا كانت جودة المنتج مكونا مهما من جاذبيته للزبائن، فإن تخفيض السعر قد يعتبر مؤشرا على تدني جودته، مما يبطئ المبيعات، بغض النظر عن المال الذي أنفق على التسويق. يمكن للتفكير المنظم أن يساعد القادة في فهم المشكلات المعقدة بشكل أفضل، لذلك فهو أداة مهمة للقائد كمفكر استراتيجي. على وجه العموم يعتبر التفكير المنظم مفيداً بشكل خاص في مراحل تقويم موقعنا الحالي، وتعلم كيفية بلوغ الهدف والتحقق من مدى التقدم (Hughes & al, 2013, pp. 72-73).

التفكير المنظم هو فهم لكيفية تفاعل المكونات وأصحاب المصلحة المختلفين للنظام وتأثيرهم على بعضهم البعض. يذهب التفكير المنظم إلى أبعد من تحديد أصحاب المصلحة والمنظمات الرئيسيين، ويتضمن تحليل العلاقات المتبادلة الرسمية وغير الرسمية،

وكيف تؤثر على أداء النظام، ويقر التفكير المنظم بأن الأنظمة ديناميكية ومعقدة، كما يتطلب قادة لديهم رؤية وفهم لكيفية عمل المكونات المختلفة للنظام معًا. يحتاج هؤلاء القادة إلى مجموعة واسعة من المهارات بما في ذلك التفكير الاستراتيجي؛ القدرة على التكيف والمرونة في الاستجابة للنتائج غير المتوقعة؛ مسح الأفق لمعرفة كيف يمكن أن يتأثر النظام بالتغييرات الخارجة منه؛ والقدرة على العمل عبر الحدود التنظيمية والتعامل مع عدم اليقين (Ndaruhutse & al, 2019, pp. 13-31).

ساعد التفكير المنظم القادة على توقع الأزمات المحتملة أو الحماية منها، لكن العالم الحديث يتطلب مرونة أيضا. المرونة هي استراتيجية مهمة بشكل خاص للمنظمات المبتكرة والفريدة والتحويلية التي تقوم بمهام غير متوقعة بطبيعتها (Freeman, 2004, p. 1). يرى كل من (Kopanaki & Smithson) أن التفكير المنظم له القدرة على التعامل مع المرونة على المستوى التنظيمي أو بين المنظمات، حيث يتم تقديم المرونة ليس فقط على أنها قدرة المنظمة / شبكة الأعمال على الاستجابة للاضطرابات البيئية، ولكن أيضًا على أنها قدرتها على التطور والتغيير بمرور الوقت، حيث يُنظر إلى عملية التغيير على المستوى التشغيلي أو الهيكلي أو الاستراتيجي، وتتم الإشارة إلى القدرة على التغيير من خلال الكفاءة والقدرة على التكيف والتنوع (Kopanaki & Smithson, 2002, p. 16).

رابعا: مساهمة التحفيز في تعزيز المرونة التنظيمية:

المنظمات الأقل مرونة تواجه مشاكل في تحفيز موظفيها والاحتفاظ بهم، حيث أن منح الحوافز المادية والمالية دون إجراءات داخلية أكثر مرونة لا يكفي لتحفيز العاملين في المنظمة، لذلك تلعب المرونة التنظيمية دورا رئيسيا في التخلص من الروتين والضغوط، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالطبع أداء المنظمة، إن المرونة، المصممة بشكل جيد، يمكن أن تصبح بشكل غير مباشر دافعًا غير مالي مع فوائد حقيقية لكل من الموظفين والمنظمة (Bran & Udrea, 2016, p. 136). يواجه قادة المنظمات تحديات وأزمات تختبر قوة ومرونة أنظمتهم ومواردهم، فالقيادة تكون أمام تحديات خلال فترات التغيير السريع، لكن الضغوط التي تواجه المنظمات اليوم تسببت في تجديد الاهتمام بدراسة السلوكيات الشخصية والتنظيمية مع التركيز على ما يشكل قيادة فعالة وقابلة للتكيف. ومن المثير للاهتمام أن بعض القادة والمنظمات يصبحون أكثر مرونة في التعامل مع التغيير بينما يتعثر آخرون أو ينهارون تحت وطأة التغيير. لقد حاول العديد من الباحثين فهم العوامل التي تكمن وراء هذه الاختلافات، وركزت نماذج الأعمال التحويلية مؤخرًا على أهمية المرونة في كل من القيادة والنجاح التنظيمي. كما يقوم القادة بتخطيط وتنظيم وتنفيذ عمليات العمل في المنظمات المعقدة. يعكس التعقيد التغييرات المستمرة في التكنولوجيا، والتحولات في تركيبة القوى العاملة، والحاجة إلى اتخاذ قرارات أسرع، وتطوير القدرة على التكيف والتغيير باستمرار. ضمن هذا السياق التنظيمي يجب على القادة خلق بيئة عمل تثير تحفيز الموظفين. يرى (Khan & al) أن دور القيادة هو المكون الضروري للمنظمات التي تعزز مرونة إدارتها من أجل إحداث التغيير الصحيح، وتحسين الصفات السلوكية للأفراد، وتعزيز التنوع ودعم ثقافة التعلم (Khan & al, 2019, pp. 1-3).

خامسا: مساهمة الحدس في تعزيز المرونة التنظيمية:

يستخدم الحدس في العديد من المجالات، بما في ذلك إدارة الأعمال، فيما يتعلق بالأداء الإيجابي للمنظمات في بيئات العمل غير المستقرة التي تتطلب قرارات سريعة في مواجهة التغييرات العاجلة والغامضة. يناقش علماء الإدارة الإستراتيجية الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مشيرين إلى أن الحدس والبديهة لا يعتبران عمليات غير منطقية أو خارقة للعادة، ولكن الحدس والبديهة ينشآن من الأساس المعرفي لخصائص التفكير البشري وهما نتيجة التعامل مع الأحداث والمواقف المختلفة، والتي تعزز القدرة العقلية لاتخاذ القرارات والمواقف الاستراتيجية وبظروف عمل طارئة وغير مستقرة تمامًا، كما أن الحدس لا يعني شيئًا يتعارض مع العقل، ولا هو عملية تخمين عشوائية، بل هو شيء لا يمكن لأي أحد ممارسته. إنه شكل متقدم من التفكير ينبع من تجربة معينة في مجال العمل، لأنه لا يأتي بسهولة، بل يتطلب سنوات من الخبرة في حل المشكلات في العمل. الحدس هو مستوى من الذكاء، وتكمن قيمة التفكير الإبداعي في المرونة في اختيار وفتح مجالات جديدة للعقل (دباس و حنظل، 2018، صفحة 149).

النموذج الجديد لتعليم القيادة في القرن الحادي والعشرين هو محور تركيز القادة الاستراتيجيين حيث يتم تشجيعهم على التطلع إلى المستقبل وخلق تحديات جديدة، سيوفر هذا التركيز للقادة الفرصة لاختيار الاستراتيجيات المثلى لمعالجة مشاكل المنظمة، والقضاء على نقاط الضعف، ومواءمة عملهم مع رؤية المنظمة. من المفترض أن القائد المتفوق يمتلك القدرة الفريدة على إدراك الاحتمالات وأن الحدس الاستراتيجي هو طريقة العقل لإدراك هذه الاحتمالات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب بناءً على المعرفة المكتسبة من التجربة. من خلال الحدس يصبح الفرد قادر على إدراك أحداث مستقبلية معينة. الحدس الاستراتيجي هو ظاهرة علمية تحدث من استخدام الأفكار الجيدة والتفكير من خلال التجارب السابقة لحل المشكلات في المستقبل التي لم يسبق رؤيتها من قبل (Aujirapongpan & al, 2020, p. 466).

سادسا: مساهمة الشراكة في تعزيز بالمرونة التنظيمية:

1. مساهمة الشراكة في تعزيز المرونة الاستراتيجية

في بيئة ديناميكية ومضطربة، قد تحتاج القرارات الاستراتيجية إلى إعادة النظر باستمرار. تعتبر المرونة الاستراتيجية عمومًا بمثابة بناء متعدد الأبعاد، وقد تم تعريفها على أنها القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. شهد العقد الماضي زيادة في الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية، والتي تمنح المنظمة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق والفرص. في أدبيات التحالفات الاستراتيجية، تم تحديد نوعين عامين من المرونة – مرونة التعديل ومرونة الخروج، مرونة التعديل تشير إلى قدرة الشركاء على تعديل سلوكياتهم أو شروط اتفاقية التحالف استجابة للتغيرات في البيئة أو احتياجات شركائهم. بالنظر إلى العقلانية المحدودة، من الصعب التحكم في إدارة التحالف الاستراتيجي، حيث يفترض كل من (Wiersema & Young-Ybarra) أن القدرة النهائية للشركاء على مراقبة واحترام الالتزامات غير الرسمية للعلاقة وتعديل شروط التحالف من أجل استمرار خلق القيمة، أما مرونة الخروج فتشير إلى سهولة الخروج من تحالف لم يعد يرضي الشريك أو يلبي احتياجات كل شريك في شراكة تخضع للتغيير المستمر غالبًا ما تعزز

التغييرات أو تقلل من اهتمام هذا الشريك بأنشطة التحالف (Cheng & al, 2008, pp. 1641-1644). ويرى (Bock & al) أن التعاون مع الشركاء الخارجيين أداة للاستكشاف عندما تعمل المنظمات في بيئات مضطربة، من المحتمل أن يؤدي الوصول إلى المعرفة إلى تحسين دقة القرارات الاستراتيجية للمديرين. في الواقع يميل عدم اليقين الخارجي إلى زيادة الأنشطة التعاونية مع شركاء مشابهين ومألوفين، وتعمل تأثيرات الشبكة والتعاون بشكل عام على تحسين الابتكار والأداء. يشير هذا الإطار القائم على المعرفة إلى أن الوصول إلى الخيارات عبر التحالفات يحسن المرونة الاستراتيجية (Bock & al, 2012, p. 285).

يرى (Smuc) أن الشراكة تمثل إحدى طرق دعم استراتيجية المنظمة عن طريق إجراء أبحاث سوقية متسقة، من خلال جمع ومشاركة معلومات الزبائن والشركاء والسوق والصناعة وبالتالي الاستفادة من إمكانات شبكة الأعمال التجارية للمنظمة لتعزيز الابتكار وخلق فرص عمل أكثر إذ يجب أن تتبنى ثقافة تنظيمية مبنية على اتخاذ القرار المشترك، كما يمكن للمنظمات تحقيق الاستفادة من الشراكة من خلال البحث عن نماذج أعمال مبتكرة جديدة وقنوات مبيعات، والتي من خلالها يمكن اكتشاف إمكانات السوق غير المستغلة، ومن الأمثلة على أهمية الشراكة أن شركة بوينغ (787) قد واجهت العديد من التحديات ولكن استطاعت معالجة هذه التحديات من خلال اللجوء إلى التجميع الجزئي مع الشركات الأخرى ذات العلاقة، وإنشاء مركز دعم مركزي فريد ممكن من تكنولوجيا المعلومات، وأعيد دمج بعض الأنشطة التي كان يقوم بها الموردون سابقاً، واستخدام قدرتها التفاوضية لتسهيل التكامل، وبالتالي كانت أدوات الشراكة المستخدمة موجهة نحو هدفين رئيسيين هما (هاشم و الشيخلي، 2021، الصفحات 25-26):

- زيادة وضوح الإجراءات وظهور شبكات المعرفة من خلال المنظمات الشريكة.
- تحفيز الشركاء على اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تحسين الرؤية.

2. مساهمة الشراكة في تعزيز المرونة الهيكلية:

نظراً لأن البيئة الاقتصادية والاجتماعية صارت أكثر تعقيدًا وتتغير بسرعة، فقد أصبحت الهياكل البيروقراطية الصارمة غير قادرة على التكيف. لقد أعاقت مثل هذه الهياكل الابتكار والمرونة والمبادرة الفردية، حيث أكد العديد من خبراء الإدارة، أن الهياكل التنظيمية الأكثر انبساطًا لديها مرونة أفضل. المرونة الهيكلية هي القدرة على تكييف أو تحويل الهيكل الحالي أو سير العمل للأنشطة على المستوى المشترك بين المنظمات، يشير هيكل الشبكة إلى النمط العام للعلاقات. وبالتالي فإن تحويل الهيكل الحالي يمكن أن يعني إنشاء شراكات جديدة أو تفكيك الشراكات القديمة (Albers & al, 2016, pp. 9-21).

3. مساهمة الشراكة في تعزيز المرونة التشغيلية:

يرى (Tafti & al) أنه من خلال التحالفات الاستراتيجية، غالبًا ما تقوم المنظمات بتطوير المنتجات، وتطوير أنظمة معلومات جديدة بشكل مشترك وتبادل الخبرات الفنية أو الإدارية. كما أن المديرون يولون اهتمامًا كبيرًا للتعاضد الثقافي أو التسويقي أو المنتج في التحالفات الاستراتيجية (Tafti & al, 2023, p. 13). ويعتبر (Narain & al) المرونة التشغيلية ضرورة للتعامل مع الاضطرابات في كل من البيئات التنظيمية الداخلية والخارجية، قد تظهر الاضطرابات في البيئات الداخلية في شكل تعطل

المعدات، وأوقات المهام المتغيرة، وتأخيرات الانتظار، وإعادة العمل، من ناحية أخرى يمكن أن تعزى الاضطرابات الخارجية إلى عدة عوامل، مثل عدم اليقين الناتج عن التغيرات أو التقلبات في مستوى الطلب وأسعار المنتجات ومزيج المنتجات وعمل المنافسين (Narain & al, 2000, p. 203). ويمكن للمنظمة التي تتمتع بمرونة تشغيلية عالية نقل أو تعديل عملياتها أو طرقها أو قدراتها الإنتاجية عند القيام بتحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى للاحتفاظ بأصول محددة أو استراتيجية تمثل مصادر للميزة التنافسية، وبالتالي زيادة السيطرة على العملية ككل. تقلل المرونة التشغيلية من تعرض المنظمات المتحالفة استراتيجيا للتغييرات غير المتوقعة على المدى القصير مثل حجم المنتج أو الخدمة، كما يؤكد (Volberda) أن المنظمات المرنة تتفاعل بشكل أسرع وأكثر فعالية مع التغيرات البيئية، ومن ثم فإن المرونة التشغيلية تقلل من النفور من المخاطرة لأنها تزيد من القدرة على المناورة في البيئات الديناميكية. ومن وجهة نظر (Harrigan) تسمح المرونة التشغيلية للمنظمات بتبادل عوامل الإنتاج من أجل التكيف مع التغيرات من خلال شبكة من التحالفات الاستراتيجية (Arias-Aranda, 2011, pp. 1851-1853).

سابعا: مساهمة الابداع في تعزيز المرونة التنظيمية:

1. مساهمة الابداع في تعزيز المرونة الاستراتيجية:

يعطي الابداع القيادة خصائص تميزه عن باقي القيادات كالانفتاح نحو التغيير، والرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية، بالإضافة أنه يعني القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها، والثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية، واحترام اختيارات الغير، وقابلية الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة، تقدير إنجازات الآخرين، والتوجه نحو المستقبل بكل قوة، ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب"، وعليه تظهر أهمية القيادة في انها تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية، وهي بمثابة البوتقة التي تنصهر داخلها المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية كافة، وتدعيم القوى الإيجابية في المنشأة، وتعمل على تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، بالإضافة الى أنها تمنح القائد السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات، وتنمية وتدريب ورعاية العاملين باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة، وتسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة لها (مري، 2020، الصفحات 34-35).

يجب أن يتمتع القادة الذين يرغبون في تحسين المرونة الاستراتيجية بحس قوي بالإبداع والقيادة. لمواجهة هذه المشاكل والتغلب عليها، فإن المرونة الاستراتيجية القائمة على القدرات الديناميكية مطلوبة لضمان القدرة التنافسية المستمرة للمؤسسة، يجب أن تبدأ بفكرة ووعي القائد، والشعور بالإبداع، والقدرة على تعديل الاتجاه والاستراتيجية في الوقت الفعلي في ظل المواقف المختلفة (Dhar, 2022, p. 416). ويمكن للقادة استخدام الإبداع كأداة مقصودة لقيادة مؤسساتهم لتحقيق القدرة على التكيف (Basadur, p. 104). وتساعد المرونة الاستراتيجية القادة على ابتكار طرق إبداعية لإدارة المهام المختلفة وقيادتها والتحكم فيها، مما يسمح لهم بضبط البيئة الداخلية للمؤسسة على البيئة الخارجية، بما يتماشى مع التغييرات التي حدثت في العالم

الخارجي، مما يؤدي إلى الابداع مع زيادة الكفاءة (Ghorban-Bakhsh & Gholipour-Kanani, 2018, p. 2).

2. مساهمة الابداع في تعزيز المرونة الهيكلية:

وفقاً لـ (مشمش) يستوجب على المنظمات التي تطمح للتربع على قمة الصدارة أن تبني التنظيم قبل الوظيفة والوصول إلى هيكل تنظيمي سليم وفي نفس الوقت العمل من خلال الكفاءات المتاحة حاليا، بمعنى تمشي هذا الهيكل مع هذه الغاية، وهذا يعني أن المرونة مطلوبة للتوائم مع طبيعة الظروف وفقاً لتخطيط معين، وانطلاقا من أهمية الاتصاف بالمرونة في حياة المنظمات فقد اجتهد عدد من الباحثين في تحديد أهم العوامل الجوهرية التي تمثل المحددات الأساسية لمرونة المنظمات، وتمثلت أهم المحددات في العناصر التالية: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، مهارة المورد البشري، العمليات التكنولوجية، أنظمة المعلومات، التدريب والتطوير، استراتيجية العمل، العلاقة مع الموردين، حجم المنظمة، سلوك المورد البشري. إن اتصاف خصائص الهيكل التنظيمي بالمرونة من حيث نسف الإجراءات الشكلية عديمة الفائدة واستبدالها بتبسيط التعاملات في الإجراءات والعلاقات المتبعة دون اختراق القواعد واللوائح، إضافة لوضوح عمليات الاتصال والتواصل بين مفاصل المنظمة، من شأنه أن يهيئ بيئة عمل قادرة على التكيف مع طبيعة التغيير التي تحدث بفعل مواقف وظروف غير محسوبة إضافة إلى تكوين الدافعية والتحفيز عند العاملين والذي يمكنهم من العمل بحرية ضمن هيكل تنظيمي مرن (مشمش، 2019، صفحة 4). كما أشار (Cook) أن الإبداع هو جوهر المرونة الهيكلية والقوة الابتكارية، يمكن رؤية هذه القدرة الاستراتيجية داخل المنظمات الإبداعية الرائدة، مثل Hewlett Packard و The Body Shop و Psion و First Direct Bank و M3، تسّخر هذه المنظمات القدرة على التفكير والتصرف بشكل مختلف بطرق منطقية لعملائها الحاليين والمستقبليين (Cook, 1998, p. 179).

3. مساهمة الابداع في تعزيز المرونة التشغيلية:

يشجع الإبداع الأشخاص على توليد أفكار جديدة ويساعد المنظمة على النمو وزيادة كفاءتها وفي نفس الوقت يمكّن الأعضاء من توليد الأفكار الإبداعية وتنفيذها بشكل أكثر فعالية. من الواضح أن الإبداع يسلط الضوء على كفاءة وفعالية المنظمات، وبالتالي فإنه يوضح أن عناصر الكفاءة والفعالية مرتبطة بالقدرة التنافسية التي تعتبر حاسمة بالنسبة للمرونة التشغيلية. يؤثر المناخ التنظيمي للإبداع على العمل (الاتصال، والتعاون، وحل المشكلات، واتخاذ القرار)، والعمليات النفسية (التعلم، والتحفيز والالتزام). يشير هذا إلى أن المنظمات بحاجة إلى الإبداع لدعم الموظفين في إعطاء تأثير جديد وملحوظ على العمليات والأعمال، وهو أمر مهم للسعي نحو المرونة التشغيلية. من ناحية أخرى، فإن السبب في خلق مناخ تنظيمي للإبداع لأي منظمة هو منح الحرية والثقة ودعم الأفكار للأفراد بحيث يتعلمون ويخلقون قدرات ابتكارية، ويجب أن يأتي ذلك من خلال تغيير السلوك حيث يكونون على استعداد لأن يكونوا ديناميكيين، ويواجهوا التحدي والمخاطر. يرتبط المناخ الإبداعي بتحسين الأداء الوظيفي والرضا عن التنافسية التنظيمية، نتيجة لذلك يمكن للمنظمات إنتاج جودة المنتجات والخدمات من خلال تطوير الإبداع والابتكار ويساهم هذا في بناء المرونة التشغيلية (Alias & al, 2019, pp. 79-80).

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل للجانب النظري لمتغيري الدراسة الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية، حيث يعتبر الذكاء الاستراتيجي سمة أساسية يتصف بها قادة منظمات الأعمال التي تنشط في بيئة معقدة ومتقلبة، كما يشكل مصدراً مهماً وأساسياً للمعلومات التي تعتبر موردا استراتيجي للمنظمات، كما أن للمرونة التنظيمية دور كبير في تجنيب المنظمة الأزمات وجعلها قادرة على التكيف مع الاضطرابات والتقلبات البيئية المفاجئة والمعقدة حتى تنجو منها وتستمر وتزدهر.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد:

تُعد الدراسات السابقة مصدرًا أساسيًا من مصادر المعرفة النظرية والتطبيقية، إلى جانب الاستفادة من خبرات وتجارب الباحثين السابقين، والاطلاع على أهم إنجازاتهم ونتائج دراستهم وتوصياتهم خطوة أساسية في إثراء معرفة الباحث وتوجيهه، مما يساعد في تكوين خلفية عن موضوع دراسته، وكذلك إنجازها بشكل أفضل وأكثر عمقا وشمولا، وتجنب الأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون (النعيمي ع.، 2019، صفحة 72).

وسنحاول تسليط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء العربية أو الأجنبية، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأطروحات، والمقالات، وتنوعت هده الدراسات بين من تناولت المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، أو المتغير التابع المرونة التنظيمية، أو جمعت بشكل جزئي بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية معاً، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الاقدم، وهذا ما سنعرضه في المبحث الأول، اما المبحث الثاني فسيخصص لمناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية، من حيث أوجه التشابه والاختلاف، وما يميز الدراسة الحالية عن سابقاتها.

المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية:

سنحاول في هذا المبحث عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي، سواء العربية أو الأجنبية، معتمدين في ذلك على أطروحات الدكتوراه والمقالات العلمية.

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي:

- **الدراسات العربية**

1. دراسة (المومني و المومني، 2023) **بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، وذلك من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي (الاستشراف، التفكير المنظم، الشراكة) وأثرها على أداء العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (75) استبانة على عينة الدراسة، وتم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات جاء بمستوى مرتفع، حيث جاء بُعد الاستشراف بالمرتبة الأولى، وجاء بُعد الشراكة بالمرتبة الثانية، وجاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة بُعد التفكير المنظم.
- أن مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الاردنية جاء متوسطاً.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني الذكاء الاستراتيجي وتعميق مفهومه لدى إدارات المنظمات لما له من أهمية كبيرة في مواجهة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها لمساعدتها على اتخاذ القرارات الصائبة، وضرورة الاهتمام بتدريب العاملين وتبني الأفكار الجديدة والمبدعة لديهم بما يتلاءم مع الوضع الحالي والمستقبلي.

2. دراسة (الأسمري، 2022) **بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة أزمات القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية وتحديدا في منطقة عسير (مدينتي أبها وخميس مشيط) ومعرفة مدى إدراك منسوبي تلك المصارف لمفهوم الذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة الأزمات، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي بعد تصميم استبيان يتضمن ثلاثة أقسام تشمل قسم البيانات

الشخصية وقسم الذكاء الاستراتيجي وقسم إدارة الأزمات، ووزع على 154 عينة، تم اختيارهم بصورة عشوائية من مجتمع موظفي المصارف في المنطقة المراد دراستها والبالغ عددهم (2000) موظفٍ.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن هناك مؤشرات وأبعاد كانت تُطبق بنسبٍ عالية مثل: بُعد الاستشراف وبُعد الرؤية وبُعد التفكير وبُعد التحفيز وبُعد الشراكة وبُعد إدارة الأزمة، بالإضافة إلى توفر تطبيقٍ مرتفع للذكاء الاستراتيجي.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط استشرافية مستقبلية للوصول إلى تميزٍ أفضل في مواجهة أزمات المستقبل مع السعي الحثيث من قِبل إدارة المصارف للوصول إلى صورة ذهنية أفضل عند العملاء واتّباع الشراكة في تحقيق تطورٍ أعلى وأشمل بجمع عناصر تلك الصورة ثم وضعها تحت آلية العصف الفكري لتكون عمليات التحليل وكشف العوامل الداخلية ذات قدرة عالية.

3. دراسة (ربيعي، 2021) **بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال – دراسة ميدانية–**

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، الشراكة)، في تحسين الأداء المتميز بأبعاده (التميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات، التميز في مجال التنظيمي والإداري)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الكمي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة. إذ تم توزيعه على عينة شملت 70 إداريا موظفا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، المديرية الولائية تبسة بجميع فروعها، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على برامج حاسوبية R وطريقة تحليل مسار المربعات الصغرى الجزئية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة.

4. دراسة (الحبيب و السلطان، 2021) **بعنوان: أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، بالاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (التفكير، الاستشراف، الرؤية، التحفيز، الشركة) وعلاقتها وأثرها على أداء العاملين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 267 موظف وموظفة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.

وتواصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها:

- مستوى تطبيق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القسيم، لأبعاد الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة عالية جدا. حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد التفكير وفي المرتبة الثانية جاء بعد الاستشراف وثالثا بعد الرؤية وفي المرتبة الرابعة جاء

بعد التحفيز وأخيرا بعد الشركة وأظهرت النتائج بأن مستوى أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم جاء بمستوى عالي جدا.

- وأظهرت النتائج وجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية عندما عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.
- وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي بأداء العاملين، تعزي إلى المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، بينما لا توجد أي فروق تعزل متغير الجنس، العمر، سنوات الخبرة.

5. دراسة (المجالي، 2020) **بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً.**

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي المتغير وسيطا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها. تمثلت أداة الدراسة في استبيان موزع على عينة من 572 فرداً من القادة الأكاديميين والإداريين، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج SPSS بالإضافة إلى برنامج Amos v 24.

وقد أظهرت النتائج أن تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الذكاء الاستراتيجي كانت مرتفعة على المستوى الكلي، وكذلك على مستوى الأبعاد، وأظهرت النتائج إدراك القادة الأكاديميين والإداريين بشكل متزايد أهمية الاستشراف والرؤية المستقبلية، وتفكر النظم والشراكة والدافعية والتعلم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحسين كفاءة وفعالية واستمرارية التميز في الأداء على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بتحسين مستوى الأداء المؤسسي، وكذلك في التعلم التنظيمي. وأظهرت نتائج تحليل مسار وجود آثار دلالة إحصائية لذكاء الاستراتيجية بأبعاده في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده من خلال التعلم التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية.

6. دراسة (السرسك، 2020) **بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات" بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات، وذلك بالتطبيق على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوزارة في الشق العسكري، ممن يشغلون الرتب الاشرافية والسامية والبالغ عددهم (8848) ضابطا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وزع على عينة مقدارها (415) مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي

(59.18%)، وكذلك جاءت جودة القرارات بدرجة متوسطة بوزن نسبي (59.64%). كما بينت الدراسة وجود علاقة موجبة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات، وتبين النتائج وجود أثر لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات، وقد فسرت ما نسبته (76.2%) من التباين في جودة القرارات. إضافة إلى عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (الذكاء الاستراتيجي، وجودة القرارات) تعزى إلى (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي) بينما وُجدت فروق حول المتغيرين تبعاً لمكان العمل ولصالح الذين يعملون في قوى الأمن الداخلي.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي باعتباره مدخل مهم وحيوي للارتقاء بأداء الوزارة والمؤسسات بشكل عام لما له من أثر في جودة القرارات، وكذلك ضرورة تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالوزارة للكشف عن الفرص والتهديدات، والوقوف على نقاط القوة والضعف وتطوير الاستراتيجيات لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات ورسم مسار مستقبل الوزارة. والعمل على تخصيص دوائر أو لجان لتقييم نتائج القرارات المتخذة وسلامة تطبيقها وتأثيراتها على جميع المكونات والجهات ذات الصلة بالقرار المتخذ، بالإضافة إلى ضرورة تعزيز مساهمة العاملين في الوزارة في عمليات صنع القرارات، وضمان الدفع باتجاه تحقيق وتنفيذ هذه القرارات عن رغبة ورضى من العاملين.

7. دراسة (فلاق و خرشي، 2020) **بعنوان: مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر (دراسة ميدانية).**

هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية بشركات الاتصالات العاملة في الجزائر، حيث تكونت عينة الدراسة من (245) مفردة من الهيئة الإدارية والموظفين لشركات الاتصالات (جيزي، أريدو، موبيليس)، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود مساهمة عالية للذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية تعزى إلى سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة تأسيس قسم مستقل في الشركات قيد الدراسة تحت اسم (الذكاء الاستراتيجي) يظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهامه بخلق المعرفة وامتلاكها والمشاركة والخزن والانتفاع والتقييم.

8. دراسة (النعيمي ع.، 2019) **بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية عملية اتخاذ القرارات من خلال السياسات والإجراءات الإدارية في وزارة الخارجية القطرية.**

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية عملية اتخاذ القرارات من خلال السياسات والإجراءات الإدارية في وزارة الخارجية القطرية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وصياغة أنموذج يتكون من ثلاث متغيرات رئيسية، يمثل المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، أما المتغير الوسيط في فيمثل السياسات والإجراءات الإدارية، في حين المتغير التابع يمثل فاعلية

عملية اتخاذ القرارات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداتان لجمع بيانات الدراسة، الأداة الأولى استمارة الاستبيان، والتي وزعت على مجتمع الدراسة والذي بلغ 156 مفردة من الإدارة العليا والوسطى بوزارة الخارجية القطرية. تم استرداد 146 إسبانه صالحا للتحليل والدراسة، إضافة إلى الأداة الأخرى المستخدمة في جمع البيانات، وهي المقابلة، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وبرنامج التحليل الإحصائي (Amos 20).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لتصورات المبحوثين لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في فعالية عملية اتخاذ القرارات.
- وجود أثر دال إحصائيا لبعد الرؤية الاستراتيجية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في وزارة الخارجية القطرية.

وقد خلصت الدراسة إلى وضع العديد من التوصيات أهمها:

- ضرورة إشراك المديرين والموظفين بوزارة الخارجية بدورات تدريبية متخصصة تهدف إلى تحسين مستويات المعرفة حول الذكاء الاستراتيجي بجميع مكوناته وأبعاده، ومنح المشاركين في هذه البرامج التدريبية شهادة مهنية في الذكاء الاستراتيجي.
- ضرورة قيام الإدارة العليا بالوزارة بتفعيل بعد الشراكة من خلال إقامة تحالفات إقليمية ودولية، مما يتيح لها الاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في تخطي الأزمات وحل المشكلات.

9. دراسة (طيبي، 2018) **بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولايتي سعيدة وبلعباس.**

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات المبحوثة، إذ تم اختبار أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية الدافعية، الشراكة والحدس، بينما قسم تنمية وتطوير الكفاءات البشرية لستة أبعاد وهي: التكوين، والتدريب، التعلم الجماعي، والتنظيم، التمكين، إدارة الجودة الشاملة، نظام الحوافز والمكافآت، وإدارة المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الكمي الارتباطي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة إذ تم توزيعه على عينة هدفية شملت 110 إطارا بالمؤسسات المبحوثة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وقوية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وتنمية الكفاءات، كما أثبتت الدراسة أن للذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الاستشراف، تفكير النظم، والشراكة بينما الرؤية المستقبلية، الدافعية والحدس ليس لها أثر على تنمية وتطوير الكفاءات.

10. دراسة (أبو الغنم، 2016) **بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة" دراسة ميدانية.**

هدفت الدراسة الى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير النظمي، الشراكة، الحدس) في فاعلية صنع القرارات بأبعادها: (فاعلية تحديد المشكلة، وفاعلية تطوير البدائل، وفاعلية اختيار البديل المناسب، وفاعلية تنفيذ القرار ومتابعته)، في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، وتكونت عينة الدراسة من 240 موظفا، وحددت هذه العينة عن طريق اخذ عينة عشوائية ملائمة من جميع موظفي شركات التأمين العاملة بمدينة جدة. كما اعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي والتحليلي، على صعيد البحث الوصفي جرى المسح المكتبي، والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فقد أجري المسح الاستطلاعي، وحللت البيانات الأولية التي جمعت من خلال الاستبانة.

خلصت الدراسة الى عدة نتائج وكانت كالآتي:

- أن مستوى تصورات العاملين في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة للذكاء الاستراتيجي ولفاعلية صنع القرارات قد جاءت بمستوى مرتفع.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف والرؤية، والتفكير النظمي، والشراكة، والحدس) على فاعلية صنع القرارات بأبعادها: (فاعلية تحديد المشكلة، فاعلية تطوير البدائل، فاعلية اختيار البديل المناسب، فاعلية التنفيذ والمتابعة) في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف والرؤية، والتفكير النظمي، والشراكة، والحدس) على فاعلية تحديد المشكلة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف والرؤية، والتفكير النظمي، والشراكة، والحدس) على فاعلية تطوير البدائل.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف والرؤية، والتفكير النظمي، والشراكة، والحدس) على فاعلية اختيار البديل المناسب.
- وجود أثر دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف والرؤية، والتفكير النظمي، والشراكة، والحدس) على فاعلية التنفيذ والمتابعة.

كما اختتمت الدراسة بعدة توصيات جاءت كالآتي:

- توجيه اهتمام إدارة شركات التأمين نحو الاستمرار بالاهتمام بعناصر الذكاء الاستراتيجي، وعناصر فاعليه صنع القرارات التي أظهرت نتائج الدراسة أهميتها، وأثرها في فاعلية صنع القرارات.

- توجيه اهتمام إدارات شركات التأمين نحو إدخال مستجدات تقنية المعلومات والمتمثلة بالذكاء الاصطناعي، والنظم الخبيرة، لزيادة فاعلية عملية صنع القرارات، وتحسين الأداء المؤسسي.
- توجيه اهتمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول ذكاء الأعمال، والذكاء الاصطناعي، وعلاقته برضا العملاء، والقدرة التنافسية للشركات.

11. دراسة (مسلم، 2015) **بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.**

هدفت الدراسة 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. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية، وعددهم 64 عضوا، وتم استرداد 59 استبانة صالحة للتحليل.

وأهم النتائج التي توصل إليها الدراسة: توافر الذكاء الاستراتيجي لدى أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة بدرجة كبيرة، وتوافر محور القيادة بدرجة كبيرة، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود أثر وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والقيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وأوصت الدراسة قادة الجامعات الفلسطينية بعدة توصيات أهمها: من الضروري أن تقوم قيادة الجامعات بالاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي والاهتمام بتدريب وإعداد القيادات الناشئة من العاملين بمختلف تصنيفاتهم على الأدوار والمهام الاستراتيجية المعقدة بصفتهم القيادات المستقبلية، وضرورة تبني إدارة الجامعة نظام جيد للحوافز، يعمل على تحسين أداء العاملين، ويزيد من ولائهم.

12. دراسة (كنوش، 2015) **بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة**

هدفت الدراسة إلى التعرف وفهم الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. اعتمد الباحث في إجراء دراسته على الأسلوب التحليلي الاستقرائي، حيث قام بإجراء دراسة مكتبية تقوم على جمع البيانات من خلال استعراض مجموعة من المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها ما يلي:

- إن أمر تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة أصبح قضية غاية في الأهمية، ذلك أن الميزة التنافسية المستدامة هي الضامن لتحقيق، البقاء، والربحية بالنسبة للمؤسسة، غير أن تحقيق المؤسسة لهذه الميزة التي تتمتع بصدفة الاستدامة ليس بالأمر الهين.
- تبين مدى أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، باعتبار أن الذكاء الاقتصادي يهتم بإدارة والبحث ومراقبة المعلومات والتغيرات على مستوى البيئة الخارجية، في حين تهتم إدارة المعرفة بالبيئة الداخلية.

13. دراسة (مقراش، 2014) **بعنوان: أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة" دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية.**

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية. إذ تم اختيار أبعاد للإدارة بالذكاءات، والمتمثلة في الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي، بينما قسم التوجه الاستراتيجي إلى أربعة أبعاد هي: (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، والتوجه نحو الإبداع). وتم تقسيم مختلف أنواع الذكاء إلى أبعاد: فقسم الذكاء الاستراتيجي إلى: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير بمنطلق النظم، والشراكة). أما الذكاء التنافسي فقد شمل (ذكاء السوق، وذكاء المنافس، والذكاء التكنولوجي). وتضمن الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية). تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة هدفية شملت 175 موظفا بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، واستخدام المنهج الوصفي لوصف المشكلة التي تواجه الخطوط الجوية الجزائرية، والمتمثلة في ضعف استخدام المعلومات وقدرات ومهارات مواردها البشرية، بالإضافة الى استخدام المنهج الكمي.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تملك إدارة بالذكاءات وتوجه استراتيجي مرتفعين، كما أن للإدارة بالذكاءات أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي، بينما الذكاء التنافسي ليس له أثر على التوجه الاستراتيجي. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإدارة بالذكاءات والتوجه الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، كما أن أثر الذكاء الاستراتيجي أعلى من أثر الذكاء العاطفي.

14. دراسة (العامري ع.، 2011) **بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي" دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية والبالغ عددهم (84)، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شمل (36) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (73) مفرده. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لأنه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة. حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار AMOS V.16. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم، الحدس) على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم، الحدس) على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي عند مستوى دلالة (0.05).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- زيادة رصيد الذكاء الاستراتيجي والارتقاء بمستوى هذا النمط من الذكاء من خلال إرساء ثقافة منظميه تعزز إدراك أفراد العينة لعناصر ذكائهم الاستراتيجي الذي يوسمون به.
- تدعيم جوانب قوة منظومة الذكاء الاستراتيجي ومعالجة حالة القصور التي تحيط بها في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

15. دراسة (العزاوي، 2008) **بعنوان: أثر العِلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد.**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي في كليات جامعة بغداد. وشملت الدراسة تسعة (9) كليات تابعة لجامعة بغداد، وشكلت 38% من مجموع كليات الجامعة، موزعة بواقع كليتين طبيتان وكلية هندسية وكليتان علميتان، وأربع كليات إنسانية، ممن تقع ضمن حدود محافظة بغداد، أما بيانات الدراسة فجمعت من 80 رئيسا وعضوا من رؤساء وأعضاء مجالس هذه الكليات باعتماد الاستبانة، واستعين بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية والوثائق والسجلات الرسمية كأدوات مساعدة في جمع البيانات، واعتمدت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي في تحديد قوة متغيرات الدراسة وأساليب الإحصاء الاستدلالي اللامعلمية، لاختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها:

- محدودية رصيد الذكاء الاستراتيجي في الكلية المبحوث على إثر تمتع 25 فقط من أفراد العينة بالذكاء المبحوث، وتوافر بعض مقوماته في 70% منهم، وجود نقص في ثقافة هذا النمط من الذكاء، وضعف بعض مقومات البنية التحتية للنظام المعلوماتي الذي تعتد به هذه الكليات، في تهيئة المعلومات لمتخذي قرارات عملياتها في الوقت المناسب، فضلا عن محدودية تجسيدها لمتغيرات البيئة.
- إن الذكاء الاستراتيجي زود مديري الإدارة العليا في منظمات الخدمة ومديري إداراتها التنفيذية بالمعلومات التي تتيح لهم صناعة قرارات فعلا، وتمكينهم من بناء التصورات الاستشرافية الحالية والمستقبلية للخدمة، وآليات صناعة قرارات هذه العمليات.
- يوسم الذكاء الاستراتيجي بدلالة عناصره بكونه من خصائص المنظمات الناجحة، وأن معالمه نسجت خيوطها في المنظمات التي اعتدت به بتحقيق نجاحات طويلة الأمد.

- إن توظيف الذكاء الاستراتيجي في أداء النشاطات الاستراتيجية للمنظمة يمكنهم من تحديد أهدافها بجرأة، وتشخيص زبائن المستقبل، ثم تحديد موقعها في المجتمع الذي تعمل فيه، فضلا عن توفيره للمعلومات كمورد استراتيجي، وبأسلوب مبتكر يعزز القدرات المنظم مية في بناء عملية خدمة فاعلة، ثم البقاء والتكيف والنمو.
- يمكن المؤمن بين ذاك الاستراتيجي وقررت عملية الخدمة من خلال تفحص علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لهما بمقياس سبيرمان.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- إكساب الذكاء الاستراتيجي سمة القبول على مستوى المنظمة وجعله جزء من ثقافتها وتحنيده في إقامة شراكات استراتيجية مع المنظمات المناظرة.
- الارتقاء برصيدك الاستراتيجي في الكليات المبحوثة وحثها على توظيف عناصره في أداء مهام مجالسها.
- التنسيق مع منظمات الخدمة العامة العربية لإنشاء مجموعة عربية للذكاء الاستراتيجي ورعاية ذكاء القادة الاستراتيجي، وتمكينهم من مجابهة تحديات العولمة.
- الالتزام بأخلاقيات العثور على المعلومات التي يوفرها هذا النمط من الذكاء.

▪ **الدراسات الأجنبية:**

16. دراسة (Yang & Liu, 2021) **بعنوان: تأثير الوعي البيئي الأخضر للمديرين والذكاء الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي لابتكار المنتجات الخضراء للشركات.**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الوعي البيئي الأخضر لدى مديري الشركات والذكاء الاستراتيجي على صياغة استراتيجيات ابتكار المنتجات الخضراء للشركات وعلاقتها بالأداء التسويقي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات في الصناعات الملوِثة بشدة في الصين. وشملت عينة الدراسة (367) شركة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار.

وأظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي المعرفي للمديرين على العلاقة بين الوعي البيئي الأخضر واستراتيجية الابتكار التكنولوجي للمنتجات الخضراء، بينما له تأثير كبير على استراتيجية ابتكار تصميم المنتجات الخضراء. وللذكاء الاستراتيجي التحفيزي للمديرين تأثير إيجابي على العلاقة بين الوعي البيئي الأخضر وتكنولوجيا المنتجات الخضراء واستراتيجية ابتكار التصميم، كما أن تنفيذ استراتيجيات المنتجات الخضراء يعزز بشكل مباشر تحسين أداء التسويق.

17. دراسة (Kori, Muathe, & Maina, 2020) **بعنوان: "المقاييس المالية وغير المالية في تقييم الأداء: دور الذكاء الاستراتيجي في حالة البنوك التجارية في كينيا.**

تهدف هذه الدراسة لمناقشة دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (ذكاء الأعمال، الذكاء التنافسي، إدارة المعرفة) في حالة البنوك التجارية في كينيا، وركزت الدراسة على تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام مقاييس الأداء المالي وغير المالي. حيث تكونت المقاييس المالية من العائد على حقوق الملكية (ROE)، بينما تكونت المقاييس غير المالية من رضا العملاء، والتعلم والنمو، والعمليات الداخلية. ارتكزت الدراسة على وجهة نظر قائمة على الموارد ونموذج بطاقة الأداء المتوازن. وتكون مجتمع الدراسة من (40) بنك تجاري، تم اختيار عينة طبقية شملت (181) مفردة، واستخدمت استبيانات مغلقة وأخرى مفتوحة، عبر الانترنت كأداة لجمع البيانات. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن للذكاء الاستراتيجي دلالة إحصائية على أداء البنوك التجارية في كينيا، كما أن لمقاييس الأداء المالية وغير المالية صلة بالقطاع البنكي ونمو الاقتصاد الكيني.

وأوصت الدراسة بأن يدمج البنك التجاري في كينيا تركيزه على التدريب وتنفيذ استراتيجيته مع اهتمامات المستثمرين بناءً على بطاقة الأداء المتوازن.

18. دراسة (Alomian, Alsawalhah, & Almarshad, 2019) **بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية في الأردن.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الاستشراف، الشراكة، الحدس، الإبداع) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من (321) موظفًا في الإدارة العليا والوسطى لشركات الأدوية في الأردن، تم توزيع 195 استبانة، وتم جمع 189 استبانة صالحة للتحليل، واستخدم المنهج المسحي حيث تم سحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة. ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية تمثلت في تحليل التباين الأحادي، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، ومعامل الارتباط واختبار. T Test

وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية على قطاع شركات الأدوية في الأردن.

وقدمت الدراسة عدة توصيات كان من أبرزها:

- تطوير أدوات للذكاء الاستراتيجي باستمرار، وتقييم الوضع الاستراتيجي ومراقبة الأسواق.

19. دراسة (Kirilov, 2019) **بعنوان: استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء في القطاع غير الربحي.**

هدفت الدراسة إلى استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة المنظمات غير الربحية لتطوير خطط لتحسين الأداء بناء على الذكاء الاستراتيجي، واتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وتم جمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت بـ (3) قادة من منظمة غير ربحية تقع في منطقة الغرب الأوسط للولايات المتحدة، نفذوا مبادرات استراتيجية غير ربحية لتحسين أداء منظمتهم. واعتمدوا في دراستهم على نموذج (Maccoby & Scudder) للذكاء الاستراتيجي. وتم جمع البيانات من خلال مراجعة الوثائق العامة الداخلية ونتائج الأداء وتوصل الباحث إلى أن القيادة والفلسفة التنظيمية وفعالية الاستشراف، والتفكير المنظومي، والتحفيز الذكي هي ما يجب أن يتمتع به قادة المنظمات.

وأظهرت النتائج أن تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القائمة على الذكاء يمكن أن تساعد قادة المنظمات غير الربحية في تحسين الأداء التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير استراتيجيات لقادة المنظمات غير الربحية حول كيفية توجيه مؤسسات من خلال بيئة سريعة التغير، والتنافس بنجاح، والحفاظ على تسليم السلع والخدمات في وقتها.

20. دراسة (Fahime, Ahmadi, & al, 2017) **بعنوان: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدير والتطوير التنظيمي في الوكالات الحكومية في إيران (دراسة حالة: مكتب تعاونيات العمل والرعاية الاجتماعية).**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمديرين وبين تطوير المنظمة في الوكالات الحكومية في إيران في عام 2015، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية مقدارها 493 موظفا من مجتمع الدراسة. وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS V 22.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي للمدير والتطوير التنظيمي،
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي (المعرفة والحكمة والذكاء، العمليات مع تطور المنظمة).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي الإبداع والابتكار مع التطوير التنظيمي.
- يوجد فرق معنوي بين متوسط أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومتوسط أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

وأوصت الدراسة بضرورة توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي واستغلالها بشكل أمثل من أجل تطوير وتحسين المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

21. دراسة (Esmaeili, 2014) **بعنوان: "دراسة حول تأثير الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات والشركات التي تستخدم نظام الذكاء في مدينة خرم آباد بإيران. واعتمد الدراسة المنهج المسحي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من الشركات والمنظمات التي تستخدم الأنظمة الذكية في خرم آباد، والتي تم تقديرها باستخدام معادلة كوشران، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بحجم (150) مفردة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية كأسلوب إحصائي لدراسة واختبار الفرضيات عن طريق برنامج AMOS V.18.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن للذكاء الاستراتيجي تأثير إيجابي وذو معنى على اتخاذ القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في الشركات والمنظمات التي تستخدم الأنظمة الذكية في خرم آباد. بالإضافة إلى ذلك، تم التعرف على العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (ذكاء الموارد البشرية، ذكاء العملية التنظيمية، ذكاء المعلومة، ذكاء التكنولوجيا، ذكاء المنافس، ذكاء العميل).

22. دراسة (Seitovirta, 2011) **بعنوان: دور خدمات الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار في الشركات.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال بيان كيف أن الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة تتخذ القرارات المتعلقة بعملها وصولا لرسم صورة واضحة عن دور نشاطات الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إجراء مقابلة مع عينة من مديري الشركات محل الدراسة والبالغ عددهم 14 مديرا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها:

- أن الذكاء الاستراتيجي يساعد المديرين على رسم صورة حول بيئة العمل، ومقارنة هذه الصورة بعمليات الشركات المنافسة.
- أن الذكاء الاستراتيجي يعد مصدرا للمعلومات حول أنشطة وأعمال الشركات العاملة في نفس القطاع،
- أن متخذي القرارات في الشركات يحتاجون معلومات داخلية وخارجية، وهذه المعلومات تساعدهم في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة التنظيمية:

سنحاول عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المرونة التنظيمية، سواء العربية أو الأجنبية، معتمدين في ذلك على أطروحات الدكتوراه والمقالات العلمية.

- **الدراسات العربية**

23. دراسة (عبد المعطي، 2022) **بعنوان: دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات (COVID19) في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا المصرية.**

استهدفت الدراسة بيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة التقنية والفنية – مرونة السياسات – مرونة الموارد البشرية – مرونة المديرين) على الاستجابة لجائحة كورونا، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة لجمع البيانات من مفردات مجتمع الدراسة بالمعاهد محل الدراسة حيث تم توزيع (200) استمارة استبيان وتم استرجاع (160) استمارة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في الاستجابة لجائحة كورونا، وهذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في رفع قدرة المعاهد محل الدراسة على تحقيق أهدافها في ظل جائحة كورونا والتصدي لها.
- توجد فروق نوعية بين المعاهد محل الدراسة في مستوى الاستجابة لتحديات كورونا وفقاً لمستوى القدرة التكنولوجية وكفاءة السياسات ومرونة الادارة العليا وكفاءة العنصر البشري.

وقد أوصت الدراسة:

- بضرورة تنمية الوعي لدى القيادات وكافة العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد التجارية العليا، محل الدراسة، بأهمية المرونة التنظيمية لما لها من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى بمستواهم في التعامل مع التحديات البيئية مثل جائحة كورونا.

24. دراسة (كمال و محمود، 2022) **بعنوان: القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية، ورصد واقع ممارسة القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة اسوان. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 125 مفردة، ولجمع البيانات استخدمت الدراسة أداة الاستبيان. ولمعالجة البيانات واختبار الفرضيات استخدمت الدراسة برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- نشر ثقافة التعلم الرقمي لدي القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت بدرجة متوسطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن القيادات الرقمية تعاني من تعقيد الإجراءات الإدارية، وتداخل مسئوليات اتخاذ القرار اللازم للتحول.
- تحقيق المواطنة الرقمية لدي القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى عدم توافر الدعم الفني المطلوب بالجامعة؛ لضمان استمرار تطبيق عملية التحول الرقمي والإدارة الرقمية،

- المستوى العام لممارسة المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاء بدرجة متوسطاً؛ مما يوضح أن المرونة التنظيمية داخل الجامعة في حاجة إلى تدعيم وتقوية،
- كما أن القيادة الرقمية كانت منبئًا جيدًا بالمرونة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل الإداري، والتي تسهل سير حركة العمل في جو من المرونة التنظيمية.

25. دراسة (جرغون و الديراوي، 2021) **بعنوان "دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء – المحافظات الجنوبية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من ذوي "المناصب الاشرافية" من إداري حتى مدير عام بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية، حيث بلغ مجتمع الدراسة (448) موظف وموظفة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية والتي بلغت (220) مفردة، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية في عملية جمع البيانات.

وأشارت أهم النتائج إلى:

- أن درجة الموافقة على وجود المرونة التنظيمية بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية؛ حصلت على وزن نسبي (73.93%)، أي بدرجة كبيرة.
- أن الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية؛ حصل على وزن نسبي (75.86%)، أي بدرجة كبيرة.
- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة التنظيمية بأبعادها وتحقيق الإبداع الإداري في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.805).
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، وقد بلغ معامل التأثير (66.3%).
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المرونة التنظيمية على الإبداع الإداري باستثناء بعد (المرونة المالية، المرونة التشغيلية) لا يوجد له تأثير معنوي على تحقيق الإبداع الإداري.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- تعزيز القدرة على المبادرة بتغيير أو تعديل الاستراتيجيات الحالية لتقليل المخاطر واقتناص الفرص المتاحة من قبل إدارة شركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية.
- تشجيع العاملين على تبني النهج الابداعي خلال تأدية مهامهم وتبني روح المبادرة الفردية التي تسهم في تطوير العمل بالشركة.
- العمل على ضرورة قيام إدارة الشركة برفع مستوى المرونة التنظيمية في الهيكل التنظيمي لما لها من أثر كبير في تعزيز عملية تحقيق الإبداع الإداري.

26. دراسة (البدوي و القحطاني، 2021) **بعنوان: "واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره.**

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية بالسعودية لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية)، ووضع عدد من الآليات التي تسهم في تطويرها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة ومشرفات ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية؛ وقد بلغ مجتمع البحث (16686) عضواً، أما عينت الدراسة بلغت (375) مفردة، واعتمد البحث المنهج الوصفي.

وأشارت أهم النتائج إلى:

- أن ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية) جاءت بدرجة متوسطة.
- عدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية تعزى لمتغيرات الوظيفة الحالية والمرحلة التعليمية.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- عقد الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة للتعريف بالمرونة التنظيمية وأبعادها المختلفة.
- وضع بدائل استراتيجية مناسبة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة (الداخلية أو الخارجية) والتكيف معها.
- تأهيل قائدات المدارس في مجال التفكير الابداعي، وعقد دورات تدريبية للقائدات لتنمية مهاراتهن وقدراتهن في مجال تطبيق المرونة التنظيمية وأبعادها بالمدرسة.

27. دراسة (عياش، 2020) **بعنوان: "دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة" دراسة حالة – وزارة التربية والتعليم العالي.**

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى توفر درجة المرونة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، بالإضافة للتعرف على واقع ظاهرة التهكم الوظيفي في الوزارة، كما تهدف الدراسة بشكل رئيسي للكشف عن أثر المرونة التنظيمية بأبعادها: (درجة الرسمية – درجة التعقيد – درجة المركزية) في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المواقع الاشرافية بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع 149 استبانة على موظفي وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ان مستوى المرونة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (57.46%). حيث جاءت أبعاد المرونة التنظيمية على الترتيب التالي "الرسمية" في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (64.68%)، ومجال "التعقيد" في المرتبة الثانية وبوزن نسبي (57.02%)، ومجال "المركزية" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (45.52%).
- بينت النتائج أن مستوى التهكم الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي قد جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (61.44%).
- وجود علاقة عكسية دالة عند مستوى (0.05) بين المرونة التنظيمية والتهكم الوظيفي.
- وجود أثر عكسي دال إحصائياً لأبعاد المرونة التنظيمية على مستوى التهكم الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة.
- بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة حول محوري المرونة التنظيمية والتهكم الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم العالي بإثراء المرونة التنظيمية في الوزارة بما يحقق أهداف واقعية والسعي لتحقيق رضا العاملين عن الأجور والحوافز المادية والمعنوية، ووضع نظام يسهم لتوفير كافة المعلومات والبيانات اللازمة وفي سرعة ودقة الحصول عليها لجميع الموظفين.

28. دراسة (اسعيد، 2020) **بعنوان: أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي أربعة مشافي حكومية في قطاع غزة وهي (الشفاء، الأقصى، الأوروبي، ناصر) وعددهم (3810) موظف، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (381) موظفاً، وقد تم جمع البيانات عن طريق استبانة، وقد تم استرداد (366) استبانة بنسبة (91.50%).

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) وتميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية في قطاع غزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية في قطاع غزة.
- جاء مستوى المرونة التنظيمية في المشافي الحكومية في قطاع غزة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (56.34%)، حيث جاء بعد المرونة الوظيفية في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (63.64%)، وبعد المرونة العددية في المرتبة الثانية وبوزن نسبي (57.63%)، وبعد المرونة الهيكلية في المرتبة الثالثة وبوزن نسبي (57.01%)، وبعد المرونة التشغيلية في المرتبة الرابعة

وبوزن نسبي (56.96%)، وجاء بعد المرونة المالية في المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي (46.46%). في حين بلغ الوزن النسبي لمحور الأداء المؤسسي (54.57%).

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- قيام المشافي الحكومية في قطاع غزة بإثراء المرونة التنظيمية بين العاملين بما يحقق أهداف واقعية والسعي لتحقيقها برضاء العاملين عن الأجور والحوافز المادية والمعنوية.
- العمل على تنمية مهارات الموظفين من خلال عقد البرامج والدورات التدريبية اللازمة لهم.

29. دراسة (الخشالي و بدران، 2020) **بعنوان: أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، حيث مثلت المرونة التنظيمية المتغير المستقل للدراسة. وقد اعتمدت الدراسة ثلاثة أبعاد لقياس المرونة التنظيمية وهي: المرونة الهيكلية، والمرونة الاستراتيجية، مرونة العمليات. أما المتغير التابع وهو التوجه الريادي فقد تم قياسه بثلاثة أبعاد هي: تحمل المخاطرة والابتكار والاستباقية. أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (141) عاملاً من الشركة المبحوثة. واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من العاملين استنادا إلى عدة دراسات سابقة، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على الأفراد بشكل عشوائي.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية في هذه الشركات كان بمستويات عالية، حيث جاء بعد مرونة العمليات متقدماً على الآخرين. وفيما يتعلق بمستوى تطبيق أبعاد التوجه الريادي فقد كان مرتفعاً أيضاً، حيث كان بعد الابتكار هو الأعلى.
- كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية على التوجه الريادي في الشركات المبحوثة.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات منها:

- ضرورة قيام شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية بمراجعة عملياتها وأنظمتها وإجراءات عملها ذات الصلة، مع التأكيد على مراعاة تطبيقها.

30. دراسة (الصرايرة، 2020) **بعنوان: أثر التجديد الاستراتيجي في النجاح التنظيمي "الدور الوسيط للمرونة التنظيمية": دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن.**

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التجديد الاستراتيجي في النجاح التنظيمي، في قطاع الصناعة الدوائية في الأردن، وذلك من خلال الدور الوسيط للمرونة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام

أداة الاستبيان، وأجريت الدراسة على 20 شركة في قطاع الصناعة الدوائية، وبلغ حجم مجتمع الدراسة 1000 إداري في الإدارتين العليا والوسطى، واستخدمت الدراسة عينة عشوائية بسيطة بلغت 390 فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- يوجد أثر للتجديد الاستراتيجي في النجاح التنظيمي.
- يوجد أثر للتجديد الاستراتيجي في المرونة التنظيمية.
- يوجد أثر للمرونة التنظيمية في النجاح التنظيمي.
- يوجد أثر للتجديد الاستراتيجي في النجاح التنظيمي من خلال المرونة التنظيمية كمتغير وسيط.

وأوصت الدراسة بتطبيق شركات قطاع الصناعة الدوائية لعملية التجديد الاستراتيجي كعملية مستمرة، بحيث تتمكن هذه الشركات من استدامة نجاحها التنظيمي، بالإضافة إلى امتلاكها لقدرة المرونة التنظيمية لتعزيز نجاحها.

31. دراسة (عمير، 2019) **بعنوان: "دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي": بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية.**

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، والمرونة الاستراتيجية) في تحقيق الازدهار التنظيمي (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة)، في عدد شركات الاتصالات الخلوية العراقية. وتمثل مجتمع الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية العراقية، وتم اختيار عينة مكونة من (85) فرداً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات الأولية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحليل البيانات واستخلاص النتائج تم استعمال الأساليب الإحصائية التي تضمنت الوسط الحسابي والانحراف وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

وأظهرت نتائج البحث:

- وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير ايجابية معنوية بين المرونة التنظيمية بأبعادها في الازدهار التنظيمي للمنظمات المبحوثة، واستنادا إلى نتائج البحث يمكن الاستدلال على أن المرونة التنظيمية تسهم في تحقيق الازدهار التنظيمي وتنعكس فيه.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها:

- ضرورة اهتمام شركات الاتصالات الخلوية العراقية بشكل أكبر بالمرونة التنظيمية لتحقيق تأثيراً أفضل في بعد الرشاقة الاستراتيجية لتعزيز الازدهار التنظيمي بشكل أفضل.

- ضرورة استعمال شركات الاتصالات الخلوية العراقية ساعات الدوام الاضافي والعمل المرن واستعمال أنظمة مستحدثة لتحقيق التوازن بين حياة العاملين الشخصية ومتطلبات العمل لزيادة فاعلية المرونة الهيكلية لتحقيق أفضل تأثير لها في الرشاقة الاستراتيجية وصولاً إلى تحقيق أفضل لازدهارها التنظيمي.
- ضرورة تفكير شركات الاتصالات الخلوية العراقية الجدي بتفعيل مشاركة الزبائن والاستماع لآرائهم وتبسيط اجراءات العمل والابتعاد عن الروتين لتفعيل استخدام المرونة التشغيلية لتعزيز تأثيرها في الرشاقة الاستراتيجية.
- ضرورة امتلاك شركات الاتصالات الخلوية العراقية موارد عالية المرونة لتمكينها من الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية لتحقيق التأثير المطلوب في الرشاقة الاستراتيجية.

- **الدراسات الاجنبية**

32. دراسة (Ni & Xu, 2020)**بعنوان: "آلية تأثير المرونة التنظيمية على القدرة التنافسية للشركات: من خلال الدور الوسيط للابتكار التنظيمي.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها (مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة المورد البشري، مرونة القيادة، مرونة الثقافة، مرونة التكنولوجيا، مرونة الابتكار) والابتكار التنظيمي على القدرة التنافسية للمؤسسة في منظمات البناء الصينية. تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العاملة في قطاع البناء في الصين، واشملت عينة الدراسة على كبار المديرين والمديرين المتوسطين والمديرين المبتدئين والموظفين العاديين والبالغ عددهم (463). تم استخدام منهج دراسة الحالة لملائمته لطبيعة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- يوجد تأثير ايجابي للمرونة التنظيمية على القدرة التنافسية للمؤسسة إلى جانب دور الوساطة للابتكار التنظيمي.
- أن الاستراتيجيات التنظيمية الجديدة مطلوبة للمؤسسات الصينية القائمة على المشاريع للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة من أجل تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات.

33. دراسة (Shuria & al, 2016) **بعنوان: تأثير المرونة التنظيمية على فعالية إيصال المساعدات الإنسانية في المنظمات الإنسانية في الصومال.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المرونة التنظيمية على فعالية إيصال المساعدات الإنسانية في المنظمات الإنسانية في الصومال. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مدراء المنظمات الإنسانية العاملين في الصومال، وتم اختيار عينة بطريقة عشوائية والبالغ عددها (494) مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن هناك علاقة إيجابية وذات أهمية بين المرونة المالية والمرونة التشغيلية، ومرونة تخصيص الموارد، وفعالية إيصال المساعدات الإنسانية.
- يوجد تأثير متوسط للتعقيد البيئي على العلاقة بين المرونة التنظيمية وفعالية إيصال المساعدات الإنسانية.
- أن المرونة المالية والمرونة التشغيلية ومرونة تخصيص الموارد تزيد من المرونة التنظيمية الشاملة داخل منظمات المعونة الإنسانية في الصومال.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها:

- يجب على القادة الاستراتيجيين خلق مرونة مالية وتشغيلية وبرامج للمرونة داخل منظماتهم.
- يجب أن يكون القادة الاستراتيجيين قادرين على استخدام المرونة التنظيمية في المنظمة كميزة تنافسية لتقديم المساعدات الإنسانية بشكل فعال.
- يجب أن تكون المنظمات قادرة على تشخيص الوضع الذي تعمل فيه، وخلق نتائج إيجابية من البيئات المضطربة.
- يجب أن يكون القادة قادرين على إنشاء منظمات وفرق لديها مواقف إيجابية تجاه البيئات المعقدة لتحقيق الفعالية.

34. دراسة (Andries, 2016) **بعنوان: عمليات الابتكار في الشركات العائلية: أهمية المرونة التنظيمية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية في تحسين عمليات الابتكار في الشركات العائلية في مدينة فلاندرز ببلجيكا، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات العائلية في المدينة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (2604) شركة من هذه الشركات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والكمي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها:

- أن الشركات البلجيكية تتمتع بمستوى مرتفع من المرونة التنظيمية،
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف المرونة التنظيمية وتطوير منتجات جديدة وتحسين عمليات الابتكار في الشركات العائلية البلجيكية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: تعزيز مستوى المرونة التنظيمية في الشركات البلجيكية، إذ تمكن من تطوير منتجات تتماشى مع احتياجات الزبائن المختلفة، وتعزيز مستوى الابتكار والابداع في الشركات البلجيكية من خلال تبني عمليات البحث والتطوير وتبني الأساليب الادارية الحديثة.

35. دراسة (Kozjek & Ferjan, 2015) **بعنوان: "المرونة التنظيمية، وأمن الموظفين، والكفاءة التنظيمية – دراسة حالة لمنظمات القطاع العام والخاص السلوفينية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنواع المختلفة من المرونة التنظيمية والأمن الوظيفي والكفاءة التنظيمية. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في منظمات القطاع العام والخاص في سلوفينيا والبالغ عددهم (6000) موظف، واشتملت

عينة الدراسة على (1009) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان الكتروني كأداة لجمع البيانات، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي والكمي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- يوجد علاقة ارتباط ايجابية منخفضة بين الأنواع المختلفة من المرونة التنظيمية والأمن الوظيفي والكفاءة التنظيمية.
- يوجد علاقة ايجابية متوسطة بين أنواع الأمن الوظيفي والكفاءة التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: أنه عند القيام بتعديلات على القوانين المتعلقة بالمرونة التنظيمية والأمن الوظيفي، من الضروري إدراك أهمية ارتباطها بالكفاءة التنظيمية، كما أن كفاءة المنظمات مرتبطة أكثر بالأمن الوظيفي وليس في مرونتها التنظيمية.

ثالثا: الدراسات السابقة التي ربطت بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية

بعد الاطلاع على عدد كبير من الدراسات السابقة، وعلى حد علم الطالب تبين أنه لا يوجد دراسات سابقة تجمع بين المتغيرين (الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية)، لذا سنقوم بعرض الدراسات التي جمعت بين الذكاء الاستراتيجي أو أحد أبعاده، وأحد أبعاد المرونة التنظيمية.

- **الدراسات العربية:**

36. دراسة (الحلواني و الرياحي، 2023) **بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن.**

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية بالشركات الصناعية الهندسية بالأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الهندسية بالأردن المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (39) شركة، اما عينة الدراسة فتكونت من 25 شركة تم اختيارها بطريقة عشوائية بحيث تكون ممثلة لجميع القطاعات الهندسية حيث تم توزيع (400) استبانة على العاملين في هذه الشركات، تم استرداد (350) استبانة وهي نسبة كافية للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية) على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن،
- وان مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.61) في حين كان مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة مرتفعا بمتوسط حسابي بلغ (3.78).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها:

- زيادة الاهتمام بحث العاملين في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن على تطوير وتصميم وابتكار حلول ذكية للمشكلات المعقدة التي قد تواجههم أثناء العمل.
- وضع نظام تحفيز معنوي ومادي للأفراد العاملين في الشركات، والتخلص من إجراءات العمل الروتينية والابتعاد عن البيروقراطية في إنجاز المعاملات وإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في سياق الذكاء الاستراتيجي خاصة دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية.

▪ **الدراسات الأجنبية:**

37. دراسة (Mama & Alagah, 2020) **بعنوان: استشراف الشركات والمرونة التنظيمية لشركات النفط والغاز في نيجيريا.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استشراف الشركات والمرونة التنظيمية. تم تحديد أبعاد متغير استشراف الشركات من خلال نطاق المسح، في حين تم قياس المرونة من خلال القدرة على التكيف والمتانة. تكونت عينة الدراسة من 190 موظفًا على مستوى الإدارة العليا في شركات النفط والغاز في دولة نيجيريا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي والكمي، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وتم جمع البيانات الكمية من خلال استخدام الاستبيانات. تم تحليل البيانات الكمية التي تم الحصول عليها باستخدام البرنامج spss وبرنامج Amos. تم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات، في حين تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية كأداة إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- أن استشراف الشركات له علاقة إيجابية معنوية على المرونة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها:

- بأن تتبنى شركات النفط والغاز في نيجيريا ممارسات استشرافية مناسبة لبناء المرونة وتحقيق الأرباح في بيئة الأعمال المضطربة.

38. دراسة (Al-Daouri & Atrach, 2020) **بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد في الأردن.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني. وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في بنك الاتحاد الأردني. وتكونت عينة الدراسة من جميع موظفي الإدارات العليا والمتوسطة في بنك الاتحاد الأردني، والذين تم اختيارهم عشوائياً والبالغ عددهم (88) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي والتحليلي) من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني.
- يوجد تأثير معنوي للذكاء الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على مرونة رأس المال البشري في بنك الاتحاد الأردني.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على المرونة في التكنولوجيا في بنك الاتحاد الأردني.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على المرونة التنافسية في بنك الاتحاد الأردني.
- يوجد تأثير معنوي للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية) على مرونة تقديم الخدمة في بنك الاتحاد الأردني.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها:

- أن الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي من قبل بنك الاتحاد الأردني ضروري للاستفادة من انعكاساته في تحقيق التكامل على كافة المستويات الإدارية.
- ضرورة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية من أجل تشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل بنك الاتحاد الأردني، مما يعزز معنويات العاملين والعملاء ويحقق رضاهم ويحسن الكفاءة.

39. دراسة (Atwa, 2013) **بعنوان: تأثير الذكاء الاستراتيجي على أداء الشركات والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: بحث تجريبي في صناعة التكنولوجيا الحيوية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية، التحفيز) على أداء المؤسسة، وهذا عن طريق المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية، المرونة التنافسية)، وذلك في صناعة التكنولوجيا الحيوية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 95 مديراً في شركات التكنولوجيا الحيوية في الصين وإسبانيا، والأردن، وألمانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وأخذت عينة الدراسة بطريقة عشوائية، ولجمع البيانات استخدمت الدراسة أداة الاستبيان، ولاختبار الفرضيات استخدم الباحث الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها:

- يوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على أداء المؤسسة.
- يوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية.
- يوجد أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية على أداء المؤسسة.
- يوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على أداء المؤسسة وذلك عن طريق المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

المبحث الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

بعد ما استعرضنا لمجموعة من أهم الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى دراسات تناولت الذكاء الاستراتيجي، ودراسات تناولت المرونة التنظيمية، ودراسات ربطت بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية بشكل جزئي.

أولا: أوجه التشابه والاختلاف

1. أوجه التشابه

هناك العديد من نقاط التشابه مع الدراسة الحالية والدراسات السابقة وسنوردها فيما يلي:

- **أداة الدراسة:** اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات مثل دراسة (المومني و المومني، 2023)، (الأسمري، 2022)، (ربيعي، 2021)، (الحبيب و السلطان، 2021)، (المجالي، 2020)، (السرسك، 2020)، (فلاق و خرشي، 2020)، (طيبي، 2018)، (أبو الغنم، 2016)، (مسلم، 2015)، (مقراش، 2014)، (العامري ع.، 2011)، (Yang & Liu, 2021)، (Kori, Muathe, & Maina, 2020)، (Alomian, Alsawalhah, & Almarshad, 2019)، (Kirilov, 2019)، (عياش، 2020)، (الخشالي و بدران، 2020)، (Al-Daouri & Atrach, 2020)،...إلخ. بينما **اختلفت** مع دراسة (النعيمي ع.، 2019)، (العزاوي، 2008)، (عبد المعطي، 2022)، من حيث أداة الدراسة حيث استخدمت تلك الدراسات بالإضافة إلى أداة الاستبيان أداة المقابلة. كما نجد ان دراسة (Seitovirta, 2011) استخدمت المقابلة فقط.
- **منهج الدراسة:** اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كدراسة (Esmaeili, 2014)، دراسة (المومني و المومني، 2023)، (الأسمري، 2022)، (ربيعي، 2021)، (الحبيب و السلطان، 2021)، (المجالي، 2020)، (السرسك، 2020)، (فلاق و خرشي، 2020)، (طيبي، 2018)، (أبو الغنم، 2016)، (مسلم، 2015)، (مقراش، 2014)، (العامري ع.، 2011)، (Yang & Liu, 2021)، (Kori, Muathe, & Maina, 2020)، (Alomian, Alsawalhah, & Almarshad, 2019)، (Kirilov, 2019) ما عدا دراسة (كنوش، 2015) التي استخدمت المنهج التحليلي الاستقرائي، في حين نجد دراسة (العزاوي، 2008) بالإضافة إلى استخدام المنهج التحليلي استخدمت كذلك منهج تحليل المحتوى، والمنهج المقارن.
- **متغيرات الدراسة**
  - **المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي** كدراسة دراسة (المومني و المومني، 2023)، (الأسمري، 2022)، (ربيعي، 2021)، (الحبيب و السلطان، 2021)، (المجالي، 2020)، (السرسك، 2020)، (فلاق و خرشي، 2020)، (طيبي، 2018)، (أبو الغنم، 2016)، (مسلم، 2015)، ، (العامري ع.، 2011)، (Yang & Liu, 2021)، (Kori, Muathe, & Maina, 2020)، (Alomian, Alsawalhah, & Almarshad, 2019)،

(Kirilov, 2019)، (عياش، 2020)، (Al-Daouri & Atrach, 2020)، دراسة (النعيمي ع.، 2019)، (العزاوي، 2008).

- **المتغير التابع**: اتفقت الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة من حيث موضوعها في المتغير التابع **المرونة التنظيمية** كدراسة دراسة (عبد المعطي، 2022)، (كمال و محمود، 2022)، (جرغون و الديراوي، 2021)، (عمير، 2019)، (عياش، 2020)، (الخشالي و بدران، 2020)، (اسعيد، 2020)، (Andries, 2016)، (Kozjek & Ferjan, 2015)، (Mama & Alagah, 2020)، (البدوي و القحطاني، 2021).
- **متغيرات الدراسة معاً**: اتفقت الدراسة الحالية جزئيا من حيث الابعاد كدراسة (الحلواني و الرياحي، 2023)، (Mama & Alagah, 2020)، (Al-Daouri & Atrach, 2020)، (Atwa, 2013).

2. أوجه الاختلاف:

- **ميدان الدراسة**: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مكان إجراء الدراسة، حيث أجريت دراستنا الحالية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، كدراسة (الأسمري، 2022) التي أجريت في القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، **ودراسة** (الحبيب و السلطان، 2021)، التي أجريت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم في السعودية، ودراسة (المجالي، 2020) التي أجريت في الجامعات الرسمية الأردنية ودراسة (مقراش، 2014) حيث أجريت الدراسة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية. واتفقت مع دراسة (ربيعي، 2021) من حيث مؤسسة الدراسة.
- **من حيث أبعاد الدراسة**: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث دراسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية، كدراسة (Mama & Alagah, 2020 التي تطرقت لأبعاد الذكاء الاستراتيجي التالية (ذكاء الاعمال، الذكاء التنافسي، إدارة المعرفة)، بينما تطرقنا في دراستنا لأبعاد الذكاء الاستراتيجي التالية (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظم، التحفيز، الحدس، الشراكة، الإبداع)، كما اختلفت من ناحية دراسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي مع دراسة (Esmaeili, 2014) التي تطرقت لأبعاد مختلفة للذكاء الاستراتيجي (ذكاء الموارد البشرية، ذكاء العملية التنظيمية، ذكاء المعلومة، ذكاء التكنولوجيا، ذكاء المنافس، ذكاء العميل).

كما نجد دراسات أخرى للمرونة التنظيمية اختلفت من حيث أبعادها للدراسة الحالية كدراسة (عبد المعطي، 2022) التي تطرقت لأبعاد المرونة التنظيمية التالية (المرونة التقنية والفنية، مرونة السياسات، مرونة الموارد البشرية، مرونة المديرين).

ثانيا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة تم الاستفادة منها في العديد من النقاط ومن بينها:

- الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة وأدواتها؛
- الاطلاع على الدراسات والأدبيات التي تناولت متغيري الدراسة (الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية)، حيث أن جميع الدراسات السابقة حديثة، وتم إجراؤها في الفترة ما بين 2008 وحتى 2023.
- إثراء وتزويد الدراسة الحالية في الجانب النظري، وهذا للكم الكبير من المعلومات التي احتوتها الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة؛

- تحديد المنهج المناسب للدراسة الحالية وأدوات التحليل المناسبة؛
- بناء وتصميم أداة الدراسة المستخدمة؛
- التعرف على مفاهيم جديدة متعلقة بمتغيرات الدراسة، وهذا من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة الأجنبية.

ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تعتبر هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة حيث لم يسبق إجراء دراسة عربية أو أجنبية في مجال الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية بالأبعاد المختارة في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، على حد علم الطالب.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث أن مجتمع الدراسة من القادة والموظفين على مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت.
- طبقت الدراسة الحالية على قطاع حيوي ومهم ألا وهو قطاع الاتصالات وبالتحديد في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، وهي مؤسسة لها دور مهم فيما تقدمه من منتجات وخدمات أساسية للمجتمع الجزائري.

رابعا: مصفوفة الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي نوقشت سابقاً، قمنا بعمل تلخيص لمصفوفة الدراسات السابقة وتوضيح المتغيرات والمجتمعات التي تطرقت لها الدراسات السابقة.

جدول رقم (1.2) مصفوفة الدراسات السابقة

م	الباحث، السنة	متغيرات الدراسة		مجتمع الدراسة والعينة	المنهج والأدوات	طريقة اختيار العينة
		المتغير المستقل	المتغير التابع			
	الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي					
01	(المومني و المومني، 2023)	الذكاء الاستراتيجي	أداء العاملين	شركات الاتصالات الأردنية (75)	الوصفي التحليلي الاستبيان spss	عشوائية
02	(الأسمري، 2022)	الذكاء الاستراتيجي	إدارة الأزمات	القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية (154)	الوصفي الارتباطي الاستبيان spss	عشوائية
03	(ربيعي، 2021)	الذكاء الاستراتيجي	الأداء المتميز	اتصالات الجزائر (70)	الوصفي الكمي الارتباطي الاستبيان برنامج R	عشوائية

					Smart PLS	
04	(الحبيب و السلطان، 2021)	الذكاء الاستراتيجي	أداء العاملين	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم (267)	الوصفي التحليلي	عشوائية
05	(المجالي، 2020)	الذكاء الاستراتيجي	الأداء المؤسسي	الجامعات الرسمية الأردنية (572)	الوصفي التحليلي Spss, Amos	عشوائية
06	(السرسك، 2020)	الذكاء الاستراتيجي	جودة القرارات	وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني (415)	الوصفي التحليلي الاستبيان SPSS	عشوائية طبقية
07	(فلاق و خرشي، 2020)	الذكاء الاستراتيجي	الميزة التنافسية	شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر (245)	الوصفي التحليلي الاستبيان SPSS	عشوائية
08	(النعيمي ع.، 2019)	الذكاء الاستراتيجي	اتخاذ القرارات	وزارة الخارجية القطرية (156)	الوصفي التحليلي الاستبيان المقابلة SPSS Amos	عشوائية
09	(طيبي، 2018)	الذكاء الاستراتيجي	الكفاءات البشرية	المؤسسات الاقتصادية بولايتي سعيدة وبلعباس (110)	الوصفي الكمي الارتباطي الاستبيان SPSS	عينة هدفية
10	(أبو الغنم، 2016)	الذكاء الاستراتيجي	صنع القرارات	شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة (240)	الوصفي والتحليلي الاستبيان SPSS	عينة عشوائية
11	(مسلم، 2015)	الذكاء الاستراتيجي	القيادة	الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (64)	الوصفي التحليلي الاستبيان SPSS	المسح الشامل
12	(كنوش، 2015)	الذكاء الاستراتيجي	الميزة التنافسية	بحث نظري	التحليلي الاستقرائي	المسح المكتبي
13	(مقراش، 2014)	الإدارة بالذكاءات	التوجه الاستراتيجي	دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية (175)	الوصفي التحليلي الاستبيان SPSS	عينة هدفية
14	(العامري ع.، 2011)	الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي	النجاح الاستراتيجي	شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (84)	الوصفي والتحليلي الاستبيان SPSS	عينة عشوائية

	AMOS					
عينة عشوائية	الوصفي والتحليلي تحليل المحتوى التشابك العرفي والاستطلاعي المسحي التحليلي المنهج المقارن الاستبيان المقابلة SPSS	كليات جامعة بغداد (80)	النجاح الاستراتيجي	الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة	(العزاوي، 2008)	15
المسح الشامل	الوصفي والتحليلي الاستبيان SPSS Amos	الشركات في الصناعات الملوِثة بشدة في الصين (367)	الأداء الاستراتيجي	الوعي البيئي الأخضر للمديرين والذكاء الاستراتيجي	(Yang & Liu, 2021)	16
عينة طبقية	الوصفي والتحليلي الاستبيان SPSS	البنوك التجارية في كينيا (181)	الذكاء الاستراتيجي	المقاييس المالية وغير المالية	(Kori, Muathe, & Maina, 2020)	17
عينة عشوائية	المسحي الاستبيان SPSS	قطاع شركات الأدوية في الأردن (189)	الميزة التنافسية	الذكاء الاستراتيجي	(Alomian, Alsawalhah, & Almarshad, 2019)	18
عينة عشوائية	الوصفي الاستبيان SPSS	القطاع غير الربحي (3)	الأداء	استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي	(Kirilov, 2019)	19
عينة عشوائية	الوصفي التحليلي الاستبيان SPSS	الوكالات الحكومية في إيران (493)	التطوير التنظيمي	الذكاء الاستراتيجي	(Fahime, Ahmadi, & al, 2017)	20
عشوائية طبقية	الوصفي التحليلي الاستبيان Amos	المنظمات والشركات التي تستخدم نظام الذكاء في مدينة خرم آباد بإيران (150)	اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي	الذكاء الاستراتيجي	(Esmaeili, 2014)	21
عينة عشوائية	الوصفي التحليلي المقابلة	دراسة حالة لشركة XYZ	اتخاذ القرار	الذكاء الاستراتيجي	(Seitovirta, 2011)	22

				(14)		
الدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة التنظيمية						
23	(عبد المعطي، 2022)	المرونة التنظيمية	تحديات (COVID19)	المعاهد التجارية العليا المصرية (160)	الوصفي التحليلي الاستبيان المقابلة SPSS	عينة عشوائية
24	(كمال و محمود، 2022)	القيادة الرقمية	المرونة التنظيمية	القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان بمصر (125)	المنهج الوصفي الاستبيان SPSS	عينة عشوائية
25	(جرغون و الديراوي، 2021)	المرونة التنظيمية	الإبداع الإداري	بشركة توزيع الكهرباء بفلسطين (220)	الوصفي التحليلي الارتباطي الاستبيان SPSS	عينة عشوائية
26	(البدوي و القحطاني، 2021)	قائدات مدارس التعليم العام	المرونة التنظيمية	قادة ومشرفات ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية بالسعودية (375)	الوصفي الاستبيان SPSS	عينة عشوائية
27	(عياش، 2020)	المرونة التنظيمية	التهكم الوظيفي	وزارة التربية والتعليم العالي بفلسطين (149)	الوصفي التحليلي الاستبيان SPSS	عينة عشوائية
28	(اسعيد، 2020)	المرونة التنظيمية	الأداء المؤسسي	المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة (381)	الوصفي التحليلي الاستبيان SPSS	عشوائية طبقية
29	(الخشالي و بدران، 2020)	المرونة التنظيمية	التوجه الريادي	شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية (141)	الوصفي التحليلي الاستبيان SPSS	عشوائية بسيطة
30	(الصرايرة، 2020)	التجديد الاستراتيجي	النجاح التنظيمي الدور الوسيط للمرونة التنظيمية	قطاع الصناعة الدوائية في الأردن (390)	الوصفي التحليلي الاستبيان SPSS	عشوائية بسيطة
31	(عمير، 2019)	المرونة التنظيمية	الازدهار التنظيمي	شركات الاتصالات الخلوية العراقية (85)	الوصفي التحليلي الاستبيان SPSS	عينة عشوائية
32	(Ni & Xu, 2020)	المرونة التنظيمية	القدرة التنافسية	منظمات البناء الصينية (463)	الوصفي التحليلي الاستبيان SPSS	عينة عشوائية

33	(Shuria & al, 2016)	المرونة التنظيمية	فعالية إيصال المساعدات الإنسانية	المنظمات الإنسانية في الصومال (494)	الوصفي الارتباطي الاستبيان SPSS	عينة عشوائية
34	(Andries, 2016)	عمليات الابتكار	المرونة التنظيمية	الشركات العائلية في مدينة فلاندرز ببلجيكا (2604)	الوصفي والكمي الاستبيان SPSS	عينة عشوائية
35	(Kozjek & Ferjan, 2015)	المرونة التنظيمية	أمن الموظفين والكفاءة التنظيمية	لمنظمات القطاع العام والخاص السلوفينية (1009)	الوصفي والكمي الاستبيان SPSS	عينة عشوائية
الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية						
36	(الحلواني و الرياحي، 2023)	الذكاء الاستراتيجي	المرونة الاستراتيجية	الشركات الصناعية الهندسية بالأردن (350)	الوصفي التحليلي الاستبيان SPSS	عينة عشوائية
37	(Mama & Alagah, 2020)	استشراف الشركات	المرونة التنظيمية	شركات النفط والغاز في نيجيريا (190)	الوصفي والكمي الاستبيان SPSS Amos	عشوائية بسيطة
38	(Al-Daouri & Atrach, 2020)	الذكاء الاستراتيجي	المرونة الاستراتيجية	بنك الاتحاد الأردني (88)	الوصفي التحليلي الاستبيان SPSS	عينة عشوائية
39	(Atwa, 2013)	الذكاء الاستراتيجي	أداء الشركات الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية	شركات صناعة التكنولوجيا الحيوية في عدة دول (95)	الوصفي التحليلي الاستبيان SPSS Amos	عينة عشوائية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مراجع الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الثاني:

يتضح من تاريخ الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية أن أغلب هذه الدراسات حديثة، كما نلاحظ من خلال هذه الدراسات أن أهم التوصيات التي تبنتها توصي بضرورة استخدام الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في منظمات الأعمال، وعلى ضرورة نشرهما في جميع مستويات المنظمة، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار. وعلى الرغم أن كل هذه الدراسات لم تتناول موضوع الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية بالشكل التي تناولته هذه الدراسة، إلا أنه هناك بعض الدراسات التي جمعت بين أحد أبعاد متغيري الدراسة.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية على متغيرات الدراسة للتعرف على مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر عبر مديرياتها الجهوية في ولايات الوادي، ورقلة، تقرت، ولتحقيق هذا الهدف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية اتصالات الجزائر

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم لمحة عن مديرية اتصالات الجزائر، التعريف بالمؤسسة، ونشأتها، بالإضافة إلى التطرق لأهداف المؤسسة*.

أولا: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

1. تاريخ نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م ، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر " ، وثانيهما بالاتصالات ممثلة في " **اتصالات الجزائر**" . وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات "VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

2. قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 03 / 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. فبعد أزيد من عاميين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003م.

* وثائق المؤسسة.

في جانفي 2003م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات، الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 م لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى، والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

3. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب (99) عام، وبرأسمال عمومي قدر بـ: 115.000.000.000.00دج هي ملك للدولة بنسبة 100%، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائنها، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات: الجودة **والفعالية ونوعية الخدمات**.

رغبة منها في تحقيق مستوى عالي قياسي تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.

لها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها 08 مفوضيات إقليمية وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران عنابة قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة. إلى أن جاء في بداية عام 2017 قرار الغاء مفوضيات إقليمية والحقها بالمديريات التي تعمل معها في نفس الولاية على ان يتم ضم كل العتاد التابع لها بالإضافة الى المراكز الجهوية وهذا التغيير التنظيمي أدى الى استحداث مراكز جديدة وهذا نتيجة الى دمج مراكز مع بعضها أو الغاءها نهائيا نتيجة لتكنولوجيا الجديدة وتخلي مؤسسة على كوابل النحاسية واستبدالها بكوابل ألياف البصرية وتقنية MSANبالإضافة الى تقنية FTTH ذات التدفق العالي للأنترنيت.

ثانيا: هياكل وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

1. هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من بين أكبر المؤسسات الوطنية تواجدًا عبر كافة مناطق الوطن، وذلك من خلال هيكلتها فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، فهي تسيرها مديرية مقرها العاصمة و (12) مديرية إقليمية لكل من الجزائر ؛ وهران؛ قسنطينة؛ سطيف؛ عنابة؛ ورقلة؛ بشار ؛ الشلف؛ باتنة؛ تيزي وزو ؛ البليدة تلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في (48) ولاية بمديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع (50) مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه الأخيرة تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

وتتمحور نشاطات المؤسسة ومختلف فروعها حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار تسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛

2. أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

لقد سطرت إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي الجودة؛ الفعالية ونوعية الخدمات، وهناك أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها من بينها:

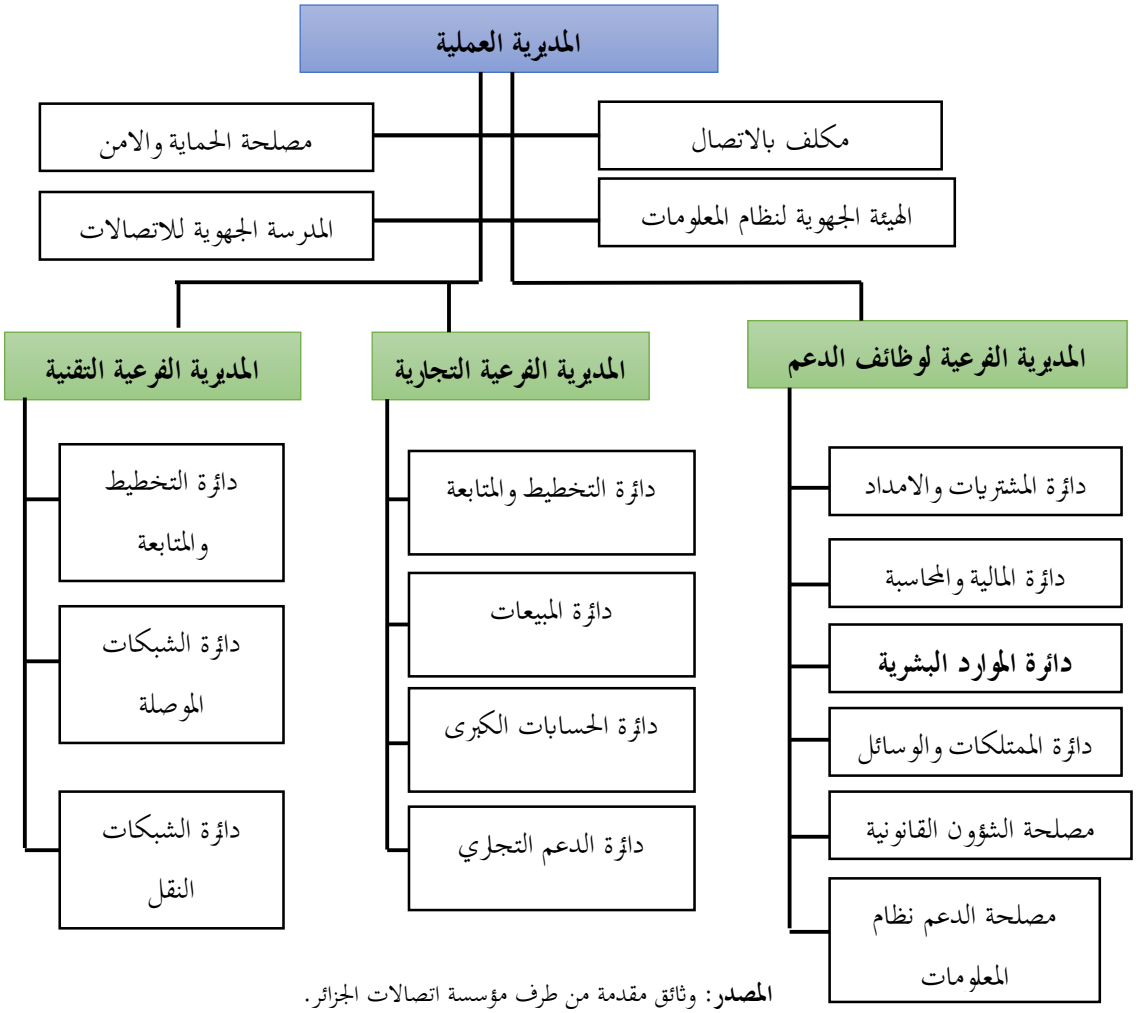
- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية؛
- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية؛
- السعي إلى تحقيق أكبر معدل ربح ممكن؛
- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق؛
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي؛
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- العمل على زيادة حصتها السوقية وحيازة مكانة مميزة فيه؛
- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، لإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر فرع (الوادي، ورقلة، تقرت) وخدماتها

1. الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر فرع (الوادي، ورقلة، تقرت):

هناك حوالي خمسون مديرية عملية لاتصالات الجزائر عبر 48 ولاية من الوطن، وهي متشابهة الهيكل التنظيمي وبدون فروق لذا سيكون الهيكل التنظيمي للمديريات الجهوية الوادي، ورقة، تقررت موحد، ومن أجل تقريب الصورة أكثر اخترنا كمثال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة كنموذج.

شكل رقم (1.3) الهيكل التنظيمي لمديرية ورقلة لاتصالات الجزائر



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

- **دائرة الموارد البشرية:**

يمكن تعريفها على انها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

- **مهام مصلحة الموارد البشرية:**

تتركز مهام مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها من اجل تحقيق اهداف المؤسسة وهو تجمع مختلف المهام العامة والمعروفة في الادارة والمتمثلة في تهيئة الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومكافأتهم على جهودهم ويمكن حصر هذه المهام فيما يلي:

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادمين على العمل والراغبين فيه مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الاعمال المناسبة لهم؛
- توفير ظروف العمل الملائمة.

2. خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

من أكبر التحديات التي تواجهها المديرية هي إرضاء زبائنها، ويتم هذا من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية والتميز في تقديم العروض المتنوعة.

الخدمات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر:

تتمثل الخدمات التي تقدمها المديرية في خدمة الهاتف الثابت والانترنت.

- **خدمة الهاتف الثابت:** توفر اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية وتضمن جودة عالية في نوعية الاتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني، حيث يتمثل سعر مكالمات المحلية بـ (3) دج /دقيقة) للهاتف الثابت و (8) دج (د) للهاتف النقال، أما بالنسبة للمكالمات الوطنية فتختلف من بلد لآخر، وتعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت، تتمثل في:

- **إعلام بنداء الانتظار:** تسمح هذه الخدمة للمشترك عند إجرائه لمكالمة ما بمعرفة أن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به، وذلك بإشارة سمعية.
- **المكالمة دون ترقيم:** هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته بشكل تلقائي دون تشكيله، حيث أنه عند رفع السماعة وبعد مرور (5) ثوان) يتم تشكيل الرقم أوتوماتيكيا.
- **المحاورة الثلاثية:** تمكن من ربط الاتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت.
- **تحويل المكالمة:** هذه الخدمة تسمح للمشترك أن يحول كل المكالمات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره.

- **ترقيم مختصر**: تسمح هذه الخدمة باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد.
- **التعريف برقم طالب المكالمة**: تمكن من كشف رقم طالب المكالمة الواردة إلى جهاز المشترك؛
- **إقفال المستعمل الدولي**: تجعل الشخص قادرا على إقفال الاستعمال الدولي من جهازه.

- **خدمة الانترنت**: تتمثل خدمة الانترنت التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

- **خدمة الانترنت جواب**: هي الخدمة التي تم إنشاءها بناء على إعادة هيكلة خدمات الانترنت أنيس ايسى، فوري، فأصبحت خدمة جواب مهمتها مسايرة طموحات الزبائن من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة تسمح بحرية الإبحار في شبكتها، كما تقدم خدمة الويفي (wifi) التي تسمح للمشتركين باستعمال الانترنت من جهاز الكومبيوتر المحمول والهواتف الذكية واللوحات الإلكترونية.

- **خدمة (Multiservice Access Node) MSAN** هي تكنولوجيا حديثة تمنح عن طريق الألياف البصرية للزبائن عدة خدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة، كما تسمح لهم بالتخلص من الكوابل الكثيرة والأجهزة المختلفة، كالمودام واستبداله بسلك واحد يصل كأقصى طول ل (600 متر) بالتقريب بدل كوابل (3 و5 كيلومتر) القديمة، وتقدم خدماتها في إطار أنيس بلوس ($Anis^+$)، فهي توفر خدمات بصيغ مختلفة من حيث سرعة التدفق والتكلفة، وتتمثل خدماتها في:

- بالنسبة للزبائن الخواص (العاديين) هناك خدمة (Anis home) و (Anis Elite) التي توفر خدمة الانترنت بتدفق مابين (512 كيلوبايت/ثانية) حتى (8 ميغابايت/ثا)
- بالنسبة للمهنيين المحترفين (المؤسسات) هناك خدمة ($Anis\ pro^+$) التي توفر الانترنت بسرعة تدفق من (1 ميغابايت/ثا) حتى (20 ميغابايت/ثا).

المبحث الثاني: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

أولا: الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية

1. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي كونه أكثر المناهج ملائمة في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، حيث يعتمد على وصف الحقائق الثابتة ودراستها وتحليلها والوصول من خلاله إلى نتائج محددة لتقديم الحلول المناسبة للمشكلة موضوع الدراسة، ولأنه يتناسب مع الظاهرة المدروسة من خلال تقديم معرفة دقيقة حول مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمديريات الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت. وقد تم الاستعانة بمصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

المصادر الثانوية: تم إعداد الإطار النظري للبحث من خلال مراجعة الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والدراسات المنشورة، وأطروحات الدكتوراه والماجستير ذات العلاقة، كما تم الاستعانة بالمصادر الالكترونية على شبكة الإنترنت.

المصادر الأولية: تم جمع بيانات الدراسة الميدانية بواسطة الاستبيان الذي أعد خصيصاً لغرض الحصول على المعلومات، وهذا بعد الاطلاع ومراجعة مجموعة من الاستبيانات التي أعدت من قبل مجموعة من الباحثين، فبالنسبة للمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي تم بناء استبيان الدراسة من خلال الاستعانة بالدراسات التالية:

2. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة والإداريين العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمديريات الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، والبالغ عددهم (391)، إن حتمية جمع البيانات واتخاذ الإجراءات المناسبة لعلاج المشكلة لا يتيح لنا دراسة كل أفراد المجتمع لهذا سنلجأ إلى استخدام أسلوب العينة العشوائية كبديل لأسلوب المسح الشامل.

3. عينة الدراسة:

هناك عدة طرق لمعرفة أو تحديد حجم عينة الدراسة، فمنها من لا يأخذ حجم مجتمع الدراسة في الاعتبار ومنها من يأخذه بعين الاعتبار، وسيتم الاعتماد على طريقة الباحثة (Sekaran) في الدراسة الحالية التي تأخذ حجم المجتمع في الاعتبار وذلك باستخدام المعادلة الآتية (مقراش، 2014، صفحة 173):

$$n\backslash= \frac{\mathrm{n}}{1+\frac{n}{N}}$$

حيث أن: n\: حجم العينة المطلوبة والمعدلة لحجم مجتمع الدراسة

n: حجم العينة وغير المعدلة بحجم مجتمع الدراسة

N: حجم مجتمع الدراسة

وعليه هناك مجموعة نقاط يمكننا الاستناد إليها لتحديد مقدار العينة المناسبة وهي:

- أن مقدار العينة المتراوح بين 30 إلى 500 مفردة يكون ملائما لأغلب أنواع الدراسات؛
- في حالة استخدام الانحدار المتعدد فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة، ويفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة. وعلى سبيل المثال إذا شملت الدراسة 7 متغيرات فيجب ألا يقل حجم العينة عن 70 مفردة.

تم تحديد عينة الدراسة اعتمادا على ما قدمته (Sekaran)، وبما أن متغيرات الدراسة الحالية هو 10 متغيرات فإن حجم العينة سيكون 100 مفردة كأقل قيمة.

وعليه تم اختيار عينة عشوائية على مستوى المديريات الجهوية لمؤسسة اتصالات الجزائر في كل من ولاية الوادي، ورقلة، وتقرت، والتي شملت الإدارة العليا والإدارة الوسطى (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، موظف)، وقام الطالب بتوزيع 200 استبيان على مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 190 استبيان منها 178استبيان صالح للتحليل بنسبة مئوية بلغت 89% من الاستبيانات الموزعة، كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (1.3): يبين نسبة الاستبيانات الصالحة والمسترجعة

العدد الكلي	المسترجع	غير صالحة للتحليل	صالحة للتحليل	النسبة المئوية
200	190	12	178	%89

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على عدد استمارات الاستبيان

ثانيا: الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات والمتمثلة أساساً في أداة الاستبيان بالإضافة إلى أدوات وأساليب إحصائية أخرى.

1. إعداد الاستبيان:

لتحقيق اهداف الدراسة اعتمدنا وبشكل أساسي على استبيان خماسي، حيث تم بناؤه وفق مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيري الدراسة، حيث أن هذا المقياس يتيح للمجيبين تقديم اجاباتهم وفق خمس اتجاهات كالآتي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2.3): مقياس ليكارت الخماسي

مدى الموافقة على العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

Source: (Allen & Seaman, 2007, p. 64)

ولاستخدام مقياس ليكارت ومقارنة النتائج يجب حساب المدى وطول كل فئة، والمدى حسب (العساف و الوادي، 2011، صفحة 345) هو الفرق المطلق أي بغض النظر عن الإشارة الجبرية بين اعلى قيمة وأصغر قيمة في البيانات الإحصائية، ويعتمد بشكل كامل على القيمتين المتطرفتين، ويتم حساب المدى كما يلي:

المدى= القيمة العظمى–القيمة الصغرى

وفي دراستنا الحالية المدى **5-1=4.**

ولإيجاد طول الفئة يتم قسمة المدى على عدد الفئات، وفي دراستنا الحالية المدى يساوي 4 وعدد الفئات 5 فنجد طول الفئة كما يلي (العساف و الوادي، 2011، صفحة 346):

طول الفئة = $\frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$ أي طول الفئة= $\frac{4}{5}$ = 0.8. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3.3): مجالات المتوسط الحسابي

المتوسط	الاتجاه	الاهمية
من [1-1.8[	لا أوافق بشدة	ضعيف جدا
من [1.8- 2.6[	لا أوافق	ضعيف
من[2.6- 3.4[	محايد	متوسط
من[3.4 - 4.2[	أوافق	جيد
من [4.2 – 5]	أوافق بشدة	جيد جدا

المصدر: (العساف و الوادي، 2011)

– خطوات بناء الاستبيان:

لبناء الاستبيان تم اتباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على الادبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته؛
- تحديد المحاور الرئيسة التي شملت الاستبيان وتحديد عبارات كل محور؛
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل تقييمه واختبار مدى ملائمته لموضوع الدراسة؛

- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب وجهة نظر المشرف؛
- عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص، أين قاموا بتوجيهي لتصحيح وإضافة وحذف وتعديل ودمج بعض العبارات؛
- تم تصميم الاستبيان ليستقر في صورته النهائية على 49 عبارة؛
- توزيع الاستبيان في صورته النهائية على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

2. **محتويات الاستبيان:** يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين:

الجزء الأول: اشتمل الجزء الأول على البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: اشتمل الجزء الثاني على محورين (02) أساسيين وهما كالآتي:

المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي بأبعاده) ويتكون من 34 عبارة موزعة كالآتي: (الاستشراف 05 عبارات- الرؤية الاستراتيجية 05 عبارات- التفكير المنظم 05 عبارات- التحفيز 05 عبارات- الحدس 04 عبارات- الشراكة 05 عبارات- الإبداع 05 عبارات).

المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع (المرونة التنظيمية بأبعادها)، ويتكون من 15 عبارة موزعة كالآتي: (المرونة الاستراتيجية 05 عبارات- المرونة الهيكلية 05 عبارات- المرونة التشغيلية 05 عبارات) والجدول التالي يوضح محاور الاستبيان:

الجدول رقم (4.3): توزيع عبارات الاستبيان على محاوره

الأبعاد	عدد العبارات
الاستشراف	05
الرؤية الاستراتيجية	05
التفكير المنظم	05
التحفيز	05
الحدس	04
الشراكة	05
الإبداع	05
الذكاء الاستراتيجي	34
المرونة الاستراتيجية	05
المرونة الهيكلية	05
المرونة التشغيلية	05
المرونة التنظيمية	15
مجموع العبارات	49

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الاستبيان

3. الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة التطبيقية:

سوف يتم الاعتماد في هذه الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته 27، وذلك من أجل معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان، وكذلك تم الاستعانة ببرنامج Excel 2021 من أجل إعادة ترميز البيانات، والتعرف على مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن بين أهم الأدوات والأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي استخدمت للوصول إلى نتائج الدراسة نجد:

- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogrov-Smirnov) للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات؛
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات جميع محاور الاستبيان؛
- التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية والمتوسط الحسابي وذلك من أجل معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة؛
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) ويستخدم كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) ومعامل التحديد R^2، لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرات في معادلة الانحدار الخطي البسيط؛
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لدراسة أثر ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- اختبار) (T لعينتين مستقلتين؛
- اختبار تحليل التبيان الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تجاه المتغير التابع؛

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل إجراء عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات لا بد من التأكد أولا من أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، كون أن جميع الاختبارات المعلمية، مثل ارتباط بيرسون، أو الانحدار الخطي البسيط، أو الانحدار الخطي المتعدد، أو التحليل العاملي الاستكشافي يشترط بأن البيانات توزع توزيعا طبيعيا (Bryc, 2012, p. 23)، والجدول التالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة:

جدول رقم (5.3): اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogrov-Smirnov)

متغيري الدراسة	عدد الفقرات	قيمة (Z-value)	المعنوية sig
الذكاء الاستراتيجي	34	0.32	0.200
المرونة التنظيمية	15	0.35	0.200

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة sig لمتغيري الدراسة أكبر من 0.05 وهذا يعني أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً حسب اختبار **(Kolmogrov-Smirnov)**، وعليه سوف نطبق الاختبارات المعلمية على هذه الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار أداة قياس الدراسة

يتضمن هذا الفرع عرض لاختبار أداة قياس الدراسة للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال اختبار ثبات وصدق الاستبيان.

▪صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، أما الثبات، فهو لغرض التحقق من التجانس، والتأكد من ثبات الاستبيان.

1. صدق الاستبيان:

- **الصدق الظاهري:**

تم الاستعانة بالدراسات السابقة في إعداد الاستبيان، وبهدف التأكد من صحته قمنا بعرضه في صورته الأولية على المشرف، ثم على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والإحصاء، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والذي يبين قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه، وقد أعد الطالب استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات، مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور، وفي ضوء الملاحظات التي أظهرها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحا، وذلك كما هو موضح في الملحق رقم (02).

- **الاتساق الداخلي:**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى تناسق عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، ويحسب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان عن طريق معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه كما يلي:

أولا: اختبار متغير الذكاء الاستراتيجي

سنستخدم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية له كما يلي:

- **الاستشراف:**

جدول رقم (6.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاستشراف والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	(Sig)
01	يساعد استقراء المستقبل مؤسستكم على تعديل استراتيجياتها واكتشاف الفرص المستقبلية	0.567^{**}	0.001
02	يساعد الاستشراف المستقبلي مؤسستكم على تحديد نقاط قوتها الداخلية وتجنب التهديدات الخارجية	0.711^{**}	0.001
03	تقوم مؤسستكم بتشخيص الفرص بشكل يمكنها من استثمارها في تحقيق أهدافها	0.768^{**}	0.001
04	تستطيع مؤسستكم تحديد الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح لبيئة العمل الداخلية والخارجية	0.821^{**}	0.001
05	تضع مؤسستكم سيناريوهات لمواجهة ظروف عدم التأكد التي تواجه المؤسسة	0.716^{**}	0.001
	(*)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) (**)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد الاستشراف كلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.001$)، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

- **الرؤية الاستراتيجية:**

جدول رقم (7.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الرؤية الاستراتيجية والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	(Sig)
06	تقوم مؤسستكم بوضع رؤية استراتيجية واضحة تتوافق مع توجهاتها المستقبلية	0.747^{**}	0.001
07	تقوم مؤسستكم بمقارنة أدائها الحالي مع السنوات الماضية بقصد تطويره مستقبلاً	0.784^{**}	0.001
08	تهتم مؤسستكم بتطوير قدرات العاملين تماشياً مع التطلعات المستقبلية للمؤسسة	0.834^{**}	0.001
09	تقوم مؤسستكم بإشراك جميع العاملين في تطوير رؤيتها الاستراتيجية	0.767^{**}	0.001
10	تقوم مؤسستكم بتطوير البدائل الاستراتيجية المتاحة بما يحقق رؤيتها الاستراتيجية	0.675^{**}	0.001
	(*)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) (**)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد الرؤية الاستراتيجية كلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.001$)، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

- **التفكير المنظم:**

جدول رقم (8.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التفكير المنظم والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	(Sig)
11	ترى مؤسستكم في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء	0.798**	0.001
12	تدرس مؤسستكم الأفكار الجديدة مجتمعة بدلا من دراستها منفردة لالتماس قيمتها على المدى الطويل	0.730**	0.001
13	تعمل مؤسستكم جاهدة على تعميم وابتكار حلول ذكية غير نمطية لحل المشكلات واتخاذ القرارات	0.808**	0.001
14	ترى مؤسستكم أن التفكير بانتظام يساعد على رؤية الأحداث بصورة أكثر وضوحا	0.818**	0.001
15	تقوم مؤسستكم بإجراء متابعة دورية للتشريعات الحكومية للتعرف على المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة	0.679**	0.001
	(*)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) (**)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد التفكير المنظم كلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.001$)، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

- **التحفيز:**

جدول رقم (9.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التحفيز والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	(Sig)
16	تمنح مؤسستكم حوافز لتنفيذ رؤيتها الاستراتيجية	0.769**	0.001
17	تثير مؤسستكم روح التنافس بين العاملين لتقديم مزيد من الإنجازات	0.802**	0.001
18	تمتلك مؤسستكم نظام جيد للحوافز يعمل على تحسين الأداء	0.742**	0.001
19	تكافئ مؤسستكم العاملين بحوافز متنوعة لإنجازهم أعمالهم بكفاءة	0.811**	0.001
20	تشجع مؤسستكم العاملين على العمل ضمن فرق عمل فاعلة	0.841**	0.001
	(*)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) (**)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد التحفيز كلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.001$)، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

- **الحدس:**

جدول رقم (10.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الحدس والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	(Sig)
21	تعتمد مؤسستكم في اتخاذ القرارات على المعلومات إضافة إلى تجارب وخبرات المديرين	0.760**	0.001
22	لدى مؤسستكم فريق استشعار له القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	0.768**	0.001
23	تحاول مؤسستكم اعتماد طرق وأساليب غير تقليدية في اتخاذ القرار	0.780**	0.001
24	تتابع مؤسستكم حدوث التغيرات في البيئة الخارجية وانعكاسات ذلك على تحركات المؤسسة المستقبلية	0.789**	0.001
	(*)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) (**)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد الحدس كلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.001$)، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

- **الشراكة**

جدول رقم (11.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الشراكة والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	(Sig)
25	ترى مؤسستكم في التحالف أسلوبا يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها	0.805**	0.001
26	تسعى مؤسستكم لإقامة تحالفات استراتيجية مع المؤسسات الرائدة محليا ودوليا	0.829**	0.001
27	تسعى مؤسستكم لإقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أخرى للاستفادة من مصادر مواردها وخبرتها في العمل	0.829**	0.001
28	ترى مؤسستكم في التحالف مع مؤسسات شبيهة حلا جيدا للخروج من الأزمة التي تواجهها	0.773**	0.001
29	ترى مؤسستكم بأن أسلوب التحالف قد يساهم في تطوير قدرات وخبرات العاملين	0.780**	0.001
	(*)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) (**)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد الشراكة كلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.001$)، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

- **الإبداع:**

جدول رقم (12.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الإبداع والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	(Sig)
30	تشجع مؤسستكم العاملين على تجربة أفكار جديدة دون الخوف من الفشل في الإنجاز	0.752**	0.001
31	تبحث مؤسستكم عن طرق جديدة لتقديم منتجاتها وخدماتها	0.667**	0.001
32	تقوم مؤسستكم بتبني الأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من العاملين	0.829**	0.001
33	تطبق مؤسستكم أساليب إبداعية في الدعاية لخدماتها ومنتجاتها	0.744**	0.001
34	تعمل مؤسستكم على مكافأة الأفكار والمقترحات الإبداعية	0.796**	0.001
	(*)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) (**)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد الإبداع كلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.001$)، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

ثانيا: اختبار متغير المرونة التنظيمية

سنستخدم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية له كما يلي:

- **المرونة الاستراتيجية:**

جدول رقم (13.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المرونة الاستراتيجية والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	(Sig)
35	تقوم مؤسستكم بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة بهدف تقليل المخاطر واقتناص الفرص	0.777**	0.001
36	تمتلك مؤسستكم المقدرة الكافية من أجل تعديل استراتيجياتها الحالية	0.794**	0.001
37	تستطيع مؤسستكم تعديل استراتيجياتها وفقا لتحركات المنافسين للحفاظ على وضع أفضل داخل المؤسسة	0.775**	0.001
38	تستطيع مؤسستكم إعادة استغلال مواردها (البشرية والتكنولوجية والمالية...) لتحقيق أهدافها المستقبلية	0.798**	0.001
39	تخطط مؤسستكم دوما لتقديم خدمات مميزة قبل المنافسين بما يحقق لها الأسبقية	0.764**	0.001
	(*)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) (**)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد المرونة الاستراتيجية كلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.001$)، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

- **المرونة الهيكلية:**

جدول رقم (14.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المرونة الهيكلية والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	(Sig)
40	يمتاز الهيكل التنظيمي في مؤسستكم بإمكانية ادخال تغييرات مستمرة عليه	0.723**	0.001
41	يساعد الهيكل التنظيمي المطبق في مؤسستكم على سهولة اتخاذ القرار	0.774**	0.001
42	يمتاز الهيكل التنظيمي في مؤسستكم بسهولة انتقال المعلومات	0.749**	0.001
43	يتم تعديل الهيكل التنظيمي في مؤسستكم بما يتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية	0.783**	0.001
44	يدعم الهيكل التنظيمي في مؤسستكم عمليات اشراك الأفراد في دعم وتطوير أداء المؤسسة	0.730**	0.001
	(*)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) (**)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد المرونة الهيكلية كلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.001$)، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

- **المرونة التشغيلية:**

جدول رقم (15.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المرونة التشغيلية والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	(Sig)
45	تستطيع مؤسستكم توفير الأيدي العاملة المؤهلة بسرعة عند الحاجة إليها	0.756**	0.001
46	يستطيع العاملون في مؤسستكم القيام بمهامهم وواجباتهم في أماكن ومواقع مختلفة عند الضرورة	0.802**	0.001
47	تقوم مؤسستكم بتطوير مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية بشكل دوري وسريع	0.854**	0.001
48	تحرص مؤسستكم على استقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة	0.712**	0.001
49	تحرص مؤسستكم على تقديم منتجاتها وخدماتها الجديدة في أسرع وقت ممكن	0.731**	0.001
	(*)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) (**)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد المرونة التشغيلية كلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.001$)، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

- **ثبات الاستبيان:**

وهو اختبار لدرجة تناسق إجابات المستجوبين على كل الأسئلة الموجودة بالاستبيان، وإلى المدى الذي يقيس فيه كل سؤال نفس المفهوم، فإن هذه الأسئلة ستكون مرتبطة ببعضها البعض. أي أنه عندما يتم توزيع نفس الاستبيان على نفس الأشخاص بعد فترة زمنية معينة، سوف نتحصل على نفس الإجابات.

وأكثر الاختبارات استخداماً لقياس درجة الارتباط بين مكونات الاستبيان هو الاختبار الذي يطلق عليه معامل ألفا كرونباخ.

قمنا بتوزيع 250 استبيان على القادة والإداريين في الإدارة العليا والوسطى على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر في المديريات الجهوية لولايات الوادي، ورقله، تقرت، وتم استرجاع 178 استبيان صالح للاستعمال وبعد استرجاع الاستبيانات، تم تفريغ البيانات في برنامج SPSS، وتم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ لاختبارها والتحقق من التجانس والاتساق الداخلي والتأكد من ثبات الاستبيان، ويأخذ معامل الفا كرونباخ القيمة ما بين (0-1)، حيث تكون القيمة مقبولة عندما يتعدى 60% وما فوق، والجدول التالي يوضح نتائج معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان:

الجدول رقم (16.3): معامل ثبات أداة الدراسة (الفا كرونباخ)

الأبعاد	معامل الثبات
الاستشراف	0.881
الرؤية الاستراتيجية	0.871
التفكير المنظم	0.871
التحفيز	0.869
الحدس	0.869
الشراكة	0.879
الإبداع	0.879
محور الذكاء الاستراتيجي	0.945
المرونة الاستراتيجية	0.839
المرونة الهيكلية	0.809
المرونة التشغيلية	0.829
محور المرونة التنظيمية	0.900
نتيجة عبارات الاستبيان ككل	0.960

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنا نسبة معامل الفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة جاءت بنسبة مرتفعة، حيث بلغت النسبة لمحور الذكاء الاستراتيجي 0.954 بمجموع 34 عبارة وهي نسبة عالية كونها تفوق 60%، أما بالنسبة لحور المرونة التنظيمية فبلغت نسبة معامل الفا كرونباخ 0.900 بمجموع 15 عبارة وهي نسبة عالية كذلك، وبلغت النسبة الكلية لجميع محاور الاستبيان 0.960 بمجموع 49 عبارة وهي نسبة عالية، وهذا يدل على اتساق وترابط عبارات الاستبيان، وبذلك نكون

قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان الموجه لغرض الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان ومدى صلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة.

- **الصدق البنائي:**

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (17.3): معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان ومحاور وأبعاد الدراسة

المحور	الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون	(Sig)
المحور الاول	الاستشراف	$^{**}0.723$	0.001
	الرؤية الاستراتيجية	$^{**}0.806$	0.001
	التفكير المنظم	$^{**}0.796$	0.001
	التحفيز	$^{**}0.816$	0.001
	الحدس	$^{**}0.798$	0.001
	الشراكة	$^{**}0.756$	0.001
	الإبداع	$^{**}0.746$	0.001
الذكاء الاستراتيجي			
المحور الثاني	المرونة الاستراتيجية	$^{**}0.834$	0.001
	المرونة الهيكلية	$^{**}0.816$	0.001
	المرونة التشغيلية	$^{**}0.868$	0.001
المرونة التنظيمية			
(*)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$)			
(**)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

يبين الجدول رقم (17.3) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.001$)، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه. وعليه فإن الاستبيان صالح لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج التي تتعلق بمتغيرات الدراسة وعباراتها، وهذا من خلال تطبيق مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتعلق بالإحصاء الوصفي، وبالاعتماد على إجابات أفراد العينة على محاور وعبارات استبيان الدراسة، وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولا: عرض وتشخيص النتائج الديموغرافية

سنقوم بعرض نتائج وتحليل للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وهذا من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية

جدول رقم (18.3): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة%
الجنس	ذكر	136	%76.4
	أنثى	42	%23.6
العمر	أقل من 30 سنة	12	%6.7
	من 30 إلى 40 سنة	87	%48.9
	من 41 إلى 50 سنة	60	%33.7
	أكثر من 50 سنة	19	%10.7
المؤهل العلمي	جامعي	108	%60.7
	دراسات عليا	24	%13.5
	شهادة أخرى	46	%25.8
المستوى الوظيفي	مدير	8	%4.5
	نائب مدير	5	%2.8
	رئيس قسم	48	%27
	موظف	117	%65.7
سنوات الخدمة	أقل من 05 سنوات	13	%7.3
	من 05 إلى 10 سنوات	57	%32
	من 11 إلى 15 سنة	54	%30.3
	16 سنة فأكثر	54	%30.3

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه والمتضمن وصف لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتبين لنا ما يلي:

1. الجنس: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 76.4% من حجم العينة وهي النسبة الأكبر، وجاءت نسبة الإناث بـ 23.6%، ويمكن تفسير هذه النسب بأن نسبة الذكور فاقت نسبة الإناث من الحجم الإجمالي لأفراد العينة، أي أن الغالبية من أفراد العينة هم من فئة الذكور، باعتبار أن الذكور هم الجنس الغالب في اتخاذ القرارات.

2. العمر: هناك تنوع في الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة، إلا أن الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة هي الفئة الغالبة من أفراد العينة بنسبة بلغت 48.9% والبالغ عددهم 87، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة 33.7% والبالغ عددهم 60، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 10.7% بعدد 19، واقل نسبة كانت الفئة التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة بلغت 6.7%. أي أن المؤسسة تستقطب الفئات الشابة لتوظيفهم.

3. المؤهل العلمي: يتبين لنا في هذه الفئة أن أكبر نسبة كانت لذوي المؤهل العلمي جامعي وذلك بنسبة بلغت 60.7% والبالغ عددهم 108، ثم تلتها فئة حاملي شهادة أخرى بنسبة 25.8% والبالغ عددهم 46، أما الفئة الأخيرة فهي فئة دراسات عليا (ماجستير-دكتوراه) بنسبة بلغت 13.5% بعدد 24، وهذا يدل على حرص المؤسسة على استقطاب الفئات الجامعية التي لديها تكوين مسبق.

4. المستوى الوظيفي: يتبين من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي كان كالتالي: جاءت في المرتبة الأولى فئة موظف بنسبة بلغت 65.7% والبالغ عددهم 117، ثم تلتها فئة رئيس قسم بنسبة بلغت 27% بعدد 48، ثم تلتها فئة مدير بنسبة 4.5% والبالغ عددهم 8، وجاءت أقل نسبة هي فئة نائب مدير بسبة بلغت 2.8% بعدد 5، وهذا راجع لاختيار أفراد العينة المبحوثة بشكل قصدي، والتي تعتبر اتجاهاتها مهمة في تحليل الدراسة.

5. سنوات الخدمة: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع أفراد العينة جاءت كما يلي: حيث بلغت النسبة الأكبر للأفراد الذين تفوق نسبة خدمتهم من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 32% والبالغ عددهم 57، ثم تلتها فئة سنوات الخدمة من 11 إلى 15 سنة وفئة 16 سنة فأكثر بنفس النسبة 30.3% وبنفس العدد 54 مفردة لكل فئة، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة أقل من 05 سنوات خدمة بنسبة 7.3% والبالغ عددهم 13، أي ان اتخاذ القرار يمكن أن يصدر ممن لديهم خبرة تتراوح ما بين 05 و10 سنوات خدمة في المؤسسة.

ثانيا: تشخيص أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

- **الاستشراف:**

يوضح الجدول أدناه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والمتعلقة بعبارات بعد الاستشراف، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد عينة الدراسة لبعد الاستشراف من خلال النتائج التالية:

جدول رقم (19.3) عرض البيانات المتعلقة ببعد الاستشراف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب

01	يساعد استقراء المستقبل مؤسستكم على تعديل استراتيجياتها واكتشاف الفرص المستقبلية	4.03	0.600	أوافق	1
02	يساعد الاستشراف المستقبلي مؤسستكم على تحديد نقاط قوتها الداخلية وتجنب التهديدات الخارجية	3.98	0.646	أوافق	2
03	تقوم مؤسستكم بتشخيص الفرص بشكل يمكنها من استثمارها في تحقيق أهدافها	3.80	0.762	أوافق	3
04	تستطيع مؤسستكم تحديد الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح لبيئة العمل الداخلية والخارجية	3.63	0.855	أوافق	5
05	تضع مؤسستكم سيناريوهات لمواجهة ظروف عدم التأكد التي تواجه المؤسسة	3.66	0.870	أوافق	4
المتوسط العام لبعد الاستشراف		**3.82**	**0.542**	**أوافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

يتضح من خلال الجدول رقم (19.3) والذي يتضمن عبارات بعد الاستشراف، أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى " **يساعد استقراء المستقبل مؤسستكم على تعديل استراتيجياتها واكتشاف الفرص المستقبلية**" احتلت المرتبة الأولى من حيث الترتيب، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.03 بانحراف معياري بلغ 0.600، وهذا يعني أن قادة المؤسسة يتمتعون بقدر عالي من استقراء المستقبل لاقتناص الفرص المستقبلية للمؤسسة، كما يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة يفوق درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، ومنه موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، في حين احتلت العبارة " **تستطيع مؤسستكم تحديد الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح لبيئة العمل الداخلية والخارجية**" المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.63 بانحراف معياري بلغ 0.855، وهذا يعطي انطباع أن المؤسسة تقوم بعمل مسح وتشخيص لبيئتها الداخلية والخارجية من اجل تحديد اتجاه المؤسسة المستقبلي واختيار البديل الاستراتيجي المناسب. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستشراف 3.82 بانحراف معياري بلغ 0.542، وهذا يعني أن افراد العينة قادة المنظمة وموظفيها لديهم استشراف مستقبلي وأن القادة يشركون أفراد المؤسسة في عملية التخطيط المستقبلي لها.

- **الرؤية الاستراتيجية:**

يوضح الجدول أدناه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والمتعلقة بعبارات بعد الرؤية الاستراتيجية، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد عينة الدراسة لبعد الرؤية الاستراتيجية من خلال النتائج التالية:

جدول رقم (20.3) عرض البيانات المتعلقة ببعد الرؤية الاستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
06	تقوم مؤسستكم بوضع رؤية استراتيجية واضحة تتوافق مع توجهاتها المستقبلية	3.88	0.841	أوافق	2
07	تقوم مؤسستكم بمقارنة أدائها الحالي مع السنوات الماضية بقصد تطويره مستقبلاً	3.97	0.898	أوافق	1
08	تهتم مؤسستكم بتطوير قدرات العاملين تماشياً مع التطلعات المستقبلية للمؤسسة	3.83	0.967	أوافق	3
09	تقوم مؤسستكم بإشراك جميع العاملين في تطوير رؤيتها الاستراتيجية	3.57	0.985	أوافق	5
10	تقوم مؤسستكم بتطوير البدائل الاستراتيجية المتاحة بما يحقق رؤيتها الاستراتيجية	3.74	0.870	أوافق	4
المتوسط العام لبعد الرؤية الاستراتيجية		**3.79**	**0.696**	**أوافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

يتبين من خلال الجدول رقم (20.3) أن جميع عبارات هذا البعد جاءت بدرجة الموافقة، حيث احتلت العبارة الثانية **"تقوم مؤسستكم بمقارنة أدائها الحالي مع السنوات الماضية بقصد تطويره مستقبلاً"** المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.97 وانحراف معياري بلغ 0.898، وهذا يدل على أن المؤسسة لها بعد نظر من حيث مقارنة أدائها الحالي مع السنوات الماضية بغية التعلم من أخطائها والعمل على تحسين أدائها الحالي، في حين احتلت العبارة الأولى " **تقوم مؤسستكم بإشراك جميع العاملين في تطوير رؤيتها الاستراتيجية** " المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب، بمتوسط حسابي بلغ 3.57 وانحراف معيار بلغ 0.985، وهذا يدل على أن غالبية أفراد المؤسسة يتم اشراكهم في تطوير الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد الرؤية الاستراتيجية 3.79 بانحراف معياري بلغ 0.696، مما يعطي انطباع على أن افراد العينة لديهم قبول بأن مؤسستهم تسمح لهم بالمشاركة في بناء رؤيتها الاستراتيجية.

- **التفكير المنظم:**

يوضح الجدول أدناه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والمتعلقة بعبارات بعد التفكير المنظم، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد عينة الدراسة لبعد التفكير المنظم من خلال النتائج التالية:

جدول رقم (21.3) عرض البيانات المتعلقة ببعد التفكير المنظم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
11	ترى مؤسستكم في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء	3.84	0.765	أوافق	3
12	تدرس مؤسستكم الأفكار الجديدة مجتمعة بدلا من دراستها منفردة لالتماس قيمتها على المدى الطويل	3.69	0.838	أوافق	5
13	تعمل مؤسستكم جاهدة على تعميم وابتكار حلول ذكية غير نمطية لحل المشكلات واتخاذ القرارات	3.84	0.775	أوافق	2
14	ترى مؤسستكم أن التفكير بانتظام يساعد على رؤية الأحداث بصورة أكثر وضوحا	3.85	0.813	أوافق	1
15	تقوم مؤسستكم بإجراء متابعة دورية للتشريعات الحكومية للتعرف على المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة	3.75	0.867	أوافق	4
المتوسط العام لبعد التفكير المنظم		**3.79**	**0.620**	**أوافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21.3) والذي يتضمن عبارات بعد التفكير المنظم، أن المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة **"ترى مؤسستكم أن التفكير بانتظام يساعد على رؤية الأحداث بصورة أكثر وضوحا"** احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.85 وانحراف معياري بلغ 0.813، وهذا يعطي انطباع أن قادة المؤسسة يستطيعون ربط ودمج كل وظائفها بشكل متناسق دون اهمال جزء من أجزاء المنظمة، في حين احتلت العبارة **"تدرس مؤسستكم الأفكار الجديدة مجتمعة بدلا من دراستها منفردة لالتماس قيمتها على المدى الطويل"** المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وانحراف معياري بلغ 0.838، وهذا يدل أن قادة المؤسسة لديهم القدرة رؤية الأحداث بصورة واضحة، مما يجعلهم قادرين على معرفة السبب الحقيقي لأي مشكلة وبالتالي اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب لحل هذه المشكلة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد التفكير المنظم 3.79 بانحراف معياري بلغ 0.620 وبدرجة موافقة على عبارات هذا البعد من قبل عينة الدراسة، أي أن التفكير بصورة نظامية يساعد قادة المؤسسة على اتخاذ قرارات بشكل سريع وصائب.

- **التحفيز:**

يوضح الجدول أدناه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والمتعلقة بعبارات بعد التحفيز، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد عينة الدراسة لبعد التحفيز من خلال النتائج التالية:

جدول رقم (22.3) عرض البيانات المتعلقة ببعد التحفيز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
16	تمنح مؤسستكم حوافز لتنفيذ رؤيتها الاستراتيجية	3.79	0.816	أوافق	1
17	تثير مؤسستكم روح التنافس بين العاملين لتقديم مزيد من الإنجازات	3.71	0.891	أوافق	2
18	تمتلك مؤسستكم نظام جيد للحوافز يعمل على تحسين الأداء	3.71	0.811	أوافق	3
19	تكافئ مؤسستكم العاملين بحوافز متنوعة لإنجازهم أعمالهم بكفاءة	3.61	0.928	أوافق	5
20	تشجع مؤسستكم العاملين على العمل ضمن فرق عمل فاعلة	3.71	0.812	أوافق	4
المتوسط العام لبعد التحفيز		**3.70**	**0.675**	**أوافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

يتضح من خلال الجدول رقم (22.3) والذي يتضمن عبارات بعد التحفيز، أن العبارة " **تمنح مؤسستكم حوافز لتنفيذ رؤيتها الاستراتيجية** " احتلت المرتبة الأولى من حيث ترتيب العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.79 وانحراف معياري بلغ 0.816، مما يدل أن قادة المؤسسة يمنحون حوافز لموظفيهم نظير تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها، وجاءت العبارة "**تكافئ مؤسستكم العاملين بحوافز متنوعة لإنجازهم أعمالهم بكفاءة**" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري بلغ 0.928، أي أن المؤسسة تحرص على تقديم حوافز متنوعة تكافئ بها موظفيها نظير انجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة. وبلغ المتوسط الحسابي العام لبعد التحفيز 3.70 بمتوسط حسابي بلغ 0.675 أي أن الاتجاه العام لهذا البعد جاء بدرجة الموافقة، وهذا يدل على حرص المؤسسة وقادتها على تقديم حوافز للموظفين من شأنها أن تلعب دوراً بارزاً في تشجيعهم كافة وحثهم على تحمل المسؤولية، وتدعم المتميزين منهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- **الحدس:**

يوضح الجدول أدناه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والمتعلقة بعبارات بعد الحدس، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد عينة الدراسة لبعد الحدس من خلال النتائج التالية:

جدول رقم (23.3) عرض البيانات المتعلقة ببعد الحدس

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
21	تعتمد مؤسستكم في اتخاذ القرارات على المعلومات إضافة إلى تجارب وخبرات المديرين	3.79	0.814	أوافق	1
22	لدى مؤسستكم فريق استشعار له القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	3.66	0.915	أوافق	2
23	تحاول مؤسستكم اعتماد طرق وأساليب غير تقليدية في اتخاذ القرار	3.60	0.886	أوافق	4
24	تتابع مؤسستكم حدوث التغيرات في البيئة الخارجية وانعكاسات ذلك على تحركات المؤسسة المستقبلية	3.61	0.922	أوافق	3

المتوسط العام لبعد الحدس	**3.66**	**0.684**	**أوافق**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

يتضح من خلال الجدول رقم (23.3) والذي يتضمن عبارات بعد الحدس، أن العبارة " **تعتمد مؤسستكم في اتخاذ القرارات على المعلومات إضافة إلى تجارب وخبرات المديرين** " احتلت المرتبة الأولى من حيث ترتيب العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.79 وانحراف معياري بلغ 0.814، وهذا يدل على أن قادة المؤسسة يوظفون حدسهم بالإضافة إلى المعلومات في اتخاذ القرارات، في حين احتلت العبارة " **تحاول مؤسستكم اعتماد طرق وأساليب غير تقليدية في اتخاذ القرار** " المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.60 وانحراف معياري بلغ 0.886، أي أن إجابات أفراد العينة تصب في جهة الموافقة بالنسبة لهاته العبارة، وهذا يعطي انطباع أن قادة المؤسسة يحاولون اعتماد طرق حديثة في اتخاذ القرارات من خلال الاستجابة السريعة للحالات الطارئة من خلال فرق استشعار الحوادث قبل وقوعها، وبلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الحدس 3.66 بانحراف معياري بلغ 0.684، حيث يظهر أهمية الحدس كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي ودوره في ربط الأفكار ببعضها من أجل اتخاذ قرارات سليمة تعود بالنفع على المؤسسة ككل.

- **الشراكة:**

يوضح الجدول أدناه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والمتعلقة بعبارات بعد الشراكة، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد عينة الدراسة لبعد الشراكة من خلال النتائج التالية:

جدول رقم (24.3) عرض البيانات المتعلقة ببعد الشراكة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
25	ترى مؤسستكم في التحالف أسلوبا يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها	3.65	0.917	أوافق	3
26	تسعى مؤسستكم لإقامة تحالفات استراتيجية مع المؤسسات الرائدة محليا ودوليا	3.73	0.813	أوافق	1
27	تسعى مؤسستكم لإقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أخرى للاستفادة من مصادر مواردها وخبرتها في العمل	3.70	0.862	أوافق	2
28	ترى مؤسستكم في التحالف مع مؤسسات شبيهة حلا جيدا للخروج من الأزمة التي تواجهها	3.53	0.903	أوافق	5
29	ترى مؤسستكم بأن أسلوب التحالف قد يساهم في تطوير قدرات وخبرات العاملين	3.55	0.870	أوافق	4
المتوسط العام لبعد الشراكة		**3.63**	**0.700**	**أوافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24.3) والمتضمن عبارات بعد الشراكة، أن العبارة " **تسعى مؤسستكم لإقامة تحالفات استراتيجية مع المؤسسات الرائدة محليا ودوليا** " جاءت في المرتبة الأولى من حيث ترتيب العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري بلغ 0.813، وهذا يدل على ان قادة المؤسسة يسعون إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات رائدة لأن للشراكة أهمية بالغة في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال توسيع أعمالها واكتساب خبرات جديدة، وجاءت العبارة " **ترى مؤسستكم في التحالف مع مؤسسات شبيهة حلا جيدا للخروج من الأزمة التي تواجهها** " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.53 وانحراف معياري بلغ 0.903، وهذا راجع لحرص قادة المؤسسة على التعلم من المؤسسات الشبيهة الأخرى التي مرت بأزمات مشابهة. وبشكل

عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد الشراكة 3.63 بانحراف معياري بلغ 0.700، وهو يصب في اتجاه الموافقة على ان هذا البعد مطبق في المؤسسة، وذلك راجع لإيمان قادة المؤسسة بأهمية تحقيق أهدافها وتنفيذ رؤيتها المستقبلية والعمل على إرضاء زبائنها من خلال إقامة شراكات مع مؤسسات أخرى وخلق إطار تعاوني بينهم.

- **الإبداع:**

يوضح الجدول أدناه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والمتعلقة بعبارات بعد الإبداع، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد عينة الدراسة لبعد الإبداع من خلال النتائج التالية:

جدول رقم (25.3) عرض البيانات المتعلقة ببعد الإبداع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
30	تشجع مؤسستكم العاملين على تجربة أفكار جديدة دون الخوف من الفشل في الإنجاز	3.71	0.852	أوافق	5
31	تبحث مؤسستكم عن طرق جديدة لتقديم منتجاتها وخدماتها	3.93	0.752	أوافق	2
32	تقوم مؤسستكم بتبني الأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من العاملين	3.75	0.899	أوافق	3
33	تطبق مؤسستكم أساليب إبداعية في الدعاية لخدماتها ومنتجاتها	3.94	0.775	أوافق	1
34	تعمل مؤسستكم على مكافأة الأفكار والمقترحات الإبداعية	3.72	0.937	أوافق	4
المتوسط العام لبعد الإبداع		**3.81**	**0.641**	**أوافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

يتضح من خلال الجدول رقم (25.3) والمتضمن عبارات بعد الإبداع، أن العبارة " **تطبق مؤسستكم أساليب إبداعية في الدعاية لخدماتها ومنتجاتها** " احتلت المرتبة الأولى من حيث ترتيب العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وانحراف معياري بلغ 0.775، وهذا يدل على أن قادة المؤسسة يقدمون خدمات ومنتجات المؤسسة بأسلوب ترويجي مبدع وهو الأسلوب الأمثل لإقناع الزبائن بخدماتها ومنتجاتها وتعريفهم بالمنافع الحقيقية لها. واحتلت العبارة " **تشجع مؤسستكم العاملين على تجربة أفكار جديدة دون الخوف من الفشل في الإنجاز** " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.71 بانحراف معياري بلغ 0.852، أي أن أفراد عينة الدراسة توافق على هذه العبارة، وهذا راجع إلى أن قادة المؤسسة يعملون على إشراك موظفيهم بطرح الأفكار الجديدة من خلال خلق ثقافة تقبل الفشل والخطأ كجزء طبيعي من عملية الإبداع وتجريب أفكار جديدة ما من شأنه أن يعزز الابتكار في المؤسسة، وبلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الإبداع 3.81 بانحراف معياري بلغ 0.641 وهو يدل على درجة الموافقة على هذا البعد من قبل أفراد عينة الدراسة، ويرجع هذا لأهمية الإبداع كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي ولما له من دور فعال في مواجهة المشاكل، والوصول إلى أداء قيادي فاعل والعمل على تقليل تكاليف الأعمال.

ثالثا: تشخيص أبعاد للمرونة التنظيمية:

- **المرونة الاستراتيجية:**

يوضح الجدول أدناه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والمتعلقة بعبارات بعد المرونة الاستراتيجية، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد عينة الدراسة لبعد المرونة الاستراتيجية من خلال النتائج التالية:

جدول رقم (26.3) عرض البيانات المتعلقة ببعد المرونة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
35	تقوم مؤسستكم بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة بهدف تقليل المخاطر واقتناص الفرص	3.73	0.905	أوافق	5
36	تمتلك مؤسستكم المقدرة الكافية من أجل تعديل استراتيجياتها الحالية	3.87	0.798	أوافق	3
37	تستطيع مؤسستكم تعديل استراتيجياتها وفقا لتحركات المنافسين للحفاظ على وضع أفضل داخل المؤسسة	3.84	0.815	أوافق	4
38	تستطيع مؤسستكم إعادة استغلال مواردها (البشرية والتكنولوجية والمالية...) لتحقيق أهدافها المستقبلية	3.89	0.860	أوافق	1
39	تخطط مؤسستكم دوما لتقديم خدمات مميزة قبل المنافسين بما يحقق لها الأسبقية	3.88	0.900	أوافق	2
المتوسط العام لبعد المرونة الاستراتيجية		**3.84**	**0.668**	**أوافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

يتبين من خلال الجدول رقم (26.3) والذي يتضمن عبارات بعد المرونة الاستراتيجية، أن العبارة " **تستطيع مؤسستكم إعادة استغلال مواردها (البشرية والتكنولوجية والمالية...) لتحقيق أهدافها المستقبلية** " احتلت المرتبة الأولى من حيث ترتيب العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.89 وانحراف معياري بلغ 0.860، أي أن قادة المؤسسة يقومون بتعديل استراتيجيات المؤسسة وإعادة استغلال مواردها وفقا للاضطرابات الحاصلة في بيئتها والتكيف مع الأوضاع الجديدة لتحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية، في حين احتلت العبارة " **تقوم مؤسستكم بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة بهدف تقليل المخاطر واقتناص الفرص** " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري بلغ 0.905، أي أن أفراد العينة توافق على أن المؤسسة لديها بدائل استراتيجية وتراعي التحليل البيئي عند اختيار البديل الاستراتيجي المناسب وهذا يجنب المؤسسة الوقوع في المخاطر ويوفر لها حلول استباقية لاقتناص الفرص. وبشكل علم بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد المرونة الاستراتيجية 3.84 بانحراف معياري بلغ 0.668، أي أن قادة المؤسسة يتمتعون بمرونة عالية تمكنهم من المناورة وقت الأزمات والمخاطر من أجل تجنيب المؤسسة خسائر كبيرة واستباق الاضطرابات بما يجعلها تتقدم بخطوات كبيرة على المنافسين.

- **المرونة الهيكلية:**

يوضح الجدول أدناه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والمتعلقة بعبارات بعد المرونة الهيكلية، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد عينة الدراسة لبعد المرونة الهيكلية من خلال النتائج التالية:

جدول رقم (27.3) عرض البيانات المتعلقة ببعد المرونة الهيكلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
40	يمتاز الهيكل التنظيمي في مؤسستكم بإمكانية ادخال تغييرات مستمرة عليه	3.74	0.812	أوافق	1
41	يساعد الهيكل التنظيمي المطبق في مؤسستكم على سهولة اتخاذ القرار	3.64	0.867	أوافق	2
42	يمتاز الهيكل التنظيمي في مؤسستكم بسهولة انتقال المعلومات	3.70	0.786	أوافق	4
43	يتم تعديل الهيكل التنظيمي في مؤسستكم بما يتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية	3.71	0.775	أوافق	3
44	يدعم الهيكل التنظيمي في مؤسستكم عمليات اشراك الأفراد في دعم وتطوير أداء المؤسسة	3.60	0.846	أوافق	5
	المتوسط العام لبعد المرونة الهيكلية	**3.67**	**0.617**	**أوافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

يتضح من خلال الجدول رقم (27.3) والمتضمن ابعاد المرونة الهيكلية، أن العبارة " **يمتاز الهيكل التنظيمي في مؤسستكم بإمكانية ادخال تغييرات مستمرة عليه** " احتلت المرتبة الأولى من حيث ترتيب العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.74 وانحراف معياري بلغ 0.812، وهذا يدل على أن قادة المؤسسة يرصدون التغيرات البيئية المتسارعة ويحاولون إثراء الوظائف في المؤسسة وفق هذه التغيرات، وهذا يعطي مرونة للمؤسسة من أجل تعديل هيكلها كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك، في حين جاءت العبارة " **يدعم الهيكل التنظيمي في مؤسستكم عمليات اشراك الأفراد في دعم وتطوير أداء المؤسسة** " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.60 وانحراف معياري بلغ 0.846، أي أن قادة المؤسسة يحرصون على اشراك الموظفين في تطوير أداء المؤسسة من خلال ثقافة المشاركة في تحمل المسؤولية والمساهمة في صنع القرار. وبلغ المتوسط الحسابي العام لبعد المرونة الهيكلية 3.67 بانحراف معياري بلغ 0.617، أي أن إجابات افراد العينة جاءت بالموافقة لهذا البعد، وبالتالي يرون بأن المؤسسة تقوم بتغيير هيكلها التنظيمي متى اقتضت الضرورة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة.

- **المرونة التشغيلية:**

يوضح الجدول أدناه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والمتعلقة بعبارات بعد المرونة التشغيلية، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد عينة الدراسة لبعد المرونة التشغيلية من خلال النتائج التالية:

جدول رقم (28.3) عرض البيانات المتعلقة ببعد المرونة التشغيلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
45	تستطيع مؤسستكم توفير الأيدي العاملة المؤهلة بسرعة عند الحاجة إليها	3.61	0.916	أوافق	5
46	يستطيع العاملون في مؤسستكم القيام بمهامهم وواجباتهم في أماكن ومواقع مختلفة عند الضرورة	3.85	0.879	أوافق	2
47	تقوم مؤسستكم بتطوير مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية بشكل دوري وسريع	3.67	0.886	أوافق	3
48	تحرص مؤسستكم على استقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة	3.66	0.850	أوافق	4
49	تحرص مؤسستكم على تقديم منتجاتها وخدماتها الجديدة في أسرع وقت ممكن	3.87	0.892	أوافق	1

المتوسط العام لبعد المرونة التشغيلية	3.73	0.682	أوافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من الجدول رقم (28.3) والمتضمن بعد المرونة التشغيلية، أن العبارة " **تحرص مؤسستكم على تقديم منتجاتها وخدماتها الجديدة في أسرع وقت ممكن** " احتلت المرتبة الأولى من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري بلغ 0.892، وهذا يعني أنه هناك موافق على هاته العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة، أي أن المؤسسة تحرص على تقديم منتجاتها وخدماتها قبل المنافسين مما يعطي لها الأسبقية في الدخول إلى الأسواق واكتساب زبائن جدد، في حين احتلت العبارة " **تستطيع مؤسستكم توفير الأيدي العاملة المؤهلة بسرعة عند الحاجة إليها** " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري بلغ 0.916، أي أن المؤسسة لديها قدرة كبيرة على مجابهة التغيرات عند حدوث اضطراب فيما يخص زيادة الطلب على منتجاتها وخدماتها وتستطيع توفير الأيدي العاملة المؤهلة بسرعة لمواجهة هذا الاضطراب. وبلغ المتوسط الحسابي العام لبعد المرونة التشغيلية 3.73 بانحراف معياري بلغ 0.682، وهذا يعني أهمية المرونة التشغيلية من ناحية توفير الأيدي العاملة والتكنولوجيا والخدمات والمنتجات حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة كأحد أهم عناصر المرونة التنظيمية في المؤسسة.

رابعا: تحليل نتائج محاور الاستبيان:

لدراسة مستوى الأهمية بالنسبة لأبعاد الدراسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع متغيرات الدراسة، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (29.3): عرض البيانات المتعلقة بجميع محاور الدراسة

المحور	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
المحور الأول	الاستشراف	3.82	0.542	أوافق	1
	الرؤية الاستراتيجية	3.79	0.696	أوافق	3
	التفكير المنظم	3.79	0.620	أوافق	4
	التحفيز	3.70	0.675	أوافق	5
	الحدس	3.66	0.684	أوافق	6
	الشراكة	3.63	0.700	أوافق	7
	الإبداع	3.81	0.641	أوافق	2
الذكاء الاستراتيجي		**3.74**	**0.506**	**أوافق**	
المحور الثاني	المرونة الاستراتيجية	3.84	0.668	أوافق	1
	المرونة الهيكلية	3.67	0.617	أوافق	3
	المرونة التشغيلية	3.73	0.682	أوافق	2
المرونة التنظيمية		**3.74**	**0.551**	**أوافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول رقم (**29.3**) ما يلي:

1. الذكاء الاستراتيجي: من خلال ترتيب مستوى الأهمية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري يظهر الجدول رقم (29.3) بأن المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي بلغ 3.74 بانحراف معياري عام بلغ 0.506، ويمثل حسب تقديرات مقياس ليكارت الخماسي الاتجاه "أوافق". في حين جاءت ابعاد الذكاء الاستراتيجي حسب مستوى الأهمية كما يلي: جاء بعد الاستشراف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وانحراف معياري بلغ 0.542، ثم جاء في المرتبة الثانية بعد الإبداع بمتوسط حسابي بلغ 3.81 وانحراف معياري بلغ 0.641، ثم يليه بعد الرؤية الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ 3.79 وانحراف معياري بلغ 0.696، ثم بعد التفكير المنظم، ثم يليه بعد التحفيز، ثم بعد الحدس، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الشراكة بمتوسط حسابي بلغ 3.63 وانحراف معياري بلغ 0.700، أي أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي متوفرة في المؤسسة محل الدراسة.

2. المرونة التنظيمية: من خلال ترتيب مستوى الأهمية لأبعاد المرونة التنظيمية بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري يظهر الجدول رقم (29.3) بأن المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد المرونة التنظيمية بلغ 3.74 وانحراف معياري عام بلغ 0.551، ويمثل حسب تقديرات مقياس ليكارت الخماسي الاتجاه "أوافق". في حين جاءت أبعاد المرونة التنظيمية حسب مستوى الأهمية كما يلي: جاء بعد المرونة الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.84 وانحراف معياري بلغ 0.668، ثم تلاه بعد المرونة التشغيلية بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري بلغ 0.682، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد المرونة الهيكلية بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وانحراف معياري بلغ 0.617، وهذا يدل على توفر أبعاد المرونة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة.

نستنتج مما سبق أن مؤسسة اتصالات الجزائر متمثلة في مديرياتها الجهوية بولايات الوادي، ورقلة، تقرت، يتمتع قادتها بمستوى عال من الذكاء الاستراتيجي لما له من أهمية كبيرة في ترسيخ السمات القيادية وخلق قادة استثنائيين قادرين على اتخاذ قرارات صائبة في أصعب الظروف، وهذا حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، كما أن للمرونة التنظيمية أهمية كبيرة من وجهة نظرهم في العملية الإدارية ومن ناحية تكيف المؤسسة مع المتغيرات والاضطرابات البيئية السريعة.

خلاصة الفصل الثالث

تم التعرف في هذا الفصل على مجتمع الدراسة والمتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الأدوات والأساليب التي سوف تستخدم في الدراسة الميدانية، ومدى صلاحية الاستبيان المستخدم من خلال استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في الاختبارات المعلمية، وتطرقنا كذلك إلى أهم الخصائص الإحصائية لعينة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل اسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري على الجانب التطبيقي ومعالجته ميدانيا، وهذا من خلال التعرف على مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، حيث يعتبر الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية أحد أهم العناصر الواجب توفرها في منظمات الأعمال لمواجهة الاضطرابات والتغيرات التي تفرضها البيئة، وهو ما تصبو إليه هذه الدراسة.

وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث سيتم في المبحث الأول دراسة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني يتعلق بفرضيات الأثر لمتغيرات الدراسة، في حين سنتطرق في المبحث الثالث إلى التعرف على مستوى توفر متغيرات الدراسة في العينة المبحوثة.

المبحث الأول: تحليل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية:

سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على طبيعة وقوة الارتباط بين المتغير التابع (المرونة التنظيمية) وكل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظم، التحفيز، الحدس، الشراكة، الإبداع)، ومنه إذا كانت قيمة sig أكبر من مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$)، فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة، أما إذا كانت sig أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$)، فعندها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة.

أولا: اختبار فرضيات الارتباط

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية سبع فرضيات فرعية، تم التحقق من صحتها من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المحور الأول (الذكاء الاستراتيجي) والمحور الثاني (المرونة التنظيمية)، والفرضيات الفرعية جاءت كالآتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الاستشراف والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الرؤية الاستراتيجية والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين التفكير المنظم والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين التحفيز والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الحدس والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية السادسة:** لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الشراكة والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية السابعة:** لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الابداع والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ولاختبار الفرضيات سنستخدم معامل الارتباط بيرسون للتعرف على مدى ارتباط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1.4): معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية

المتغيرات	المرونة التنظيمية		
	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية (Sig)	الدلالة
الاستشراف	0.550^{**}	0.000	دال إحصائياً
الرؤية الاستراتيجية	0.631^{**}	0.000	دال إحصائياً
التفكير المنظم	0.611^{**}	0.000	دال إحصائياً
التحفيز	0.670^{**}	0.000	دال إحصائياً
الحدس	0.643^{**}	0.000	دال إحصائياً

الشراكة	$^{**}0.575$	0.000	دال إحصائياً
الإبداع	$^{**}0.663$	0.000	دال إحصائياً
الذكاء الاستراتيجي	$^{**}0.798$	0.000	دال إحصائياً
(*)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$)			
(**)الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$)			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

من خلال النتائج الموجودة في الجدول أعلاه نستنتج ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية طردية وقوية ودالة إحصائيا بين الاستشراف والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، وبما أن مستوى المعنوية (sig=0.000) وهو أقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمدة، حيث نجد أن قيمة معامل بيرسون بلغت 0.550، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الاستشراف كلما أدى ذلك إلى زيادة تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة، ويعود ذلك إلى اهتمام المؤسسة باختيار اطاراتها بعناية من ذوي الكفاءة ممن يمتلكون بعد نظر ثاقب، وهذا يساعد المؤسسة في التكيف مع ظروف العمل الطارئة وتجعلها قادرة على تعديل استراتيجياتها لمواجهة هذه التغيرات.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية طردية وقوية ودالة إحصائيا بين الرؤية الاستراتيجية والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، وبما أن مستوى المعنوية (sig=0.000) وهو أقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمدة، حيث نجد أن قيمة معامل بيرسون بلغت 0.631، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الرؤية الاستراتيجية كلما أدى ذلك إلى زيادة تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة، ويعود ذلك إلى أن الرؤية الاستراتيجية تساهم في وضع رؤية واضحة تتوافق مع التوجهات المستقبلية للمؤسسة على المدى البعيد، وهذا بمشاركة القيادة والعاملين معا، وهذا يعمل على بقاء واستمرارية المؤسسة.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية طردية وقوية ودالة إحصائيا بين التفكير المنظم والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، وبما أن مستوى المعنوية (sig=0.000) وهو أقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمدة، حيث نجد أن قيمة معامل بيرسون بلغت 0.611، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى التفكير المنظم كلما أدى ذلك إلى زيادة تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة، ويعود ذلك إلى رؤية القادة والعاملين المؤسسة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء، كما ان التفكير المنظم يعمل على التنبؤ والقدرة على التفكير والتحليل وتوقع المشاكل التي ستواجه المؤسسة في المستقبل، خاصة فيما تعلق القوانين والتشريعات التي تشرعها الدولة جراء التغيير الحاصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية طردية وقوية ودالة إحصائيا بين التحفيز والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، وبما أن مستوى المعنوية (sig=0.000) وهو أقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمدة، حيث نجد أن قيمة معامل بيرسون بلغت 0.670، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى التحفيز كلما أدى ذلك إلى زيادة تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة، ويعود ذلك إلى نظام الحوافز الجيد الموجود على مستوى المؤسسة، والحوافز المتنوعة التي تمنحها

المؤسسة لقادتها وموظفيها نظير تنفيذ رؤيتها الاستراتيجية بكفاءة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وتوحيد جهود العاملين وتشجيعهم على العمل كفريق ورفع روحهم المعنوية وجعل دوافعهم ورغباته الشخصية تتوافق مع أهداف المؤسسة.

- توجد علاقة ارتباط إيجابية طردية وقوية ودالة إحصائيا بين الحدس والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، وبما أن مستوى المعنوية (sig=0.000) وهو أقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمدة، حيث نجد أن قيمة معامل بيرسون بلغت 0.643، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الحدس كلما أدى ذلك إلى زيادة تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة، ويعود ذلك إلى توفر فريق استشعار لدى المؤسسة يعمل على توقع مشكلات العمل بالإضافة إلى إدخال تجارب وخبرات القادة في اتخاذ القرارات الهامة إلى جانب المعلومات المتوفرة على مستوى المؤسسة، ومحاولة المؤسسة اعتماد أساليب غير تقليدية في اتخاذ قراراتها.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية طردية وقوية ودالة إحصائيا بين الشراكة والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، وبما أن مستوى المعنوية (sig=0.000) وهو أقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمدة، حيث نجد أن قيمة معامل بيرسون بلغت 0.575، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الشراكة والتحالف مع مؤسسات أخرى كلما أدى ذلك إلى زيادة تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة، ويعود ذلك إلى التحالفات التي تقوم بها المؤسسة مع المؤسسات الرائدة محليا ودولياً، ومحاولة الاستفادة من هذه التحالفات لزيادة تطوير قدرات موظفيها، والتعرف على نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة من طرفهم.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية طردية وقوية ودالة إحصائيا بين الإبداع والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، وبما أن مستوى المعنوية (sig=0.000) وهو أقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمدة، حيث نجد أن قيمة معامل بيرسون بلغت 0.663، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الإبداع كلما أدى ذلك إلى زيادة تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة، ويعود ذلك إلى تشجيع المؤسسة لموظفيها على تجربة أفكار جديدة دون الخوف من فشلها، وتطبيق أساليب إبداعية في حل مشكلات العمل بأسلوب مبتكر، وتقديمها لمنتجاتها وخدماتها بأساليب جديدة.

وبشكل عام يمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي والمتغير التابع المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، بلغت 0.798 ومنه فالارتباط موجب وقوي ودال إحصائياً لأن قيمة (sig=0.000) وهي أصغر من 0.05 مستوى المعنوية المعتمدة، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الذكاء الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى زيادة تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة، ويعود ذلك إلى أن المرونة التنظيمية تتطلب بدائل استراتيجية متعددة للتكيف مع الاضطرابات والأزمات التي تواجه المؤسسة داخليا وخارجياً، والتعديل على هيكلها ووظائفها ومواردها وطلبياتها وخدماتها ومنتجاتها بشكل مستمر، وهذا ما يوفره الذكاء الاستراتيجي لقادة المؤسسة.

وحسب علم الطالب فإن هذه الدراسة انفردت بهذه النتيجة، وذلك يعود إلى أن الدراسات السابقة لم تتطرق لمتغيرات الدراسة بشكلها الحالي إلا بشكل جزئي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية القائلة " **لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر**"، ونقبل الفرضية البديلة القائلة " **يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر**". ونرفض كذلك الفرضيات الصفرية الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضيات البديلة القائلة:

- **الفرضية الفرعية الأولى البديلة:** يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين الاستشراف والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية الثانية البديلة:** يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين الرؤية الاستراتيجية والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية الثالثة البديلة:** يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين التفكير المنظم والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية الرابعة البديلة:** يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين التحفيز والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية الخامسة البديلة:** يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين الحدس والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية السادسة البديلة:** يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين الشراكة والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية السابعة البديلة:** يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين الابداع والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانيا: اختبار فرضيات التأثير

سيتم في هذا المطلب التعرف على مدى تأثير كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي باعتباره متغير مستقل على المتغير التابع المرونة التنظيمية، فبعدما رفضنا الفرضية الرئيسية الأولى وقبلنا بالفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث سيتم الاعتماد على معادلة الانحدار الخطي البسيط، وستكون هذه النتيجة مدخلاً لمناقشة الفرضية الرئيسة الثانية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ايجابي بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الثانية سبع فرضيات فرعية، تدرس التأثير بين أبعاد المحور الأول (الذكاء الاستراتيجي) والمحور الثاني (المرونة التنظيمية)، والفرضيات الفرعية جاءت كالآتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر إيجابي بين الاستشراف والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر إيجابي بين الرؤية الاستراتيجية والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر إيجابي بين التفكير المنظم والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر إيجابي بين التحفيز والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر إيجابي بين الحدس والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد أثر إيجابي بين الشراكة والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- **الفرضية الفرعية السابعة:** لا يوجد أثر إيجابي بين الابداع والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم (2.4): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
الانحدار	34.249	1	34.249	308.613	0.000	0.637	0.798
البواقي	19.532	176	0.111				
المجموع	53.780	177	/				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من الجدول أعلاه ان مستوى الدلالة ($F= 0.000 \leq 0.05$) وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية. كما أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.637، وهذا يعني أن 63.7% من التباين في المتغير التابع المرونة التنظيمية مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة أبعاد الذكاء الاستراتيجي، أي يعود إلى: (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظم، التحفيز، الحدس، الشراكة، الإبداع) والنسبة الباقية 36.3% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: **" يوجد أثر ايجابي بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر".**

أما عن تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المرونة التنظيمية فسنختبرها عن طريق اختبار الانحدار المتعدد والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (3.4): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.495	0.187	/	2.648	0.009
الاستشراف	0.559	0.064	0.550	8.726	0.000
الرؤية الاستراتيجية	0.499	0.046	0.631	10.782	0.000
التفكير المنظم	0.543	0.053	0.611	10.234	0.000
التحفيز	0.547	0.046	0.670	11.977	0.000
الحدس	0.517	0.046	0.643	11.131	0.000
الشراكة	0.452	0.049	0.575	9.314	0.000
الإبداع	0.569	0.048	0.663	11.738	0.000
تحليل التباين Anova					
معامل الارتباط= 0.798			**معامل التحديد المعدل= 0.635**		
قيمة الاختبار F= 308.613			**مستوى الدلالة = 0.001**		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه ما يلي:

- يوجد أثر إيجابي للاستشراف في تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، لأن sig=0.000 وهي اقل من 0.05، مستوى الدلالة المعتمدة، بالإضافة إلى أن المعاملات المعيارية Beta والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، تشير إلى أن أثر الاستشراف في تعزيز المرونة التنظيمية بلغ 0.550 وهي قيمة تبين أن متغير الاستشراف هو الأكبر أثرا على المتغير التابع، ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر إيجابي بين الاستشراف والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر**.
- يوجد أثر إيجابي للرؤية الاستراتيجية في تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، لأن sig=0.000 وهي اقل من 0.05، مستوى الدلالة المعتمدة، بالإضافة إلى أن المعاملات المعيارية Beta والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، تشير إلى أن أثر الرؤية الاستراتيجية في تعزيز المرونة التنظيمية بلغ 0.631 وهي قيمة تبين أن متغير الرؤية الاستراتيجية كذلك مؤثر، وهو الأكبر اثرا على المتغير التابع، ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر إيجابي بين الرؤية الاستراتيجية والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر**.
- يوجد أثر إيجابي للتفكير المنظم في تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، لأن sig=0.000 وهي اقل من 0.05، مستوى الدلالة المعتمدة، بالإضافة إلى أن المعاملات المعيارية Beta والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، تشير إلى أن أثر التفكير المنظم في تعزيز المرونة التنظيمية بلغ 0.611 وهي قيمة تبين أن متغير التفكير المنظم هو الأكبر أثرا على المتغير التابع، ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر إيجابي بين التفكير المنظم والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر**.
- يوجد أثر إيجابي التحفيز في تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، لأن sig=0.000 وهي اقل من 0.05، مستوى الدلالة المعتمدة، بالإضافة إلى أن المعاملات المعيارية Beta والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، تشير إلى أن أثر التحفيز في تعزيز المرونة التنظيمية بلغ 0.670 وهي قيمة تبين أن متغير التحفيز هو الأكبر أثرا على المتغير التابع، ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر إيجابي بين التحفيز والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر**.
- يوجد أثر إيجابي للاستشراف في تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، لأن sig=0.000 وهي اقل من 0.05، مستوى الدلالة المعتمدة، بالإضافة إلى أن المعاملات المعيارية Beta والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، تشير إلى أن أثر الحدس في تعزيز المرونة التنظيمية بلغ 0.643 وهي قيمة تبين أن متغير الحدس هو الأكبر أثرا على المتغير التابع، ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر إيجابي بين الحدس والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر**.
- يوجد أثر إيجابي للاستشراف في تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، لأن sig=0.000 وهي اقل من 0.05، مستوى الدلالة المعتمدة، بالإضافة إلى أن المعاملات المعيارية Beta والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع،

تشير إلى أن أثر الشراكة في تعزيز المرونة التنظيمية بلغ 0.575 وهي قيمة تبين أن متغير الشراكة هو الأكبر أثرا على المتغير التابع، ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر إيجابي بين الشراكة والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر**.

- يوجد أثر إيجابي للاستشراف في تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، لأن sig=0.000 وهي اقل من 0.05، مستوى الدلالة المعتمدة، بالإضافة إلى أن المعاملات المعيارية Beta والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، تشير إلى أن أثر الإبداع في تعزيز المرونة التنظيمية بلغ 0.663 وهي قيمة تبين أن متغير الإبداع هو الأكبر أثرا على المتغير التابع، ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر إيجابي بين الإبداع والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر**.

نستنتج أن كل أبعاد المتغير المستقل (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظم، التحفيز، الحدس، الشراكة، الأبداع) تؤثر في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية في ولايات الوادي، ورقلة، تقرت.

ومنه تكون معادلة الانحدار المتعدد كالتالي:

تعزيز المرونة التنظيمية = 0.495+ 0.559(الاستشراف) + 0.499 (الرؤية الاستراتيجية) + 0.543(التفكير المنظم) + 0.547(التحفيز) + 0.517(الحدس) + 0.452(الشراكة) + 0.569(الإبداع).

وفق نموذج الانحدار يتضح ما يلي:

- كل زيادة بدرجة واحدة في الاستشراف يؤدي إلى زيادة تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، بمقدار (0.559) درجة.
- كل زيادة بدرجة واحدة في الرؤية الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، بمقدار (0.499) درجة.
- كل زيادة بدرجة واحدة في التفكير المنظم يؤدي إلى زيادة تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، بمقدار (0.543) درجة.
- كل زيادة بدرجة واحدة في التحفيز يؤدي إلى زيادة تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، بمقدار (0.547) درجة.
- كل زيادة بدرجة واحدة في الحدس يؤدي إلى زيادة تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، بمقدار (0.517) درجة.
- كل زيادة بدرجة واحدة في الشراكة يؤدي إلى زيادة تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، بمقدار (0.452) درجة.
- كل زيادة بدرجة واحدة في الإبداع يؤدي إلى زيادة تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، بمقدار (0.569) درجة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر متمثلة في مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت،

على التنبؤ بالمتغيرات المحتملة في البيئة المحيطة بها واعتمادها على وضع سيناريوهات لمواجهة ظروف عدم التأكد والاستفادة من الخبرة التي يتمتع بها قادتها وموظفيها، كما ان المؤسسة تقوم بتعديل استراتيجياتها الحالية وتطوير البدائل الاستراتيجية وفقا للتغيرات المحتملة للمنافسين، وتدعم المؤسسة جهود الابتكار من قبل موظفيها وهذا بدوره يعمل على مساعدتها لحل المشكلات بصورة ذكية.

كما أن امتلاك المؤسسة لرؤية واضحة يجعلها قادرة على المناورة وقت الاضطرابات والأزمات، وهذا بدوره يوحد جهود موظفيها ويعمل على التقليل من الهدر في الموارد، وكذلك فإن إقامة شراكات وتحالفات مع مؤسسات أخرى شبيه يعمل على سد فجوة المعارف والمهارات التقنية مما يودي إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة دون تأخير، كما أن قيام القادة في المؤسسة بتحفيز الموظفين بحوافز متنوعة من شأنه أن يدفعهم إلى تنفيذ رؤية المؤسسة ويغرس لديهم روح المسؤولية والمبادرة.

ثالثا: دراسة الفروق بين متغيرات الدراسة التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية

سيتم دراسة الفروق الموجودة في أبعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي وهي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظم، التحفيز، الحدس، الشراكة، الإبداع) والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

1. دراسة الفروق في الذكاء الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) في مؤسسة اتصالات الجزائر.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار T لعينتين مستقلتين Independent Samples T-Test، وكذلك اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova). وكانت النتائج كالتالي:

- **دراسة الفروق التي تعزى للجنس:**

جدول رقم (5.4): اختبار T لعينتين مستقلتين للفروق تعزى للجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الاستشراف	ذكر	136	3.841	0.542	0.928	0.355
	أنثى	42	3.752	0.542		
الرؤية الاستراتيجية	ذكر	136	3.805	0.697	0.318	0.751
	أنثى	42	3.766	0.701		
التفكير المنظم	ذكر	136	3.769	0.645	-0.934	0.352
	أنثى	42	3.871	0.531		
التحفيز	ذكر	136	3.716	0.662	0.374	0.709
	أنثى	42	3.671	0.722		
الحدس	ذكر	136	3.667	0.711	0.152	0.879

		0.599	3.648	42	أنثى	
0.603	0.521	0.742	3.645	136	ذكر	الشراكة
		0.549	3.581	42	أنثى	
0.716	-0.364	0.673	3.801	136	ذكر	الإبداع
		0.532	3.842	42	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظم، التحفيز، الحدس، الشراكة، والإبداع هو على التوالي: 0.355، 0.751، 0.352، 0.709، 0.879، 0.603، 0.716، والمقابلة لاختبار Tوهي كلها أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس، وهذا يعود إلى أن المؤسسة تتعامل بدون تمييز بين الذكور والإناث، وأنهم يخضعون جميعا لنفس القوانين والأنظمة التي لا تفرق بينهم.

- **دراسة الفروق التي تعزى للعمر:**

جدول رقم (6.4): تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستشراف	بين المجموعات	1.004	3	0.335	1.142	0.334
	داخل المجموعات	51.003	174	0.293		
	المجموع	52.007	177			
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	1.551	3	0.517	1.066	0.365
	داخل المجموعات	84.327	174	0.485		
	المجموع	85.878	177			
التفكير المنظم	بين المجموعات	0.612	3	0.204	0.526	0.665
	داخل المجموعات	67.540	174	0.388		
	المجموع	68.152	177			
التحفيز	بين المجموعات	0.267	3	0.089	0.192	0.902
	داخل المجموعات	80.548	174	0.463		
	المجموع	80.814	177			
الحدس	بين المجموعات	0.198	3	0.066	0.139	0.937
	داخل المجموعات	82.827	174	0.476		
	المجموع	83.025	177			
الشراكة	بين المجموعات	0.080	3	0.27	0.053	0.984

	داخل المجموعات	86.837	174	0.499		
	المجموع	86.916	177			
الإبداع	بين المجموعات	0.193	3	0.064	0.154	0.927
	داخل المجموعات	72.745	174	0.418		
	المجموع	72.938	177			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظم، التحفيز، الحدس، الشراكة، والإبداع هو على التوالي: 0.334، 0.365، 0.665، 0.902، 0.937، 0.984، 0.927، وهي كلها أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر.

- **دراسة الفروق التي تعزى للمؤهل العلمي:**

جدول رقم (7.4): تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستشراف	بين المجموعات	0.468	2	0.234	0.794	0.454
	داخل المجموعات	51.539	175	0.295		
	المجموع	52.007	177			
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	0.686	2	0.343	0.704	0.496
	داخل المجموعات	85.192	175	0.487		
	المجموع	85.878	177			
التفكير المنظم	بين المجموعات	0.159	2	0.080	0.205	0.815
	داخل المجموعات	67.993	175	0.389		
	المجموع	68.152	177			
التحفيز	بين المجموعات	1.121	2	0.560	1.231	0.295
	داخل المجموعات	79.693	175	0.455		
	المجموع	80.814	177			
الحدس	بين المجموعات	0.371	2	0.185	0.393	0.676
	داخل المجموعات	82.654	175	0.472		
	المجموع	83.025	177			
الشراكة	بين المجموعات	0.370	2	0.185	0.374	0.688
	داخل المجموعات	86.546	175	0.495		
	المجموع	86.916	177			

الإبداع	بين المجموعات	0.108	2	0.054	0.129	0.879
	داخل المجموعات	72.830	175	0.416		
	المجموع	72.938	177			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظم، التحفيز، الحدس، الشراكة، والإبداع هو على التوالي: 0.454، 0.496، 0.815، 0.295، 0.676، 0.688، 0.879، وهي كلها أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- **دراسة الفروق التي تعزى للمستوى الوظيفي:**

جدول رقم (8.4): تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى للمستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستشراف	بين المجموعات	0.297	3	0.099	0.333	0.802
	داخل المجموعات	51.710	174	0.297		
	المجموع	52.007	177			
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	1.004	3	0.335	0.686	0.562
	داخل المجموعات	84.874	174	0.488		
	المجموع	85.878	177			
التفكير المنظم	بين المجموعات	0.642	3	0.214	0.551	0.648
	داخل المجموعات	67.510	174	0.388		
	المجموع	68.152	177			
التحفيز	بين المجموعات	0.170	3	0.057	0.122	0.947
	داخل المجموعات	80.645	174	0.463		
	المجموع	80.814	177			
الحدس	بين المجموعات	0.920	3	0.307	0.650	0.584
	داخل المجموعات	82.105	174	0.472		
	المجموع	83.025	177			
الشراكة	بين المجموعات	0.733	3	0.244	0.494	0.687
	داخل المجموعات	86.183	174	0.495		
	المجموع	86.916	177			
الإبداع	بين المجموعات	0.307	3	0.102	0.245	0.865
	داخل المجموعات	72.630	174	0.417		

	المجموع	72.938	177			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظم، التحفيز، الحدس، الشراكة، والإبداع هو على التوالي: 0.802، 0.562، 0.648، 0.947، 0.584، 0.687، 0.865، وهي كلها أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

- **دراسة الفروق التي تعزى لسنوات الخدمة:**

جدول رقم (9.4): تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في المتغيرات المستقلة تعزى لسنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستشراف	بين المجموعات	0.135	3	0.045	0.151	0.929
	داخل المجموعات	51.872	174	0.298		
	المجموع	52.007	177			
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	0.085	3	0.028	0.058	0.982
	داخل المجموعات	85.793	174	0.493		
	المجموع	85.878	177			
التفكير المنظم	بين المجموعات	0.502	3	0.167	0.431	0.731
	داخل المجموعات	67.650	174	0.389		
	المجموع	68.152	177			
التحفيز	بين المجموعات	0.448	3	0.149	0.324	0.808
	داخل المجموعات	80.366	174	0.462		
	المجموع	80.814	177			
الحدس	بين المجموعات	0.697	3	0.232	0.491	0.689
	داخل المجموعات	82.329	174	0.473		
	المجموع	83.025	177			
الشراكة	بين المجموعات	2.319	3	0.773	1.590	0.194
	داخل المجموعات	84.597	174	0.486		
	المجموع	86.916	177			
الإبداع	بين المجموعات	0.482	3	0.161	0.386	0.764
	داخل المجموعات	72.456	174	0.416		
	المجموع	72.938	177			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظم، التحفيز، الحدس، الشراكة، والإبداع هو على التوالي: 0.929، 0.982، 0.731، 0.808، 0.689، 0.194، 0.764، وهي كلها أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ومن النتائج السابقة يتبين لنا صحة الفرضية الرئيسة الثالثة: القائلة **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) في مؤسسة اتصالات الجزائر.**

كما أن الفرضيات الفرعية التي تعود للمتغيرات الديموغرافية صحية وهي كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي تعزى إلى الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي تعزى إلى العمر في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي تعزى إلى المؤهل العلمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي تعزى إلى المستوى الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي تعزى إلى سنوات الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

2. دراسة الفروق في المرونة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) في مؤسسة اتصالات الجزائر.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار T لعينتين مستقلتين Independent Samples T-Test، وكذلك اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova). وكانت النتائج كالتالي:

- **دراسة الفروق التي تعزى للجنس:**

جدول رقم (10.4): اختبار T لعينتين مستقلتين للفروق تعزى للجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
المرونة التنظيمية	ذكر	136	3.73	0.578	-0.615	0.539
	أنثى	42	3.79	0.454		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للمرونة التنظيمية بلغ 0.539، والمقابل لاختبار Tوهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، وهذا يعود إلى أن المؤسسة تتعامل بدون تمييز بين الذكور والإناث.

- **دراسة الفروق التي تعزى للعمر:**

جدول رقم (11.4): تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في المتغير التابع تعزى للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المرونة التنظيمية	بين المجموعات	0.210	3	0.070	0.227	0.878
	داخل المجموعات	53.571	174	0.308		
	المجموع	53.780	177			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للمرونة التنظيمية يساوي 0.878، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين للمرونة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى العمر.

- **دراسة الفروق التي تعزى للمؤهل العلمي:**

جدول رقم (12.4): تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في المتغير التابع تعزى للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المرونة التنظيمية	بين المجموعات	0.023	2	0.012	0.038	0.963
	داخل المجموعات	53.757	175	0.307		
	المجموع	53.780	177			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للمرونة التنظيمية يساوي 0.963، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين للمرونة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

- **دراسة الفروق التي تعزى للمستوى الوظيفي:**

جدول رقم (13.4): تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في المتغير التابع تعزى للمستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المرونة التنظيمية	بين المجموعات	0.158	3	0.053	0.171	0.916
	داخل المجموعات	53.622	174	0.308		
	المجموع	53.780	177			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للمرونة التنظيمية يساوي 0.916، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين للمرونة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

- **دراسة الفروق التي تعزى لسنوات الخدمة:**

جدول رقم (14.4): تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في المتغير التابع تعزى لسنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المرونة التنظيمية	بين المجموعات	0.817	3	0.272	0.895	0.445
	داخل المجموعات	52.963	174	0.304		
	المجموع	53.780	177			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للمرونة التنظيمية يساوي 0.445، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين للمرونة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لسنوات الخدمة.

ومن النتائج السابقة يتبين لنا صحة الفرضية الرئيسة الرابعة: القائلة **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) في مؤسسة اتصالات الجزائر.**

كما أن الفرضيات الفرعية التي تعود للمتغيرات الديموغرافية صحيحة وهي كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية تعزى إلى الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية تعزى إلى العمر في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية تعزى إلى المستوى الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية تعزى إلى سنوات الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: تفسير نتائج الدراسة:

من خلال المعلومات الواردة في الجانب النظري سيتم تقديم تفسير لنتائج الدراسة النظرية والميدانية المتوصل إليها عند اختبار الفرضيات، أولا بتفسير النتائج النظرية، ثم النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة، ثم النتائج المتعلقة بفرضيات الارتباط، ثم نتائج فرضيات الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ثم فرضيات اختبار الفروق.

أولا: نتائج الدراسة النظرية

- للذكاء الاستراتيجي أهمية بالغة في توفير معلومات دقيقة وشاملة عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وفي الوقت المناسب؛
- الذكاء الاستراتيجي يعمل على التنبؤ بالاضطرابات البيئية ويخصص الموارد وفقا لذلك؛
- يوفر الذكاء الاستراتيجي من خلال الاستشراف الاستراتيجي وبناء السيناريوهات خطط لمواجهة المخاطر المحتملة المستقبلية التي قد تواجه المؤسسة؛
- يوفر الذكاء الاستراتيجي للمؤسسة من خلال المسح البيئي معلومات تتعلق بالاتجاهات والتطورات الجديدة التي تساهم في الزيادة من مرونة المؤسسة؛
- الذكاء الاستراتيجي يوفر من خلال التفكير المنظم قدرات للقائد الاستراتيجي على استغلال الفرص وتحقيق الأهداف بدقة؛
- يساهم الذكاء الاستراتيجي في عملية تعلم القادة بما يزيد من تعزيز المرونة والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة؛
- يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً رئيسياً في إيجاد نوع من التوازن بين الاستقرار الضروري للسماح بتعديل الاستراتيجيات وعمليات اتخاذ القرار، وعدم الاستقرار الذي يسمح بالتغيير المستمر والتكيف مع البيئات المضطربة؛
- يعزز الذكاء الاستراتيجي من المرونة في المؤسسة بحيث يوفر لها المعلومات لتكون تحركاتها استباقية وليست علاجية؛
- أن للذكاء الاستراتيجي قدرة أو مهارة بإمكان المنظمات تعليمها لقادتها وموظفيها داخلها، مما يجعل هذه المهارة مورداً استراتيجيا نادراً تستطيع المنظمة التفوق على منافسيها من خلاله؛
- الذكاء الاستراتيجي يوفر تفكيرا مرنا لفرق العمل المؤهلة في المؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلى حلول مبتكرة لمشكلات العمل المعقدة؛
- الذكاء الاستراتيجي يمكن القائد الاستراتيجي من تمييز وإدراك العلاقات المتبادلة على المستوى الإداري والتنظيمي في المؤسسة؛
- أن التفكير المنظم يعتبر أداة مهمة للقائد كمفكر استراتيجي في فهم المشكلات المعقدة؛
- التفكير المنظم كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي له قدرة واضحة في التعامل بمرونة على المستوى التنظيمي أو بين المنظمات؛
- الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي على التنفيذ الناجح للأنواع المختلفة من المرونة التنظيمية، حيث يؤدي امتلاك المؤسسة أشكال مختلفة من المرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) متغيراً يصعب تقليده من قبل المنافسين؛
- المرونة التنظيمية لها قدرة استراتيجية تمكن المنظمات من بناء رؤية استراتيجية طويلة المدى؛

- التحالفات الاستراتيجية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي تمكن المنظمة من تعزيز قدرات المرونة الاستراتيجية التي تمنح المنظمات القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات البيئية واقتناص الفرص؛
- يوفر الذكاء الاستراتيجي عن طريق بناء تحالفات استراتيجية مع الشركاء الخارجيين أداة لاستكشاف بيئات العمل المضطربة؛
- الذكاء الاستراتيجي يزيد من مرونة الهياكل التنظيمية للمؤسسة من خلال تكييف الهيكل الحالي لإنشاء شراكات جديدة؛
- يوفر الحدس الاستراتيجي كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة قدرة على إدراك الأحداث المستقبلية، وبالتالي اتخاذ قرارات بناءً على استخدام الأفكار الجديدة والتجارب السابقة للقادة؛
- الأبداع كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي يعزز من المرونة التنظيمية من خلال أشكالها المختلفة، ويسمح للقادة من قيادة مؤسساتهم لتحقيق القدرة على التكيف وضبط البيئة الداخلية للمؤسسة على البيئة الخارجية لها؛

ثانيا: تفسير النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية:

- أشارت النتائج الإحصائية المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية أن الجنس الغالب على أفراد العينة هو فئة الذكور، وهذا راجع لأن الذكور يتمتعون بقدرة أكبر من الإناث في تحمل ضغوط العمل والانضباط وجمع المعلومات خاصة فيما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي، وان اتخاذ القرار في المؤسسة يتركز في فئة الذكور أكثر من الإناث.
- أشارت النتائج أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 وهذا يعطي تفسير أن مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك موارد بشرية فتية يمكن استثمارها بطريقة جيدة باعتبارها لديها القدرة على التعلم واكتساب المهارات اللازمة من أجل تحقيق المؤسسة لمركز تنافسي يسمح لها بقيادة المنافسة، بالإضافة أن لديها المقدرة على تقلد المسؤولية في المناصب الإدارية العليا.
- يمكن تفسير النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي أن أكبر نسبة كانت لذوي المؤهل العلمي جامعي، وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب المورد البشري المؤهل الذي يتمتع بمستوى علمي مرتفع يمكن استغلاله واستثماره في تحقيق مزايا ومكتسبات للمؤسسة تجعلها تحافظ على مكانتها السوقية ويمكنهم من اتخاذ قرارات صحيحة عن طريق توظيف الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة.
- توصلت نتائج الدراسة المتعلقة بالمستوى الوظيفي أن فئة موظف كانت النسبة الأكبر، وهذا راجع لتوظيف الذكاء الاستراتيجي على مستوى الإدارة الوسطى للمؤسسة، أي أن القادة في الإدارة الوسطى يتم اشراكم في اتخاذ القرار.
- توصلت نتائج الدراسة إلى أن فئة سنوات الخدمة الغالبة هي فئة من 05 إلى 10، وهذا يعطي تفسير أن اغلب افراد العينة لديهم سنوات خدمة أكثر من 05 سنوات أي أن لديهم مستوى مقبول من الخبرة العلمية، تمكن المؤسسة من مواجهة الاضطرابات والأزمات التي تحدث في محيطها، وتمكنها كذلك من تطوير أعمال المؤسسة.

ثالثا: تفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يمكن تفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

- توصلت الدراسة إلى ان مؤسسة اتصالات الجزائر متمثلة بمديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، تتمتع بمستوى عالي من الذكاء الاستراتيجي، حيث بلغ متوسط الذكاء الاستراتيجي العام بها 3.74، وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (المومني و المومني، 2023)، ودراس (الأسمري، 2022) ة ، ودراسة (الحبيب و السلطان، 2021)، ودراسة (المجالي، 2020)، ودراسة (أبو الغنم، 2016)، ودراسة (مسلم، 2015)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن القادة على مستوى الإدارة العليا والوسطى في مؤسسة اتصالات الجزائر يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء الاستراتيجي، نظراً لإدراك المؤسسة لأهمية هذا النوع من الذكاء، ودوره المهم في توفير المعلومات الضرورية عن التهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة. واختلفت مع دراسة (السرسك، 2020) ودراسة (العزاوي، 2008) التي جاء فيها مستوى الذكاء الاستراتيجي بمستوى متوسط.

وجاءت أبعاد الذكاء الاستراتيجي من حيث الأهمية كما يلي:

- بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لبعد الاستشراف كان مرتفعاً وجاء في المرتبة الأولى حيث بلغ 3.82، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (المومني و المومني، 2023)، ودراسة (الأسمري، 2022)، ودراسة (المجالي، 2020)، ودراسة (أبو الغنم، 2016)، وهذا يدل على اعتبار الاستشراف أحد اهم عناصر الذكاء الاستراتيجي، ويرجع هذا إلى أن القادة في المؤسسة محل الدراسة يتابعون ما يحدث في البيئة الخارجية من اضطرابات وتغيرات سريعة والتحرك وفقاً لخطط وسيناريوهات لمواجه هذه الاضطرابات. واختلفت مع دراسة (السرسك، 2020) التي جاء بعد التفكير المنظم في المرتبة الأولى من حيث الأهمية. واختلفت مع دراسة (العامري ع.، 2011) الذي جاء فيها بعد الحدس في المرتبة الأولى.
- أوضحت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لبعد الإبداع كان مرتفعاً وجاء في المرتبة الثانية، حيث بلغ 3.81، ويمكن تفسير ذلك باهتمام المؤسسة بعنصر الإبداع لديها، وخاصة من جانب تسويق خدماتها ومنتجاتها، وتشجيع عامليها على طرح الأفكار المبدعة، ويدل كذلك على تمتع قادتها بقدر مهم من الإبداع يسمح لهم بقيادة العاملين في المؤسسة والتأثير فيهم. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (مسلم، 2015) الذي جاء فيها بعد الإبداع في المرتبة السادسة من حيث الأهمية. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (العزاوي، 2008) الذي جاء فيها بعد الإبداع في المرتبة الأولى من حيث الأهمية. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (Alomian, Alsawalhah, & Almarshad, 2019) الذي جاء فيها بعد الإبداع في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية.
- وجاء بعد الرؤية الاستراتيجية بمستوى مرتفع واحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.79، وهذا يدل على حرص قادة المؤسسة على وضع رؤية استراتيجية للمؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها، وبناء بدائل استراتيجية من اجل التكيف مع بيئتها بما يحقق لها الاسبقية في تقديم خدماتها قبل المنافسين. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (العزاوي، 2008) الذي جاء فيها

بعد الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية. واتفقت مع دراسة (مسلم، 2015) حيث جاء بعد الرؤية في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية

- جاء بعد التفكير المنظم في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.79، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن قادة المؤسسة يرونها على أساس نظام شامل مترابط الأجزاء ومتفاعلة فيما بينها وتتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية، كما يساعد التفكير المنظم على العمل التعاوني بين أفراد المؤسسة. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (السرسك، 2020) التي جاء فيها بعد التفكير المنظم في المرتبة الثانية من حيث الأهمية. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (الحبيب و السلطان، 2021) التي جاء فيها بعد التفكير المنظم في المرتبة الأولى من حيث الأهمية. واختلفت كذلك مع دراسة (طيبي، 2018).
- أوضحت نتائج الدراسة ان بعد التحفيز جاء بنسبة مرتفعة واحتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.70، وهذا يدل على قدرة قادة المؤسسة على تحفيز موظفيها ممن يعملون في المستويات التشغيلية بحوافز متنوعة من اجل بذل مزيد من الجهد في العمل، وحثهم على العمل كفريق من اجل تحقيق أهداف المؤسسة. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (الحبيب و السلطان، 2021) التي جاء فيها بعد التحفيز في المرتبة الثانية من حيث الأهمية. كما اختلفت مع دراسة (طيبي، 2018) التي جاء فيها بعد التحفيز في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية. واختلفت كذلك مع دراسة (المجالي، 2020).
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الحدس 3.66، وهو مرتفع حيث احتل المرتبة السادسة في ترتيب أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وهذا يدل على أن قادة المؤسسة محل الدراسة يعتمدون في اتخاذ قرارات المؤسسة على عامل الخبرة والتجربة بالإضافة إلى التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية. واختلفت مع دراسة (طيبي، 2018) التي جاء فيها بعد الحدس في المرتبة الثانية من حيث الأهمية. واختلفت مع دراسة (مسلم، 2015) التي جاء فيها بعد الحدس في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية.
- وجاء بعد الشراكة في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.63، وهو مرتفع وهذا يدل على ان قادة المؤسسة يسعون لإقامة تحالفات مع مؤسسات رائدة محليا ودوليا للاستفادة من خبراتها وتدريب وتطوير موظفيها على حل المشكلات الشبيهة التي تواجه المؤسسة، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (الحبيب و السلطان، 2021) التي جاء فيها بعد الشراكة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية. ودراسة (أبو الغنم، 2016)، حيث قامت المؤسسة بعقد عدة اتفاقيات تعاون مع مؤسسات رائدة محليا ودوليا على غرار مؤسسة جازي للاتصالات، ومؤسسة بريد الجزائر، والمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، ومؤسسة CATEL FIBROPTIC لتصنيع وتوريد كوابل الألياف البصرية للاتصالات (FTTH)، بهدف دعم وتطوير شبكات اتصالات الجزائر.
- من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة جاءت بصورة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمرونة التنظيمية 3.74، وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (عبد المعطي، 2022)، و (جرغون و الديراوي، 2021)، و (الخشالي و بدران، 2020)، و (عمير، 2019)، و (Andries, 2016)، و (الحلواني و الرياحي، 2023)، ويمكن تفسير ذلك بأن قادة المؤسسة يرون أن المرونة التنظيمية تلعب دورا بارزا في التكيف مع الاضطرابات الخارجية والداخلية للمؤسسة، والقدرة على المناورة والتكيف مع الأحداث والأزمات من أجل البقاء والقدرة

على التطور ومواكبة التغيرات المتسارعة. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (البدوي و القحطاني، 2021)، و (عياش، 2020)، و (اسعيد، 2020)، و (Kozjek & Ferjan, 2015) حيث جاء مستوى المرونة التنظيمية بدرجة متوسطة.

- توصلت نتائج الدراسة ان بعد المرونة الاستراتيجية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.84، وهو مرتفع، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (عمير، 2019) وهذا يدل على أن قادة المؤسسة يستطيعون المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية واختيار البديل الأفضل وقت الاضطرابات التي تحدث في بيئة المؤسسة، وأنهم يستطيعون تحقيق الاسبقية على منافسيهم. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (الخشالي و بدران، 2020)، و (جرغون و الديراوي، 2021) التي جاء فيها بعد المرونة الاستراتيجية في المرتبة الثانية من حيث الأهمية.
- أوضحت نتائج الدراسة أن بعد المرونة التشغيلية جاء في المرتبة الثانية من حيث الترتيب بين أبعاد المرونة التنظيمية بمتوسط مرتفع بلغ 3.73، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (اسعيد، 2020) وهذا يدل على أن قادة المؤسسة لديهم الموارد اللازمة لمجابهة أي تغيرات طارئة تحدث في بيئة المؤسسة، كما يدل هذا على حرصها على تقديم خدماتها ومنتجاتها قبل المنافسين بشكل استباقي. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (Shuria & al, 2016) التي جاء فيها بعد المرونة التشغيلية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية.
- جاء بعد المرونة الهيكلية في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث الترتيب بين أبعاد المرونة التنظيمية، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.67، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (اسعيد، 2020)، و (جرغون و الديراوي، 2021) ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تسعى دائما لتكييف هيكلها التنظيمي وفق التغيرات الداخلية والخارجية الطارئة، كما أن المعلومات في هيكل المؤسسة تنتقل بسهولة بين مستوياته، ويدعم عملية اشراك الأفراد وتطوير أداء موظفي المؤسسة مما يسهل من عملية اتخاذ القرار. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (Ni & Xu, 2020) التي جاء فيها بعد المرونة التشغيلية في المرتبة الثانية من حيث الأهمية.

رابعا: تفسير النتائج المتعلقة بالعلاقة والأثر والفروق بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية

1. تفسير النتائج المتعلقة بالعلاقة

بينت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك وفقاً للتالي:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الاستشراف والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يؤكد على تمتع قيادات المؤسسة بالاستشراف والبصيرة، والقدرة على رؤية الاحداث المستقبلية، ومواجهة ظروف عد م التأكد التي تواجه المؤسسة، والتحرك على وفق هذه النظرة الاستشرافية.

- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الرؤية الاستراتيجية والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يؤكد على أن القادة في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، لديهم أفقا واسعاً لرؤية الأحداث المستقبلية، واستباق التهديدات القادمة قبل حدوثها، والتكيف معها.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين التفكير المنظم والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يعطي تفسير أن قادة المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بقدرة كبيرة على ربط أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض، وقدرتهم على معرفة وتشخيص المشاكل التي تواجهها المؤسسة، والتكيف مع الاضطرابات البيئية.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين التحفيز والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، ومنه نستنتج أن قادة المؤسسة لديهم القدرة على تحفيز العاملين، وحثهم على العمل في ظل ظروف وأماكن عمل متغيرة، لتفادي أي مشاكل تحدث عند زيادة الطلب على خدماتها ومنتجاتها.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الحدس والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يؤكد على إيمان قادة المؤسسة بإمكانية الاعتماد على أنفسهم عند اتخاذ القرارات الهامة واستخدام حدسهم وخبراتهم السابقة، في ظل أحداث متغيرة ومتسارعة.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الشراكة والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يدل على وعي قادة المؤسسة محل الدراسة على أهمية التحالفات في تحقيق أهداف المنظمة، والحصول على خبرات وموارد جديدة بسرعة، من أجل مواجهة الاضطرابات وتفادي المنافسة الشديدة مع مؤسسات أخرى تعمل في نفس نشاط المؤسسة.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الابداع والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، ويمكن تفسير ذلك بأن قادة المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بقدر عالي من الإبداع ويوظفون ذلك من اجل ابتكار أساليب جديدة في العمل، وتنمية وتدريب العاملين باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة، وتقديم خدمات ومنتجات بجودة، ودعم حرية تطبيق الأفكار الجديدة، وهذا يؤدي على زيادة قدرتهم على مواجهة التحديات والمخاطر.

وتبين من الدراسات السابقة أن النتيجة السابقة التي تمثل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية اتفقت مع دراسة (الحبيب و السلطان، 2021)، (السرسك، 2020)، (مسلم، 2015) حيث أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي كانت لها علاقة ارتباط موجبة مع المتغير التابع لدى الدراسات السابقة. وتوافقت نتائج هذه الدراسة كذلك جزئياً مع دراسة (Mama & Alagah, 2020) التي أكدت أن استشراف الشركات له علاقة إيجابية على المرونة التنظيمية.

2. تفسير النتائج المتعلقة بالأثر

- يوجد أثر ايجابي بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يدل على أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظم، التحفيز، الحدس، الشراكة، الإبداع) تؤثر إيجابا في تعزيز المرونة التنظيمية بنسبة 63.7%، ويمكن تفسير ذلك أن قادة المؤسسة محل الدراسة الذين يتصفون بالذكاء الاستراتيجي على دراية كافية بأهمية هذا الذكاء بأبعاده، ودوره في المساهمة من الزيادة في تعزيز المرونة

التنظيمية على مستوى المؤسسة، والقدرة على استمرار المؤسسة وقت الاضطرابات والأزمات والتعافي منها. وتوافقت هذه النتائج مع دراسة (الحلواني و الرياحي، 2023)، و (Al-Daouri & Atrach, 2020)، و (Atwa, 2013) جزئياً التي أكدت على وجود أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية.

3. تفسير النتائج المتعلقة بالفروق

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يدل على أن المؤسسة تتعامل مع كل الجنسين بدون تمييز بينهم، وتمنح لهم فرص متساوية في العمل، ويخضعون لنفس القوانين والأنظمة التي لا تميز بينهم، كما ان الفئة العمرية الغالبة في العينة تتمتع بنضج ووعي اتجاه الذكاء الاستراتيجي وبالتالي اجاباتهم ستكون متقاربة إلى حد كبير، كما أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة ممن يتمتعون بمستوى جامعي وبالتالي فهم على دراية بأهمية الذكاء الاستراتيجي لمؤسستهم، أما المستوى الوظيفي فنجد أن أبر فئة هي فئة القادة على مستوى الإدارة الوسطى وهم كذلك على درجة من الفهم بضرورة تبني قادة المؤسسة للذكاء الاستراتيجي، ونجد أن سنوات الخدمة كذلك لم تشكل فروقات في إجابات افراد عينة الدراسة، وهذا يعود إلى أن كل الفئات تولي أهمية كبيرة للذكاء الاستراتيجي في المؤسسة. وتوافقت هذه النتائج مع دراسة (السرسك، 2020)، و (مسلم، 2015)، و (فلاق و خرشي، 2020). واختلفت هذه النتائج مع دراسة (Fahime, Ahmadi, & al, 2017)، و (طيبي، 2018) التي أثبتت وجود فروق تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة بمختلف فئاتهم لديهم قبول أن المرونة التنظيمية مهمة لمؤسستهم. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (اسعيد، 2020) جزئياً في عدم وجود فروق تعزى للعمر وسنوات الخدمة، واختلفت معها في وجود فروق تعزى للجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي. واتفقت كذلك مع دراسة (البدوي و القحطاني، 2021)، و (عياش، 2020)، كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (عبد المعطي، 2022).

خلاصة الفصل الرابع:

تطرقنا في هذا الفصل للجانب الميداني لموضوع دراستنا، وهذا من خلال تحليلنا للنتائج المتحصل عليها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والتعرف على مدى صحتها، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى اختبار فرضيات الارتباط والتأثير والفروق بين متغيرات الدراسة، أما في المبحث الثاني فتطرقنا لتفسير النتائج، حيث أثبتت الدراسة انه هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، كما أثبتت الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية، وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق تعزى للمتغيرات الديموغرافية بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية.

خـــــــاتمـة

خـــــــــاتمة:

تناولت الدراسة موضوعاً هاماً في مجال إدارة الأعمال، حيث حاولت الدراسة التعرف على مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي في التعزيز من المرونة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بمديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، حيث تم اختبار أبعاد الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظم، التحفيز، الحدس، الشراكة، الإبداع) في تعزيز المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية)، وعلى الرغم من أن هذا النوع من الذكاء والمرونة قد تطرقت إليه عديد الدراسات، إلا أنها لم تدرس هذه الأبعاد مجتمعة وبهذا الشكل على حد علم الطالب كما اختلفت في طريقة تطبيقها، كما أنه لا توجد دراسات أوضحت طريقة مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية على المستوى الاستراتيجي للمنظمة.

وعلى الرغم من أن مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بمديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تقرت، بها مستوى عال من الذكاء الاستراتيجي بكل أبعاده المدروسة، إلا أن هذا يدل على قلة وعي أفراد العينة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة بالطريقة المثالية في استغلال هذا النوع من الذكاء الاستراتيجي، فمن واجب هذه المؤسسة إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي تقوم بجمع وتحليل وتزويد القادة بالمعلومات المناسبة، والقيام بمسح للبيئة من أجل تجنب التهديدات والمخاطر ومساعدة قادتها في اتخاذ القرار المناسب.

وأكدت هذه الدراسة على أهمية هذه الابعاد للذكاء الاستراتيجي كسمات يتميز بها قادة المنظمات في معالجة وتحليل المعلومات، وتجنب مشكلات العمل الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة، فاتخاذ قرارات دقيقة وسريعة وصائبة في ظل الاضطرابات وعدم التأكد الحاصل في البيئة لن تكون صائبة إذا لم تتوفر في المنظمة قيادات استراتيجية تتمتع بهذا النوع من الذكاء، وكذلك عدم توفر معلومات دقيقة بالكم والنوع المطلوب وفي الوقت المناسب، فالتغيرات والاضطرابات الحاصلة في بيئة الأعمال تزيد من حرص المنظمات على امتلاك هذا النوع من الذكاء وتدريب قادتها عليه.

كما اوضحت الدراسة أن تعزيز المرونة التنظيمية على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي، لن يكون إلا من خلال توفير المعلومات الدقيقة لمتخذ القرار في البيئة المضطربة، وهذا ما يوفره الذكاء الاستراتيجي لقادة المؤسسة، ويهدف ذلك لتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المفاجئة والطارئة والتغيرات الخارجية والتحكم فيها.

يعد الذكاء الاستراتيجي من المتطلبات الضرورية للإدارة الحديثة، فهو المسؤول عن توفير معلومات عن المنافسين والزبائن، والتقنيات الحديثة، والبيئة التي تنشط فيها المنظمة، وخاصة في ظل التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فهذا يعتبر محدداً لنجاح المنظمات وفشلها. وعليه فإن الذكاء الاستراتيجي يمثل مكون هام وأساسي في نجاح المنظمة، ونموها وتطورها واستمراريتها، وله المقدرة على توقع وفهم التحديات المستقبلية التي تواجه المنظمة في بيئة سريعة التغير.

توصيات الدراسة:

- ضرورة إنشاء وظيفة جديدة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وتسميتها بوظيفة الذكاء الاستراتيجي، حيث تكون مهمتها تزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات صائبة في بيئة متقلبة؛
- ضرورة الاهتمام بتطوير الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية من خلال إقامة دورات تكوينية لقادة المؤسسة حول هاذين المتغيرين لتنمية الوعي لديهم بأهمية الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية على جميع مستويات المؤسسة؛
- الاستعانة بخبراء متخصصين في مجال الذكاء الاستراتيجي من الخارج لتدريب قادة المؤسسة على كيفية توظيفه على مستوى المؤسسة؛
- ضرورة ترسيخ السمات القيادية للذكاء الاستراتيجي من خلال أبعاده؛
- قيام مؤسسة اتصالات الجزائر بتقليد تجارب مؤسسات أخرى دولية ومحلية لديها خبرة في مجال تطبيق الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية.
- ضرورة توسيع التحالفات الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر مع مؤسسات رائدة محليا ودولياً للاستفادة من موارد تلك المؤسسات وزيادة خبرة موظفيها؛
- ضرورة تبني مؤسسة اتصالات الجزائر للمرونة بكل أشكالها وأبعادها وخاصة المرونة الاستراتيجية لما لها من دور عالي في تعديل الاستراتيجيات والمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية وقت الاضطرابات والأزمات؛
- ضرورة تبني مؤسسة اتصالات الجزائر لهياكل تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع الأوضاع الطارئة والبيئات المضطربة؛
- ضرورة تبني مؤسسة اتصالات الجزائر لاستراتيجية فعالة لتفعيل دور المرونة التنظيمية في الاستجابة والصمود اثناء الأزمات من خلال توفير الموارد اللازمة التي تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة؛
- ضرورة المراجعة الدورية للقوانين والتشريعات الحكومية من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر للتكيف مع المستجدات الجديدة في نظام المرونة التنظيمية.
- ضرورة الاهتمام التقنيات الجديدة على المستوى العالمي ومواكبة هذه التقنيات للبقاء في صدارة المنافسة؛

آفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية دراستنا، ومن خلال الجانب النظري والتطبيقي، تبين لنا بعض الإشكاليات المهمة لمواصلة البحث فيها وهي كما يلي:

- دراسة أثر المرونة التنظيمية على الذكاء الاستراتيجي في القطاع الحكومي (الوزارات السيادية للدولة)؛
- دراسة دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي؛
- القيام بدراسة توضح دور الذكاء الاستراتيجي في تفعيل الثقافة التنظيمية؛
- دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات حول توفر أبعاد المرونة التنظيمية والذكاء الاستراتيجي؛

- دور المرونة التنظيمية في تعزيز إدارة المعرفة؛
- دور الابتكار التنظيمي والذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية؛
- ربط المرونة التنظيمية بمتغيرات حديثة كالذكاء الاصطناعي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المصادر

1. القرآن الكريم

ثانيا: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب

طالب غلوم طالب . (2018). *الإبداع والابتكار وتأثيرهما على إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية* (الإصدار 1). الجيزة: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.

إبراهيم بن أحمد الحارثي. (2009). *تعليم التفكير* (الإصدار 4). عمان: الروابط العالمية للنشر والتوزيع.

إحسان دهش جلاب. (2011). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

احمد عارف العساف، و محمود الوادي. (2011). *منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية: المفاهيم والأدوات* (الإصدار 1). عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

احمد علي صالح، ابراهيم خليل ابراهيم، و بشرى هاشم العزاوي. (2010). *الادارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

أكرم محسن الياسري، و احمد عبدالله الشمري. (2015). *مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (الرصد البيئي، الذكاء التنافسي،المقدرات الجوهرية) : ج.6* (الإصدار 1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

أنس شكشك. (2007). *الذكاء: أنواعه واختباراته* (الإصدار 1). المنصورية، لبنان: دار كتابنا للنشر.

إيمان الخفاف. (2015). *اختبارات الذكاء: تدريبات عملية لتعزيز القدرة على الاستيعاب* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الاعصار العلمي.

باسم شمس الدين. (2014). *القيادة الإستراتيجية و حوكمة الشركات* (الإصدار 1). القاهرة: دار الكتاب الحديث.

جيريمي كوردي. (2011). *استراتيجيات إدارة الأعمال: الدليل إلى اتخاذ قرارات فعالة* (الإصدار 1). (سمية ممدوح الشامي، المترجمون) القاهرة: كلمات عربية للترجمة والنشر.

حسن علي الزعبي، و مصطفى سليمان النواصرة. (2019). *المنظمات الذكية ؛ منظور إستراتيجي* (الإصدار 1). عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

خالد عبد الرحيم الهيتي. (2010). *إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي* (الإصدار 3). عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.

زكريا الدوري، و احمد علي صالح. (2009). *الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث)*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

سالم الفاخري. (2018). *سيكلوجية الذكاء* (الإصدار 1). سبها، ليبيا: مركز الكتاب الأكاديمي.

سمية بن عامر بوران. (2016). *إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة*. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي .

سيد محمد جاد الرب. (2012). *القيادة الإستراتيجية* (الإصدار 1). القاهرة: دار الكتب المصرية.

صلاح عبد القادر النعيمي. (2008). *المدير...القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.

عامر عبد الرزاق الناصر. (2015). *إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عبد الستار جبار. (2006). *الذكاء الرياضي* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع.

عبد الهادي مصباح. (2010). *طريقك إلى النبوغ والعبقرية* (الإصدار 1). القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

فاطمة الجاسم. (2010). *الذكاء الناجح والقدرات التحليلية الإبداعية* (الإصدار 1). عمان، الأردن: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.

محمد سرحان المخلافي. (2009). *القيادة الفاعلة وإدارة التغيير* (الإصدار 1). عمان، الأردن: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

محمد طه. (2006). *الذكاء الإنساني اتجاهات معاصرة وقضايا نقدية* (الإصدار 1). الكويت، الكويت: المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الاداب.

محمد عبد حسين الطائي، و نعمة عباس الخفاجي. (2009). *نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

محمود سلمان العميان. (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (الإصدار 5). عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.

منال البارودي. (2015). *العصف الذهني و فن صناعة الأفكار* (الإصدار 1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.

نبيهه السامرائي، و عثمان أميمن. (2011). *مقدمة في علم النفس* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

نعمة عباس الخفاجي. (2008). *الفكر الاستراتيجي- قراءات معاصرة* (الإصدار 1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

2. الأطروحات والرسائل العلمية

أحمد حسني صالح عوض الله. (2018). أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم التجارية، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الهاشمي ربيعي. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أدرار: جامعة أحمد دراية.

آية محمد اسعيد. (2020). أثر المرونة التنظيمية في تميز الاداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: الجامعة الإسلامية بغزة.

بشرى هاشم محمد العزاوي. (2008). اثر العِلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية لاراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة بغداد.

تامر مسلم. (2015). أثرالذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين: جامعة الأزهر-غزة.

جمعة عبد الرحمان سعد القلاف. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، الأردن: جامعة مؤتة.

دلال عقيل نزال الصرايرة. (2020). أثر التجديد الاستراتيجي في النجاح التنظيمي "الدور الوسيط للمرونة التنظيمية": دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، الأردن: جامعة مؤتة.

راتب عارف المجالي. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً (أطروحة دكتوراه). كلية إدارة الأعمال، الأردن: جامعة مؤتة.

زين محمد مرهج. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية "دراسة حالة في قطاع البنوك-بنك سوريا والمهجر" (رسالة ماجستير). سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

سعاد قاسم. (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا (رسالة ماجستير). غزة، فلسطين: كلية التجارة قسم إدارة الأعمال-الجامعة الإسلامية.

سنيد مري. (2020). أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة قطر (اطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، الأردن: جامعة مؤتة.

صلاح مهدي عباس اليساري. (2017). الذكاء الاستراتيجي ونزاهة القائد ودورهما في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تحليلية لآراء عينة من مسؤولي العتبة الحسينية المقدسة (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء.

ضرغام حسن عبد العبدلي. (2010). صياغة مخطط منهجي لتاثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي : دراسة استطلاعية لاراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الاشرف – العراق (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة الكوفة.

طارق محمد العميريين. (2014). مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة ماجستير). الأردن: جامعة مؤتة.

عبد الله العامري. (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي" دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

عبد الله بن سالم النعيمي. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية عملية اتخاذ القرارات من خلال السياسات والإجراءات الإدارية في وزارة الخارجية القطرية (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، الأردن: جامعة مؤتة.

علي عبد الحسين حميدي العامري. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاداء العالي (أطروحة دكتوراه). كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء.

فوزية مقراش. (2014). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة– دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر–بسكرة.

محمد كنوش. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة – دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عبّاس 1.

نادية طيبي. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولايتي سعيدة وبلعباس (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة تلمسان.

ندى عمر عبد الله أبو عيادة. (2016). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات: دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطسنية بقطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين: جامعة الازهر.

نوال عبداوي. (2017). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة Condor للالكترونيات "برج بوعريريج" (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

هاشم السرسك. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والتمويل، فلسطين: جامعة الأقصى-غزة.

هاله سليمان عيسى حجازين. (2015). الذكاء الاستراتيجي واثره على فعالية القيادة في منظمات الاعمال، الدور الوسيط للابداع: دراسة تطبيقية على شركات التامين العاملة في الاردن (أطروحة دكتوراه غير منشورة). عمان، كلية الدراسات العليا، الأردن: جامعة العلوم الاسلامية العالمية.

هلدا سلمان عياش. (2020). دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة دراسة حالة – وزارة التربية والتعليم العالي (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والتمويل، فلسطين: جامعة الأقصى.

هاشم فوزي دباس، و رعد حنظل. (2018). الحدس الإستراتيجي ودوره في تحقيق كفاءة التسويق السياسي دراسة ميدانية في محافظة بابل. *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 24*(109)، الصفحات 145-168.

هبة بسام تيسير، و غني دحام الزبيدي. (2023). تأثير المرونة التنظيمية في الفوز التنظيمي-بحث ميداني في عينة من فنادق الدرجة الممتازة في العراق. *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 53*(1)، الصفحات 97-111.

هناء عبدالغني الأطروش، ميادة محمد فوزى الباسل، و وائل وفيق رضوان . (2021). إدارة المرونة التنظيمية مدخلا لتحقيق التميز المؤسسى لمؤسسات رياض الأطفال في مصر. *مجلة كلية التربية، 36*(78).

وفاء معلم، و رياض عيشوش. (2021). أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي وكالة Ooredoo تبسة. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 8*(2)، الصفحات 120-143.

ياسر المومني، و لبنى المومني. (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 8*(1)، الصفحات 142-165.

ياسين رشيد هاشم، و عبد الرزاق ابراهيم الشيخلي. (2021). دور الذكاء الإستراتيجي في النجاح التنظيمي بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة. *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 27*(125)، الصفحات 18-43.

3. المقالات العلمية

أشرف محمد مشمش. (2019). انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام في فلسطين على ممارسة السلوك الإبداعي دراسة حالة: وزارة الصحة الفلسطينية – قطاع غزة. مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية، 3(3)، الصفحات 1-21.

أضواء كمال حسين الجراح. (2022). القيادة الشاملة ودورها في تعزيز أنواع المرونة التنظيمية / دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 40(134)، الصفحات 69-83.

امل محمد حسن البدوي، و نوف علي محمد القحطاني. (2021). واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره. *مجلة التربية، 40*(189)، الصفحات 300-349.

آيسل حمدي عثمان، و بيداء ستار البياتي. (2010). دور الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية(بحث استطلاعي لاراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس الكليات ذات التخصص الاداري). *المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 6*(7)، الصفحات 90-117.

بشار عباس الحميري، و احمد كاظم بريس. (2016). اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة. *مجلة أهل البيت، 1*(19)، الصفحات 17-58.

حسام القاضي، و سامر البشابشة. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية". *مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 37*(5)، الصفحات 189-226.

حلا فازع داغر. (2019). القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25*(11)، الصفحات 222-240.

حمود العليمات. (2009). نظرية ابن خلدون في الذكاء والقدرات العقلية: الأسس الاجتماعية والثقافية. *المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، 2*(1)، الصفحات 32-50.

حميد سالم الكعبي، و عبد الكاظم محسن كوين. (2017). الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا و الوسطى في المصارف العراقية الخاصة بغداد. *مجلة دراسات محاسبية ومالية، 2*(40)، الصفحات 208-234.

حنان البدري كمال، و حنان عبد الستار محمود. (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. *المجلة التربوية، 100*(100)، الصفحات 135-228.

خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم. (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2*(5)، الصفحات 139-172.

دزاير هريو. (2022). القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 8*(1)، الصفحات 975-996.

رافد حميد الحدراوي، و مروة عبد الكريم الزهيري. (2014). استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن- دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 9*(29)، الصفحات 117-138.

ربى الحبيب، و مي السلطان. (2021). أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم. *المجلة العربية للنشر العلمي، 35*، الصفحات 86-135.

رضا عطية عبد المعطي. (2022). دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات (COVID19)في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا المصرية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، 46*(2)، الصفحات 21-50.

رندة مصلح محمد رحال، و محمد مفضي الكسابة. (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات، 58*، الصفحات 209-240.

زهير بوسيالة، و سمير حراث. (2019). دور العلاقات العامة في إدارة التغيير بالمنظمة. *مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، 1*(4)، الصفحات 57-74.

سعدون حمود جثير، هاشم فوزي العبادي، و بلال جاسم القيسي. (2013). صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الذكاء التنظيمي. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، 5*(10)، الصفحات 367-391.

شاكر جارالله الخشالي، و أروى موسى بدران. (2020). أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16*(1)، الصفحات 93-124.

ضياء الدين زواو، و فاروق بن سالم. (2023). أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة لآراء عينة من الإطارات المسيِّرة في مؤسسة "إيريس-iris" سطيف. *مجلة اقتصاد المال و الأعمال، 7*(2)، الصفحات 307-3028.

عبد العال عبد الله عبد العال. (2023). قياس أثر الذكاء الإستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية فى مصر: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4*(1)، الصفحات 681-728.

عبد المالك جحيق ، و سارة عبيدات . (2014). واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر(sotramest). *مجلة الباحث، 14*(14)، الصفحات 287-301.

عبدالرحمن الأسمري. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير. *مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية، 6*(3)، الصفحات 102-125.

عراك عبود عمير. (2019). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 25*(114)، الصفحات 130-151.

عصام رفعت جرغون، و أيمن حسن الديراوي. (2021). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء – المحافظات الجنوبية. *مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، 3*(12)، الصفحات 106-136.

علي فيصل أحمد أبو اصبع. (2019). الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية (دراسة تحليلية). *مجلة الجامعة الوطنية، 1*(9)، الصفحات 119-151.

فتيحة كركوش، و نورة نميش. (2017). الدافعية للإنجاز لدى الأخصائيين النفسانيين العاملين بالمؤسسات العقابية الجزائرية – دراسة ميدانية-. *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 2*(2)، الصفحات 122-134.

فلاح تايه النعيمي، و لؤي لطيف بطرس الشكر. (2016). إدارة التنوع وأثرها في المرونة التنظيمية – دراسة ميدانية. *مجلة الإدارة والاقتصاد، 34*(106)، الصفحات 295-309.

محمد حمدي زكي. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة- دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 49*(4)، الصفحات 609-660.

محمد بن ابراهيم السكيتي، و إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة: بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة. *المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 6*(2)، الصفحات 11-41.

محمد فلاق، و اسحاق خرشي. (2020). مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر (دراسة ميدانية). *الريادة لاقتصاديات الأعمال، 6*(4)، الصفحات 156-173.

محمد كنوش. (2015). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 11*(13)، الصفحات 91-116.

محمد محمود أبو خشبة. (2021). تأثير قدرات تحليلات البيانات الضخمة على أبعاد مرونة سلسلة التوريد والمرونة التشغيلية: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية فى مصر. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 58*(4)، الصفحات 203-230.

منار محمد عبده الطويل، على صالح جوهر ، و حسام إبراهيم مراد. (2023). تحديات المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط وسبل التغلب عليها. *مجلة كلية التربية، 38*(87)، الصفحات 40-74.

ميادة محمد فوزي الباسل، و وائل وفيق رضوان. (2021). إدارة المرونة التنظيمية مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال في مصر. *مجلة كلية التربية، 36*(78).

نسرين الحلواني، و عمر شاتي الرياحي. (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن. *مجلة العلوم التربوية والانسانية، 23*، الصفحات 140-160.

نضال عبد الهادي عمران. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل للاتصالات. *مجلة بابل، 23*(3)، الصفحات 1280-1308.

نواف نهار سليم طبيشات. (2020). دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية. *المجلة العربية للإدارة، 40*(3)، الصفحات 81-112.

4. المؤتمرات العلمية

سعد محمود الكواز، علاء عبد السلام، و طارق نوري إبراهيم. (2012). إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة 23-26 نيسان (الصفحات 170-188). عمان: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.

عبد اللطيف عبد اللطيف. (2002). إدارة الذكاء. بحوث المؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (8-6)/ أيار. عمان: جامعة الزيتونة.

محمد عبد العزيز العبيدي، و قصي سالم السالم. (2012). الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة 23-26 نيسان (الصفحات 748-770). عمان: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.

5. المواقع الإلكترونية

harvard Business Review. (25 10, 2021). *المفاهيم الإدارية*. تاريخ الاسترداد 29 10, 2022، من hbrarabic: https://hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية/التفكير-المنظومي/

سليمان بن صالح المطرودي. (14 01, 2012). *المرونة الإدارية (بين التطبيق والفوضى والإهمال!)*. تاريخ الاسترداد 11 11, 2023، من الجزيرة: http://www.al-jazirah.com/2012/20120114/rj1.htm

محمد عبد الرحيم عبد الرحيم. (10 12, 2022). *المرونة التنظيمية*. تاريخ الاسترداد 25 12, 2022، من dr-ama: http://dr-ama.com/?p=13389

ثالثا: المراجع باللغة الإنجليزية

1. The Books:

Gardner, H. (2011). Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences (3rd ed.). Basic Books.

McDowell, D. (2009). Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users. United States of America: The Scarecrow Press, Inc.

Alexander, K. (2013). Facilities management: theory and practice (1st ed.). CRC Press.

Armstrong, M. (2011). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management (5TH ed.). Philadelphia, USA: Kogan Page.

Bryc, W. (2012). The normal distribution: characterizations with applications. New York: Springer Science & Business Media.

Catalan, C., & Robert, B. (2011). Evaluation of organizational resilience: application in Quebec. In E. Hollnagel, & E. Rigaud, Proceedings of the fourth resilience engineering symposium France (pp. 50-58). Presses des Mines via OpenEdition.

Davies, T., Gilbert, B., & Swartz, J. (2005). Competitive response: a new lens for evaluating company performance. In B. Kuglin, & H. Thielmann, The Practical Real-Time Enterprise (pp. 57-69). Germany: Springer.

Fernandez, I., Gonzalez, A., & Sabherwal, R. (2004). Knowledge Management--Challenges, Solutions and Technologies. Pearson/Prentice Hall.

Freeman, S. (2004). Beyond traditional systems thinking: resilience as a strategy for security and sustainability. 3rd international conference on systems thinking in management session on sustainability (pp. 1-12). Philadelphia: Graduate Division, School of Arts & Sciences Center for Organizational Dynamics.

Hughes, R. L., & al, &. (2013). Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success. John Wiley & Sons.

Kudic, M. (2014). Innovation Networks in the German Laser Industry. Springer International Publishing.

Li, D., & Du, Y. (2017). Artificial intelligence with uncertainty. CRC press.

Liebowitz, J. (2006). Strategic Intelligence Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management. CRC Press.

Maccoby, M. (2015). Strategic intelligence: Conceptual tools for leading change. Oxford University Press, USA.

Marchand, D. (2007). Leveraging what your company really knows: A process view of strategic intelligence. In Managing strategic intelligence: Techniques and technologies (pp. 1-13). IGI Global.

McGonagle, J., & Vella , C. (1999). The Internet Age of Competitive Intelligence (1st ed.). Westport: Bloomsbury Academic.

Ndaruhutse, S., & al, &. (2019). Why Systems Thinking Is Important for the Education Sector. Education Development Trust.

Passas, I., & al, &. (2006). Stratinc: A regional policy blueprint highlighting the uses of strategic intelligence in cluster policy. INTERREG 3C.

Shaked, H., & Schechter, C. (2017). Definitions and development of systems thinking. Systems thinking for school leaders: holistic leadership for excellence in education, pp. 9-22.

Skalak, S., Golden, T., Clayton, M., & Pill, J. (2015). A Guide to Forensic Accounting Investigation (2nd ed.). Germany: Wiley.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). Operations Management (8 ed.). Harlow, UK: Pearson Education.

Sowcik, M., & al, &. (2015). Leadership 2050: Critical challenges, key contexts, and emerging trends (1 ed.). Emerald Group Publishing.

Styhre, A., & Sundgren, M. (2005). Managing creativity in organizations (1 ed.). New York: Palgrave Macmillan.

van der Weerdt, N., Volberda, H., Verwaal, E., & Stienstra, M. (2012). Organizing for Flexibility: Addressing Dynamic Capabilities and Organization Design. In A. Bollingtoft, & C. Snow, Collaborative communities of firms (1st ed., pp. 105-125). New York: Springer.

Wagner, L., & Van Belle, J.-P. (2005). Web Mining for Strategic Intelligence in South Africa. In Proceedings of 6th IAABD Conference, (pp. 1-9). Dar es Salaam [Electronic].

Wesley, L. (2006). Intelligence: New Research (Vol. 1st ed). New York, USA: Nova Science Publishers.

Wheelen, T., & Hunger, J. (2011). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13 ed.). Prentice Hall.

Wildavsky, A. (1991). Searching for Safety. New Brunswick: Transaction Publ.

Xu, M. (2007). Managing strategic intelligence: techniques and technologies. IGI Global.

Xu, M., & Brouard, F. (2007). Awareness and Assessment of Strategic Intelligence: A Diagnostic Tool. In M. Xu, Managing strategic intelligence: techniques and technologies (pp. 122-140). IGI Global. Retrieved from In Statistics Canada Economic Conference.

Zehir, C., Zehir, M., & Zehir, S. (2020). New Strategies for Evolution of Business Ecosystems: Platform Strategies. In Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems (pp. 98-122). IGI Global.

2. Theses and Dissertations

Seitovirta, L. (2011). The role of strategic intelligence services in corporate decision making (Master‟s Thesis). Department of Management and International Business: Aalto University School of Economics.

Atwa, E. (2013). The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry (Master Thesis). Faculty of Administrative and Financial Science, Jordan: University of Petra.

Demetrius, D. (2012). The utilisation of organisational learning capabilities for organisational sustainability (PhD thesis). Faculty of Business and Law, Australia: University of Southern Queensland.

Engelbrecht, M. (2012). The art of shapeshifting: facilitating strategic foresight to independent non-executive directors-a strategic approach to corporate governance in SA (Phd Thesis). South Africa: Stellenbosch University.

Kirilov, I. (2019). Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector (Ph.D Thesis). USA: Walden University.

Kruger, J.-P. (2010). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa (PhD thesis). SOUTH AFRICA: UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA.

Weerdt, N. (2009). Organizational Flexibility for Hypercompetitive Markets (No. EPS-2009-173-STR). ERIM Ph.D. Series Research in Management. Erasmus Research Institute of Management: Erasmus University Rotterdam.

3. The Articles

Borges, A., Laurindo, F., Spínola, M., Gonçalves, R., & Mattos, C. (2021). The strategic use of artificial intelligence in the digital era: Systematic literature review and future research directions. International Journal of Information Management, 57, pp. 1-16.

Fernández, M., & Marín, V. (2015). The global strategic intelligence management. Learning and thinking skills, pp. 1-30.

Aaker, D., & Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility. The Journal of Business Strategy, 5(2), p. 74.

Abubakar , A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. Journal of Innovation & Knowledge, 4(2), pp. 104-114.

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), pp. 884-893.

Ahangaran, J., Khooshebast, F., & Vahedi, E. (2016). Meta-analysis of the effects of spirituality in the organization and comprehensive model. International Journal of Advanced and Applied Sciences, 3(1), pp. 22-31.

Ahuja, G., Coff, R., & Lee, P. (2005). Managerial foresight and attempted rent appropriation: Insider trading on knowledge of imminent breakthroughs. Strategic Management Journal, 26(9), pp. 791-808.

Albers, S., & al, &. (2016). Strategic alliance structures: An organization design perspective. Journal of Management, 42(3), pp. 582-614.

Al-Daouri, Z., & Atrach, B. (2020). The impact of strategic intelligence on strategic flexibility in bank Al-Etihad in Jordan. Globus-An International Journal of Management and IT, 12(1), pp. 38-45.

Alias, A. H., & al, &. (2019). Building Organizational Resilience via Creative Climate: A Literature Review. Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities, 4(3), pp. 76-84.

Allen, I., & Seaman, C. (2007). Likert scales and data analyses. Quality progress, 40(7), pp. 64-65.

Alomian, N., Alsawalhah, A., & Almarshad, M. (2019). The impact of strategic intelligence on achieving competitive advantage: Applied Study on the pharmaceutical companies sector in Jordan. International Journal of Business and Social Science, 10(4), pp. 66-74.

Al-Taha, S. (2021). The Relationship Reciprocal Effect between Strategic Agility and Competitive Intelligence-An Analytical Study of the opinion of Sample Managers at (Korek) Telecom Company in Iraq. TANMIYAT AL-RAFIDAIN, 40(129), pp. 72-91.

Al-Zu'bi, , H. A. (2016). Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6(4), pp. 233-241.

Amanatidou , E., & Guy, K. (2008). Interpreting foresight process impacts: Steps towards the development of a framework conceptualising the dynamics of 'foresight systems'. Technological Forecasting and Social Change, 75(4), pp. 539-557.

Andries, P. (2016). Innovation processes in family firms the relevance of organizational flexibility. Small Business Economics, 47(1), pp. 771-785.

Arias-Aranda, D. (2011). Operations flexibility and outsourcing benefits: an empirical study in service firms. The service industries journal, 31(11), pp. 1849-1870.

Arnold, R., & Wade, J. (2015). A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach. Procedia computer science, 44, pp. 669-678.

Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. International journal of production research, 49(18), pp. 5601-5618.

Aujirapongpan, S., & al, &. (2020). Strategic intuition capability toward performance of entrepreneurs: Evidence from Thailand. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(6), pp. 465-473.

Bamel, U., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. Journal of Knowledge Management, 22(7), pp. 1555-1572.

Barasa, E., & al, &. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. International journal of health policy and management, 7(6), p. 491.

Baryniene, J., & Dauknyte, B. (2015). Creativity as the main factor for organizations 'success: theoretical approach. European Integration Studies, 9, pp. 235-243. Retrieved from European Integration Studies.

Basadur, M. (n.d.). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. The leadership quarterly, 15(1), pp. 103-121.

Ben, L., & Cruz, A. (2009). Intuition: An often overlooked component in organizational decision-making. proceedings of ASBBS, 16(1), pp. 1-9.

Benbya, H., Davenport, T., & Pachidi, S. (2020). Artificial intelligence in organizations: Current state and future opportunities. MIS Quarterly Executive, 19(4), pp. 1-15.

Beraha, A., Bingol, D., Ozkan-Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. European Journal of Management and Business Economics, 27(2), pp. 129-140.

Bettahar, H., & Miraoui, A. (2005). Etude De La Flexibilité Dans Les Sciences Du Management : Définition Et Synthèse à L'aube Du Xxie Siècle. Revue des Sciences Économiques et de Gestion, 5(5), pp. 41-59.

Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. International journal of production research, 49(18), pp. 5375-5393.

Bock, A. J., & al, &. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. Journal of Management studies, 49(2), pp. 279-305.

Bose, R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. Industrial management & data systems, 108(4), pp. 510-528.

Bran, C., & Udrea, C.-I. (2016). The influence of motivation and flexibility on job performance. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences, 15, pp. 135-43.

Brozovic, D., Nordin, F., & Kindström, D. (2016). Service flexibility: conceptualizing value creation in service. Journal of Service Theory and Practice, 26(6), pp. 868-888.

Buckley, P., & Casson, M. (1998). Models of the Multinational Enterprise. Journal of International Business Studies, 29(1), pp. 21-44.

Bula, P., & Ziębicki, B. (2011). Organizational flexibility as a challenge of contemporary management. Determinants and methods of measurement. Acta Commercii, 11(1), pp. 171-180.

Carley, K., & Harrald, J. (1997). Organizational learning under fire: Theory and practice. American Behavioral Scientist, 40(3), pp. 310-332.

Chae, B., Yang , C., Olson, D., & Sheu, C. (2014). The impact of advanced analytics and data accuracy on operational performance: A contingent resource based theory (RBT) perspective. Decision support systems, 59, pp. 119-126.

Cheng, J.-H., & al, &. (2008). Interorganizational partnership, switching cost, and strategic flexibility in supply chain. Wests Transactions on Information Science and Applications, 5(12), pp. 1639-1653.

Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. Industrial and organizational psychology, 3(2), pp. 110-126.

Cook, P. (1998). The creativity advantage-is your organization the leader of the pack. Industrial and commercial training, 30(5), pp. 179-184.

Culver, M. (2006). Using tactical intelligence to help inform strategy. Strategy & leadership, 34(6), pp. 17-23.

Czechowska, L. (2013). The concept of strategic partnership as an input in the modern alliance theory. The Copernicus Journal of Political Studies, 2(4), pp. 36-51.

Davis, J. (2002). Sherman kent and the Professier of Intelligence Analysis. The Sherman kent Center for Intelligence Analysis, 1(5), pp. 1-13.

Deloitte, K. (2004). Strategic Intelligence: An Oxymoron. Competitive Intelligence Magazine, 7(1), pp. 14-17.

Dhar, B. K. (2022). Mediating role of strategic flexibility between leadership styles on strategic execution: A study on Bangladeshi private enterprises. Global Journal of Flexible Systems Management, 23(3), pp. 409-420.

Dias, C., & Escoval, A. (2014). Organizational flexibility as a strategic option: fostering dynamic capabilities of hospitals. Healthcare Quarterly, 17(2), pp. 38-43.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business research, 13(1), pp. 215-246.

Ebberwein, C., Krieshok, T., Ulven, J., & Prosser, E. (2004). Voices in transition: Lessons on career adaptability. The Career Development Quarterly, 52(4), pp. 292-308.

Edmondson, A. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. Organization science, 13(2), pp. 128-146.

Esmaeili, M. (2014). A Study on the effect of the strategic intelligence on decision making and strategic planning. International Journal of Asian Social Science, 4(10), pp. 1045-1061.

Fahime, B., Ahmadi, M., & al, &. (2017). The relationship between manager's strategic intelligence and organization development in governmental agencies in Iran (Case study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare). International Review of Management and Marketing, 7(2), pp. 244-149.

Fathi, M., & al, &. (2021). The effect of organizational resilience and strategic foresight on firm performance: competitive advantage as mediating variable. Iranian Journal of Pharmaceutical Research, 20(4), p. 497.

Fawzy, M., & Mahrous, T. (2020). The Mediating Effect of Employees' Resilience on the Relationship between Personality Traits and Organizational Resilience in the Egyptian Travel Agencies. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, 4(1), pp. 116-134.

Feletto, E., Wilson, L., Roberts, A., & Benrimoj, S. (n.d.). Measuring organizational flexibility in community pharmacy: Building the capacity to implement cognitive pharmaceutical services. Research in Social and Administrative Pharmacy, 7(1), pp. 27-38.

Foley, É., & Guillemette, M. (2010). What is Business Intelligence? International Journal of Business Intelligence Research, 1(4), pp. 1-28.

Franco, M., Magrinho, A., & Ramos Silva, J. (2011). Competitive intelligence: a research model tested on Portuguese firms. Business Process Management Journal, 17(2), pp. 332-356.

Ghani, K., Jayabalan, V., & Sugumar, M. (2002). Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. The Journal of High Technology Management Research, 13(2), pp. 157-175.

Ghorban-Bakhsh, R., & Gholipour-Kanani, K. (2018). Investigating the Impact of Strategic Flexibility on Organizational Innovation. International Review of Management and Marketing, 8(3), pp. 1-5.

Haarhaus, T., & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. Technological Forecasting and Social Change, 155, pp. 1-15.

Habib, A., & Abdulraheem, S. (2020). Green Creativity in Light the Integrative Relationship Between Strategic Foresight Capabilities and Strategic Flexibility an Exploratory Study for the State Company for Food Products. International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, 10(3), pp. 357-366.

Harteis, C., Koch, T., & Morgenthaler, B. (2008). How Intuition Contributes to High Performance: An Educational Perspective. Online Submission, 5(1), pp. 68-80.

Hatum, A., & Pettigrew, A. (2006). Determinants of organizational flexibility: a study in an emerging economy. British journal of management, 17(2), pp. 115-137.

Haunschild, P., & Sullivan, B. (2002). Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines' learning. Administrative science quarterly, 47(4), pp. 609-643.

Heijde, C., & Van Der Heijden, B. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. Human Resource Management, 45(3), pp. 449-476.

Hillmann, J., Duchek, S., Meyr, J., & Guenther, E. (2018). Educating future managers for developing resilient organizations: The role of scenario planning. Journal of Management Education, 42(4), pp. 461-495.

Hughes, D., Lee, A., Tian, A., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. The Leadership Quarterly, 29(5), pp. 549-569.

Ionescu, V.-C., Cornescu, V., & Druica, E. (2012). Flexible Organization. Global Business & Management Research, 4(3/4), pp. 277-285.

Jajja, M., Montabon , F., Asif, M., & Chatha, K. (2019). Buyer-supplier relationships and organizational values in supplier social compliance. Journal of cleaner production, 214, pp. 331-344.

Karmna, E. (2012). Flexibility consideration in equity valuation. International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences, 6(8), pp. 934-942.

Khan, R. A., & Quadri, S. (2012). Business intelligence: an integrated approach. Business Intelligence Journal, 5(1), pp. 64-70.

Khan, T. Z., & al, &. (2019). Organizational resilience: a dynamic capability of complex systems. Journal of Management and Research, 6(1), pp. 1-26.

Koçyiğit , Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. Business Management and Strategy, 11(1), pp. 110-123.

Kori, B., Muathe, S., & Maina, S. (2020). Financial and non-financial measures in evaluating Performance: the role of strategic intelligence in the context of commercial banks in Kenya. International Business Research, 13(10), pp. 130-142.

Kozjek, T., & Ferjan, M. (2015). Organizational flexibility, employee security, and organizational efficiency--a case study of Slovenian public and private sector organizations. Organizacija, 48(1), pp. 3-21.

Kuldeep , G. (2019). Strategic Intelligence (Concepts Revisited). International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education, 5(2), pp. 1901-1907.

Kuosa, T. (2011). Different approaches of pattern management and strategic intelligence. Technological Forecasting & Social Chang, 78(3), pp. 458-467.

Lackman, C., Saban, K., & Lanasa, J. (2000). The contribution of market intelligence to tactical and strategic business decisions. Marketing Intelligence & planning, 18(1), pp. 6-9.

Li, W., Zhan, J., & Lu, Y. (2016). A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of environmental dynamism. Journal of Global Business Insights, 1(2), pp. 73-84.

Lim, B., Ling, F., Ibbs, C., Raphael, B., & Ofori, G. (2011). Empirical analysis of the determinants of organizational flexibility in the construction business. Journal of Construction Engineering and Management, 137(3), pp. 225-237.

Limnios, E., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. (2014). The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. European Management Journal, 32(1), pp. 104-116.

Maccoby, M. (2001). Successful Leaders Employ Strategic Intelligence. Research-Technology Management, 44(3), pp. 58-60.

Maccoby, M. (2004). Only the brainiest succeed. Research Technology Management, 47(5), pp. 61-62.

Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change. Performance Improvement, 50(3), pp. 32-40.

Madhani, P. (2013). Organizational Flexibility: Real Option Approach. SCMS Journal of Indian Management, 10(3), pp. 43-54.

Madni, A., & Jackson, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. IEEE Systems Journal, 3(2), pp. 181-191.

Madsen, P. (2009). These lives will not be lost in vain: Organizational learning from disaster in US coal mining. Organization Science, 20(5), pp. 861-875.

Mama, C., & Alagah, K. (2020). Corporate Foresight and Organizational Resilience of Oil and Gas Companies in Nigeria. International Academic Journal of Management & Marketing, 6(5), pp. 21-31.

Mejarshin , A. S. (2013). Competitive intelligence, Competitive advantage in th e success business organizations. Reef Resources Assessment and Management Technical Pape, 38(2), pp. 405-413.

Mizukami, Y., & Owan, H. (2017). Applying Integrated R&D Process in Process Innovation Research:Estimating the Impact of a Process Change in Automotive ECU Development on Organizational Flexibility and Product Quality. International Journal of Japan Association for Management Systems, 9(1), pp. 7-17.

Narain, R., & al, &. (2000). The strategic implications of flexibility in manufacturing systems. International journal of agile management systems, 2(3), pp. 202-213.

Nazar, A., & Seidali Route, E. (2017). elationship of Competitive Intelligence with the Organizational Flexibility (Case study: small companies). European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings, 6(1), pp. 40-49.

Negash, S. (2004). Business intelligence. Communications of the association for information systems, 13(1), pp. 1-15.

Ng, A. (2016). What artificial intelligence can and can’t do right now. Harvard Business Review, 9(11), pp. 1-4.

Ni, G., & Xu, H. (2020). Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation. Sustainability, 13(1), p. 176.

Oke, A. (2005). A framework for analysing manufacturing flexibility. International Journal of Operations & Production Management, 25(10), pp. 973-996.

Parnell, J. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. Management decision, 49(1), pp. 139-155.

Pellissier, R., & 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), pp. 609-631.

Phillips, P., & Wright, C. (2009). E-business's impact on organizational flexibility. Journal of Business Research, 62(11), pp. 1071-1080.

Qi, Y., Zhao, X., & Sheu, C. (2011). The impact of competitive strategy and supply chain strategy on business performance: the role of environmental uncertainty. Decision Sciences, 42(2), pp. 371-389.

Radomska, J. (2015). Strategic flexibility of enterprises. Journal of Economics, Business and Management, 3(1), pp. 19-23.

Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. Technological Forecasting and Social Change, 101(12), pp. 1-9.

Rudd, J., Greenley, G., Beatson, A., & Lings, I. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. Journal of business research, 61(2), pp. 99-108.

Sackour, M. (2017). measuring the dimensions of strategic intelligence among managers of medium-sized private companies and their effect on competitive capabilities in the Syrian Arab Republic. Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, 33(1), pp. 187-216.

Salih, A. A., & Abdulrahman, M. (2015). The Role Of Strategic Intelligence In The Development Of Managers Competencies Portfolio. International Journal of Economic Commerce and Management, 3(12), pp. 495-514.

Schulze, M., & Heidenreich, S. (2017). Linking energy-related strategic flexibility and energy efficiency--The mediating role of management control systems choice. Journal of cleaner production, 140(3), pp. 1504-1513.

Service, R. (2006). The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective. International Journal of Management, 23(1), pp. 61-77.

Shimizu, K., & Hitt, M. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. Academy of Management Perspectives, 18(4), pp. 44-59.

Shuria, H. A., & al, &. (2016). The Influence of Organizational Flexibility on Humanitarian Aid Delivery Effectiveness in Humanitarian Organizations in Somalia. International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences, 3(4), pp. 72-89.

Silas, N. (2013). Strategic intelligence role in the management of organizations. The USV annals of economics and public administration, 13(2), pp. 109-116.

Sharma, M., Sushil, P., & Jain, P. (2010). Revisiting Flexibility in Organizations: Exploring its Impact on Performance. Global Journal of Flexible Systems Management, 11(3), pp. 51-68.

Stahl, M., & Meier, L. (2012). The firm foundation of organizational flexibility: The 360 contract in the digitalizing music industry. Canadian Journal of Communication, 37(3), pp. 441-458.

Štefániková, Ľ., & Masárová, G. (2014). The need of complex competitive intelligence. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 110, pp. 669-677.

Steptoe-Warren, G., Howat, D., & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. Journal of strategy and management, 4(3), pp. 238-250.

Syauqiy, , A., & Dirgantara, I. (2022). The Role of Strategy Flexibility, Competitive Intelligence, Organizational Innovation, and Entrepreneurship Leadership in Increasing Agility of MSME Troso Woven Fabric. Budapest International Research and Critics Institute-Journal, 5(4), pp. 29247-29254.

Tafti, A., & al, &. (2023). The importance of IT-enabled flexibility in alliances. MIT Sloan Management Review, 54(3), p. 13.

Tarigan, Z., & Siagian, H. (2021). The effects of strategic planning, purchasing strategy and strategic partnership on operational performance. Uncertain Supply Chain Management, 9(2), pp. 363-372.

Teixeira, E., & Werther Jr, W. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. Business Horizons, 56(3), pp. 333-342.

Tham, K., & Kim, H. (2002). Towards Strategic Intelligence with Ontology Based Enterprise Modelling and ABC. proceeding of the international business & economics research conference, Las Vegas, NV, (October 7-11), (pp. 1-15).

Trim, P., & Lee, Y.-I. (2007). A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework. European Journal of Marketing, 42(7/8), pp. 731-745.

Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. Foresight, 17(3), pp. 257-273.

Volberda, H. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. Organization science, 7(4), pp. 359-374.

Volberda, H. (1997). Building flexible organizations for fast-moving markets. Long range planning, 30(2), pp. 169-148.

Wang, H., & Lim, S. (2008). Real options and real value: The role of employee incentives to make specific knowledge investments. Strategic Management Journal, 29(7), pp. 701-721.

Weisberg, R. (2015). On the Usefulness of "Value" in the Definition of Creativity. Creativity Research Journal, 27(2), pp. 111-124.

Yang, G., & Liu, B. (2021). Research on the impact of managers' green environmental awareness and strategic intelligence on corporate green product innovation strategic performance. Annals of Operations Research, pp. 1-21.

Yousaf, Z., & Majid, A. (2018). Organizational network and strategic business performance: does organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter? Journal of Organizational Change Management, 31(12), pp. 1-23.

4. The Conferences

Kopanaki, E., & Smithson, S. (2002). The impact of a continuous replenishment program on organisational flexibility. Towards the Knowledge Society: eCommerce, eBusiness and eGovernment The Second IFIP Conference on E-Commerce, E-Business, E-Government (I3E 2002) October 7--9, Lisbon, Portugal, (pp. 15-29).

Kuhlmann, S., Boekholt, P., Georghiou, L., Guy, K., Héraud, J.-A., Laredo, P., . . . Smits, R. (1999). Improving Distributed Intelligence In Complex Innovation Systems. Final Report of the Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP).

Quarmby, N. (2003). Futures Work in Strategic Criminal Intelligence. Paper presented at theEvaluation in Crime and Justice: Trends and Methods Conferenceconvened by the Australian Institute of Criminologyin conjunction with the Australian Bureau of Statisticsand held in Canberra, 24-25 March, (pp. 1-10).

5. The Reports

Global intelligence Alliance. (2004). Introduction to strategic intelligence. GIA White paper.

Goodman, M. (2004). Uses and Misuses of Strategic Intelligence. International Policy Report, pp. 1-7.

6. Web Sites

Addictions Consulting Group. (2020, 11 20). Operational Flexibility. Retrieved 11 25, 2022, from cgmt: http://www.acgmt.com/operational-flexibility/

Atsmon, Y. (2023, 01 11). Artificial intelligence in strategy. Retrieved 02 03, 2023, from mckinsey: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/artificial-intelligence-in-strategy

Copeland, B. (2000, 05). What is Artificial Intelligence? Retrieved 09 25, 2023, from britannica: https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence

Gleeson, P. (2019, 03 07). 5 Major Differences Between Tactical and Strategic Intelligence. Retrieved 09 13, 2022, from smallbusiness.chron: https://smallbusiness.chron.com/5-major-differences-between-tactical-strategic-intelligence-18117.html

Gupta, A. (2015). Differences between Strategic and Tactical Intelligence. Retrieved 09 14, 2023, from centelli: https://centelli.com/differences-strategic-tactical-intelligence/

Johnson, A. (2000). What is Competitive intelligence? Retrieved 09 06, 2023, from http://www.aurorawdc.com/whatisci.htm

Kerr, B. (2022, 10 27). creativity. Retrieved 11 05, 2022, from Encyclopedia Britannica: https://www.britannica.com/topic/creativity

MenKus & Associates. (2018, 02 16). Strategic Response Speed - the essential survival metric. Retrieved 01 01, 2022, from menkus: http://www.menkus.com/blog/2018/2/16/strategic-response-speed-the-essential-survival-metric

Nigel , S. (2021, 12 18). The Importance of Foresight as a Leader. Retrieved 11 25, 2022, from medium: https://medium.com/@nigelsmith_91600/the-importance-of-foresight-as-a-leader-29aca105dfed

Sharfman, P. (2004). Information Sharing in Support of Strategic Intelligence. Prepared For an International Conference on Countering Modern Terrorism Current Issus & Future Threats , (pp. 1-6). Berlin. Retrieved from https://www.mitre.org/sites/default/files/pdf/04_1220.pdf

The British Standards Institution. (2021). Organizational flexibility. Retrieved 11 07, 2023, from bsigroup: https://www.bsigroup.com/ar-AE/2/-3/

University of Cambridge. (2022, 10 18). Meaning of foresight in English. Retrieved 10 26, 2022, from Cambridge Dictionary: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/foresight

الملاحق

ملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	أسماء الأساتذة المحكمين	الرتبة
01	د.عواطف عيشوش	أستاذ محاضر أ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
02	أ.د. فوزي محيريق	أستاذ التعليم العالي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
03	د. العيد غربي	أستاذ محاضر أ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
04	د.بوبكر عباسي	أستاذ محاضر أ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
05	د.ريم بن عيسى	أستاذ محاضر أ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
06	أ.د.مرزوقي مرزوقي	أستاذ التعليم العالي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
07	د.أيمن سليمان أبو سويرح	أستاذ مساعد، الجامعة الإسلامية فلسطين
08	أ.د.طارق صدراوي	أستاذ التعليم العالي، جامعة مهدية تونس

ملحق رقم (02): استبيان الدراسة

زارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي الكريم/سيدتي الكريمة

يسعدني اختياركم ضمن عينة الدراسة لاستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث ل م د، في شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الابتكار بعنوان "مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، لذا فإنني أضع بين أيديكم الإستبيان، وأود أن أحيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات سيكون موضع اهتمام الباحث ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مساهمتكم هي محل شكر وتقدير واحترام للجهد الذي تبذلونه، لأن تفضلكم بالإجابة المناسبة في الحصول على نتائج واقعية وحقيقية بما يعزز تحقيق أهداف الدراسة. ويرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل. شاكرين حسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (×) في المكان المخصص للإجابة.

1- الجنس:

- ذكر ☐ - أنثى ☐

2- العمر:

- أقل من 30 سنة ☐ - من 30 إلى 40 سنة☐ - من 41 إلى 50 سنة ☐ -أكثر من 50 سنة ☐

3- المؤهل العلمي:

- جامعي ☐ - دراسات عليا ☐ - شهادة أخرى ☐

4- المستوى الوظيفي:

- مدير ☐ - نائب مدير ☐ - رئيس قسم ☐ - موظف ☐

5- سنوات الخدمة:

- أقل من 05 سنوات☐ - من 05 إلى 10 سنوات☐ - من 11 إلى 15 سنة ☐ - 16 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني: الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل): هو ذكاء يتسم به قادة منظمات الاتصالات ممن يتمتعون بـ:(الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، التحفيز، الشراكة، الحدس، الابداع)، وهو نظام معلوماتي يقوم بجمع المعلومات بغية تحليلها ومعالجتها ونشرها وتطوير الاستراتيجيات وصياغة الخطط والسياسات، ليتمكن القادة في الإدارة العليا والوسطى من استخدامها في اتخاذ قرارات مهمة وصائبة لتجنب التهديدات المحتملة قبل وقوعها واقتناص الفرص المستقبلية، بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

1. **الاستشراف:** القدرة على توقع القادة للمستقبل من خلال تحليل المعلومات بشأن ماضي وحاضر المنظمة، بهدف الحصول على الفرص وتجنب التهديدات، وبناء رؤية استراتيجية تساعد المنظمة على إنشاء ميزة تنافسية.

الرقم	الاستشراف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يساعد استقراء المستقبل مؤسستكم على تعديل استراتيجياتها واكتشاف الفرص المستقبلية					
02	يساعد الاستشراف المستقبلي مؤسستكم على تحديد نقاط قوتها الداخلية وتجنب التهديدات الخارجية					
03	تقوم مؤسستكم بتشخيص الفرص بشكل يمكنها من استثمارها في تحقيق أهدافها					
04	تستطيع مؤسستكم تحديد الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح لبيئة العمل الداخلية والخارجية					
05	تضع مؤسستكم سيناريوهات لمواجهة ظروف عدم التأكد التي تواجه المؤسسة					

2. **الرؤية الاستراتيجية:** هي وضع مرغوب فيه تحاول المنظمة الوصول إليه من خلال توجيه القادة والتحكم في سلوك أفراد المنظمة، واقتناص الفرص وصياغة استراتيجيات أعمال جديدة تمكن المنظمة من بلوغ أهدافها.

الرقم	الرؤية الاستراتيجية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
06	تقوم مؤسستكم بوضع رؤية استراتيجية واضحة تتوافق مع توجهاتها المستقبلية					
07	تقوم مؤسستكم بمقارنة أدائها الحالي مع السنوات الماضية بقصد تطويره مستقبلاً					

08	تهتم مؤسستكم بتطوير قدرات العاملين تماشياً مع التطلعات المستقبلية للمؤسسة					
09	تقوم مؤسستكم بإشراك جميع العاملين في تطوير رؤيتها الاستراتيجية					
10	تقوم مؤسستكم بتطوير البدائل الاستراتيجية المتاحة بما يحقق رؤيتها الاستراتيجية					

3. **التفكير المنظم**: قدرة القائد على رؤية المنظمة في شكل نظام مترابط لا يمكن فصل أجزائه عن بعضها البعض، لمواجهة المشكلات المعقدة، وتعمل هذه الاجزاء بشكل تآزري لتحقيق أهداف المنظمة.

الرقم	التفكير المنظم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
11	ترى مؤسستكم في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء					
12	تدرس مؤسستكم الأفكار الجديدة مجتمعة بدلا من دراستها منفردة لالتماس قيمتها على المدى الطويل					
13	تعمل مؤسستكم جاهدة على تعميم وابتكار حلول ذكية غير نمطية لحل المشكلات واتخاذ القرارات					
14	ترى مؤسستكم أن التفكير بانتظام يساعد على رؤية الأحداث بصورة أكثر وضوحا					
15	تقوم مؤسستكم بإجراء متابعة دورية للتشريعات الحكومية للتعرف على المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة					

4. **الدافعية (التحفيز)**: هو حالة تنبع من داخل الفرد توجه سلوكه لإشباع رغباته، من خلال مثيرات خارجية مستمرة تعمل على تحفيزه لتحقيق أهداف المنظمة.

الرقم	التحفيز	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
16	تمنح مؤسستكم حوافز لتنفيذ رؤيتها الاستراتيجية					
17	تثير مؤسستكم روح التنافس بين العاملين لتقديم مزيد من الإنجازات					

18	تمتلك مؤسستكم نظام جيد للحوافز يعمل على تحسين الأداء					
19	تكافئ مؤسستكم العاملين بحوافز متنوعة لإنجازهم أعمالهم بكفاءة					
20	تشجع مؤسستكم العاملين على العمل ضمن فرق عمل فاعلة					

5. **الحدس:** قدرة القائد على ربط وتحليل سريع للأفكار والمعلومات، وتوظيف المعرفة الضمنية من أجل اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة بدون توفر بدائل في بيئة تتسم بعدم الاستقرار.

الرقم	الحدس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
21	تعتمد مؤسستكم في اتخاذ القرارات على المعلومات إضافة إلى تجارب وخبرات المديرين.					
22	لدى مؤسستكم فريق استشعار له القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها					
23	تحاول مؤسستكم اعتماد طرق وأساليب غير تقليدية في اتخاذ القرار					
24	تتابع مؤسستكم حدوث التغيرات في البيئة الخارجية وانعكاسات ذلك على تحركات المؤسسة المستقبلية					

6. **الشراكة (التحالف):** قدرة قادة المنظمات على إقامة تحالفات خارجية طويلة الامد مع منظمة أو أكثر، سواء كانت منظمات عامة أو خاصة، الهدف منها تطوير منتج أو نقل تكنولوجيا أو تعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة من أجل الحفاظ على المرونة المؤسسية، وتجنب التهديدات، واستغلال الفرص، وتقديم قيمة مضافة للعملاء، وتحقيق الأرباح، واكتساب ميزة تنافسية.

الرقم	الشراكة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
25	ترى مؤسستكم في التحالف أسلوبا يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها					
26	تسعى مؤسستكم لإقامة تحالفات استراتيجية مع المؤسسات الرائدة محليا ودوليا					
27	تسعى مؤسستكم لإقامة تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أخرى					

	للاستفادة من مصادر مواردها وخبرتها في العمل					
28	ترى مؤسستكم في التحالف مع مؤسسات شبيهة حلا جيدا للخروج من الأزمة التي تواجهها					
29	ترى مؤسستكم بأن أسلوب التحالف قد يساهم في تطوير قدرات وخبرات العاملين					

7. **الإبداع:** هو عملية فكرية يقوم من خلالها القادة والمرؤوسين في المنظمة بالإتيان بشيء غير مألوف وحديث وأصيل، يعطي قيمة مضافة للمنظمة، ويمكنها من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

الرقم	الإبداع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
30	تشجع مؤسستكم العاملين على تجربة أفكار جديدة دون الخوف من الفشل في الإنجاز					
31	تبحث مؤسستكم عن طرق جديدة لتقديم منتجاتها وخدماتها					
32	تقوم مؤسستكم بتبني الأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من العاملين					
33	تطبق مؤسستكم أساليب إبداعية في الدعاية لخدماتها ومنتجاتها					
34	تعمل مؤسستكم على مكافأة الأفكار والمقترحات الإبداعية					

الجزء الثالث: المرونة التنظيمية (المتغير التابع): قدرة المنظمة على التوقع المستمر للتغيرات الحاصلة في بيئتها المضطربة الداخلية والخارجية، واستباق الأحداث والاستجابة لها والتكيف معها من خلال المستوى الاستراتيجي، والمستوى التكتيكي، والمستوى التشغيلي، من أجل البقاء والازدهار.

1. **المرونة الاستراتيجية:** قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها والمفاضلة بينها لمواجهة التغييرات والاضطرابات السريعة الحاصلة في بيئتها والتكيف معها، وهذا من خلال قيادة ذكية تتمتع برؤية استراتيجية قادرة على القيام بتحالفات وشراكات استراتيجية ودخول أسواق جديدة. وتعمل على استغلال موارد المنظمة المختلفة استغلالاً أمثل والحفاظ عليها من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية وإبقائها في وضعية تنافسية تضمن لها البقاء على المدى الطويل.

الرقم	المرونة الاستراتيجية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
35	تقوم مؤسستكم بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة بهدف تقليل المخاطر واقتناص الفرص					
36	تمتلك مؤسستكم المقدرة الكافية من أجل تطوير استراتيجياتها الحالية					
37	تستطيع مؤسستكم تعديل استراتيجياتها وفقا لتحركات المنافسين للحفاظ على وضع أفضل للمؤسسة.					
38	تستطيع مؤسستكم إعادة استغلال مواردها (البشرية والتكنولوجية والمالية...) لتحقيق أهدافها المستقبلية					
39	تخطط مؤسستكم دوما لتقديم خدمات مميزة قبل المنافسين بما يحقق لها الأسبقية					

2. **المرونة الهيكلية**: تعني قدرة المنظمة على إعادة تشكيل هيكلها التنظيمي استجابة للاضطرابات والتغيرات البيئية المتلاحقة باستمرار، حيث أن هذا النوع يحدث عندما يتم استخدام القدرات الإدارية لتغيير هيكل المنظمة، ويشمل ذلك عمليات صنع القرار والاتصالات، وترتيب المهام والوظائف، وتنوع الأدوار الوظيفية للموظفين، وقدرتهم على أداء أكثر من وظيفة في ظروف متغيرة ومضطربة.

الرقم	المرونة الهيكلية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
40	يمتاز الهيكل التنظيمي في مؤسستكم بإمكانية ادخال تغييرات مستمرة عليه					
41	يساعد الهيكل التنظيمي المطبق في مؤسستكم على سهولة اتخاذ القرار					
42	يمتاز الهيكل التنظيمي في مؤسستكم بسهولة انتقال المعلومات					
43	يتم تعديل الهيكل التنظيمي في مؤسستكم بما يتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية.					
44	يدعم الهيكل التنظيمي في مؤسستكم عمليات اشراك الأفراد في دعم وتطوير أداء المؤسسة					

3. **المرونة التشغيلية:** تعبر على قدرة المنظمة على ضبط عروض السوق ومزيج المنتجات والخدمات والقدرة الإنتاجية بسرعة.

الرقم	المرونة التشغيلية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
45	تستطيع مؤسستكم توفير الأيدي العاملة المؤهلة بسرعة عند الحاجة إليها					
46	يستطيع العاملون في مؤسستكم القيام بمهامهم وواجباتهم في أماكن ومواقع مختلفة عند الضرورة					
47	تقوم مؤسستكم بتطوير مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية بشكل دوري وسريع					
48	تحرص مؤسستكم على استقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة					
49	تحرص مؤسستكم على تقديم منتجاتها وخدماتها الجديدة في أسرع وقت ممكن					

ملحق رقم (03) نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

1. اتساق عبارات بعد الاستشراف

		الاستشراف	الاستشراف01	الاستشراف02	الاستشراف03	الاستشراف04	الاستشراف05
الاستشراف	Pearson Correlation	1	.567**	.711**	.768**	.821**	.716**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
الاستشراف01	Pearson Correlation	.567**	1	.439**	.287**	.299**	.206**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.006
	N	178	178	178	178	178	178
الاستشراف02	Pearson Correlation	.711**	.439**	1	.473**	.425**	.338**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
الاستشراف03	Pearson Correlation	.768**	.287**	.473**	1	.606**	.372**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
الاستشراف04	Pearson Correlation	.821**	.299**	.425**	.606**	1	.522**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	178	178	178	178	178	178
الاستشراف05	Pearson Correlation	.716**	.206**	.338**	.372**	.522**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.000	.000	
	N	178	178	178	178	178	178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. اتساق عبارات بعد الرؤية الاستراتيجية

		الرؤية_الاستراتيجية	الرؤية01	الرؤية02	الرؤية03	الرؤية04	الرؤية05
الرؤية_الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.747**	.784**	.834**	.767**	.675**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
الرؤية01	Pearson Correlation	.747**	1	.631**	.522**	.412**	.326**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
الرؤية02	Pearson Correlation	.784**	.631**	1	.618**	.414**	.337**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
الرؤية03	Pearson Correlation	.834**	.522**	.618**	1	.567**	.443**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
الرؤية04	Pearson Correlation	.767**	.412**	.414**	.567**	1	.482**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	178	178	178	178	178	178
الرؤية05	Pearson Correlation	.675**	.326**	.337**	.443**	.482**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	178	178	178	178	178	178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3. اتساق عبارات بعد التفكير المنظم

		التفكير_المنظم	التفكير_المنظم01	التفكير_المنظم02	التفكير_المنظم03	التفكير_المنظم04	التفكير_المنظم05
التفكير_المنظم	Pearson Correlation	1	.798**	.730**	.808**	.818**	.679**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
التفكير_المنظم01	Pearson Correlation	.798**	1	.627**	.538**	.579**	.341**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
التفكير_المنظم02	Pearson Correlation	.730**	.627**	1	.521**	.477**	.180*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.016
	N	178	178	178	178	178	178
التفكير_المنظم03	Pearson Correlation	.808**	.538**	.521**	1	.544**	.511**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
التفكير_المنظم04	Pearson Correlation	.818**	.579**	.477**	.544**	1	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	178	178	178	178	178	178
التفكير_المنظم05	Pearson Correlation	.679**	.341**	.180*	.511**	.532**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.016	.000	.000	
	N	178	178	178	178	178	178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4. اتساق عبارات بعد التحفيز

		التحفيز	التحفيز01	التحفيز02	التحفيز03	التحفيز04	التحفيز05
التحفيز	Pearson Correlation	1	.769**	.802**	.742**	.811**	.841**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
التحفيز01	Pearson Correlation	.769**	1	.654**	.385**	.485**	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
التحفيز02	Pearson Correlation	.802**	.654**	1	.441**	.519**	.547**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
التحفيز03	Pearson Correlation	.742**	.385**	.441**	1	.525**	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
التحفيز04	Pearson Correlation	.811**	.485**	.519**	.525**	1	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	178	178	178	178	178	178
التحفيز05	Pearson Correlation	.841**	.536**	.547**	.618**	.649**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	178	178	178	178	178	178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5. اتساق عبارات بعد الحدس

		الحدس	الحدس01	الحدس02	الحدس03	الحدس04
الحدس	Pearson Correlation	1	.760**	.768**	.780**	.789**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178
الحدس01	Pearson Correlation	.760**	1	.571**	.416**	.410**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178
الحدس02	Pearson Correlation	.768**	.571**	1	.393**	.409**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	178	178	178	178	178
الحدس03	Pearson Correlation	.780**	.416**	.393**	1	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	178	178	178	178	178
الحدس04	Pearson Correlation	.789**	.410**	.409**	.600**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	178	178	178	178	178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6. اتساق عبارات بعد الشراكة

		الشراكة	الشراكة01	الشراكة02	الشراكة03	الشراكة04	الشراكة05
الشراكة	Pearson Correlation	1	.805**	.829**	.829**	.773**	.780**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
الشراكة01	Pearson Correlation	.805**	1	.614**	.550**	.527**	.522**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
الشراكة02	Pearson Correlation	.829**	.614**	1	.680**	.510**	.554**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
الشراكة03	Pearson Correlation	.829**	.550**	.680**	1	.548**	.563**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
الشراكة04	Pearson Correlation	.773**	.527**	.510**	.548**	1	.498**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	178	178	178	178	178	178
الشراكة05	Pearson Correlation	.780**	.522**	.554**	.563**	.498**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	178	178	178	178	178	178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

7. اتساق عبارات بعد الإبداع

		الإبداع	الإبداع01	الإبداع02	الإبداع03	الإبداع04	الإبداع05
الإبداع	Pearson Correlation	1	.752**	.667**	.829**	.744**	.796**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
الإبداع01	Pearson Correlation	.752**	1	.364**	.586**	.435**	.453**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
الإبداع02	Pearson Correlation	.667**	.364**	1	.449**	.380**	.404**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
الإبداع03	Pearson Correlation	.829**	.586**	.449**	1	.505**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
الإبداع04	Pearson Correlation	.744**	.435**	.380**	.505**	1	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	178	178	178	178	178	178
الإبداع05	Pearson Correlation	.796**	.453**	.404**	.569**	.536**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	178	178	178	178	178	178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

8. اتساق عبارات بعد المرونة الاستراتيجية

		المرونة_الاستراتيجية	SF01	SF02	SF03	SF04	SF05
المرونة_الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.777**	.794**	.775**	.798**	.764**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
SF01	Pearson Correlation	.777**	1	.551**	.524**	.405**	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
SF02	Pearson Correlation	.794**	.551**	1	.532**	.645**	.409**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
SF03	Pearson Correlation	.775**	.524**	.532**	1	.532**	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
SF04	Pearson Correlation	.798**	.405**	.645**	.532**	1	.545**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	178	178	178	178	178	178
SF05	Pearson Correlation	.764**	.528**	.409**	.466**	.545**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	178	178	178	178	178	178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

9. اتساق عبارات بعد المرونة الهيكلية

		المرونة_الهيكلية	Stru_F01	Stru_F02	Stru_F03	Stru_F04	Stru_F05
المرونة_الهيكلية	Pearson Correlation	1	.723**	.774**	.749**	.783**	.730**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
Stru_F01	Pearson Correlation	.723**	1	.555**	.363**	.499**	.323**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
Stru_F02	Pearson Correlation	.774**	.555**	1	.539**	.451**	.366**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
Stru_F03	Pearson Correlation	.749**	.363**	.539**	1	.434**	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
Stru_F04	Pearson Correlation	.783**	.499**	.451**	.434**	1	.609**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	178	178	178	178	178	178
Stru_F05	Pearson Correlation	.730**	.323**	.366**	.466**	.609**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	178	178	178	178	178	178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

10.اتساق عبارات بعد المرونة التشغيلية

		المرونة_التشغيلية	Op_F01	Op_F02	Op_F03	Op_F04	Op_F05
المرونة_التشغيلية	Pearson Correlation	1	.756**	.802**	.854**	.712**	.731**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
Op_F01	Pearson Correlation	.756**	1	.515**	.593**	.402**	.384**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
Op_F02	Pearson Correlation	.802**	.515**	1	.668**	.408**	.500**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
Op_F03	Pearson Correlation	.854**	.593**	.668**	1	.528**	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178
Op_F04	Pearson Correlation	.712**	.402**	.408**	.528**	1	.432**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	178	178	178	178	178	178
Op_F05	Pearson Correlation	.731**	.384**	.500**	.502**	.432**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	178	178	178	178	178	178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (04) نتائج اختبار ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

- **المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.945	34

- **المحور الثاني: المرونة التنظيمية**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.900	15

- **عبارات الاستبيان ككل**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.960	49

ملحق رقم (05) نتائج الصدق البنائي لعبارات الاستبيان

1. الذكاء الاستراتيجي

		الذكاء_الاستراتيجي	الاستشراف	الرؤية_الاستراتيجية	التفكير_المنظم	التحفيز	الحدس	الشراكة	الإبداع
الذكاء_الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.723**	.806**	.796**	.816**	.798**	.756**	.746**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178
الاستشراف	Pearson Correlation	.723**	1	.609**	.513**	.541**	.550**	.398**	.405**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178
الرؤية_الاستراتيجية	Pearson Correlation	.806**	.609**	1	.615**	.584**	.541**	.489**	.522**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178
التفكير_المنظم	Pearson Correlation	.796**	.513**	.615**	1	.606**	.612**	.482**	.515**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178
التحفيز	Pearson Correlation	.816**	.541**	.584**	.606**	1	.552**	.559**	.571**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178
الحدس	Pearson Correlation	.798**	.550**	.541**	.612**	.552**	1	.629**	.518**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178
الشراكة	Pearson Correlation	.756**	.398**	.489**	.482**	.559**	.629**	1	.509**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178
الإبداع	Pearson Correlation	.746**	.405**	.522**	.515**	.571**	.518**	.509**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	178	178	178	178	178	178	178	178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. المرونة التنظيمية

		المرونة_التنظيمية	المرونة_الاستراتيجية	المرونة_الهيكلية	المرونة_التشغيلية
المرونة_التنظيمية	Pearson Correlation	1	.834**	.816**	.868**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	178	178	178	178
المرونة_الاستراتيجية	Pearson Correlation	.834**	1	.501**	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	178	178	178	178
المرونة_الهيكلية	Pearson Correlation	.816**	.501**	1	.582**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	178	178	178	178
المرونة_التشغيلية	Pearson Correlation	.868**	.587**	.582**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	178	178	178	178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (06) نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	136	76.4	76.4	76.4
	أنثى	42	23.6	23.6	100.0
	Total	178	100.0	100.0	

2. العمر

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	12	6.7	6.7	6.7
	من 30 إلى 40 سنة	87	48.9	48.9	55.6
	من 41 إلى 50 سنة	60	33.7	33.7	89.3
	أكثر من 50 سنة	19	10.7	10.7	100.0
	Total	178	100.0	100.0	

3. المؤهل العلمي

المؤهل_العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جامعي	108	60.7	60.7	60.7
	دراسات عليا	24	13.5	13.5	74.2
	شهادة أخرى	46	25.8	25.8	100.0
	Total	178	100.0	100.0	

4. المستوى الوظيفي

المستوى_الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	8	4.5	4.5	4.5
	نائب مدير	5	2.8	2.8	7.3
	رئيس قسم	48	27.0	27.0	34.3
	موظف	117	65.7	65.7	100.0
	Total	178	100.0	100.0	

5. سنوات الخدمة

سنوات_الخدمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 05 سنوات	13	7.3	7.3	7.3
	من 05 إلى 10 سنوات	57	32.0	32.0	39.3
	من 11 إلى 15 سنة	54	30.3	30.3	69.7
	سنة فأكثر 16	54	30.3	30.3	100.0
	Total	178	100.0	100.0	

ملحق رقم (07) التحقق من فرضية ارتباط الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية

		المرونة_التنظيمية	الاستشراف	الرؤية_الاستراتيجية	التفكير_المنظم	التحفيز	الحدس	الشراكة	الإبداع
المرونة_التنظيمية	Pearson Correlation	1	.550**	.631**	.611**	.670**	.643**	.575**	.663**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178
الاستشراف	Pearson Correlation	.550**	1	.609**	.513**	.541**	.550**	.398**	.405**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178
الرؤية_الاستراتيجية	Pearson Correlation	.631**	.609**	1	.615**	.584**	.541**	.489**	.522**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178
التفكير_المنظم	Pearson Correlation	.611**	.513**	.615**	1	.606**	.612**	.482**	.515**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178
التحفيز	Pearson Correlation	.670**	.541**	.584**	.606**	1	.552**	.559**	.571**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178
الحدس	Pearson Correlation	.643**	.550**	.541**	.612**	.552**	1	.629**	.518**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178
الشراكة	Pearson Correlation	.575**	.398**	.489**	.482**	.559**	.629**	1	.509**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178
الإبداع	Pearson Correlation	.663**	.405**	.522**	.515**	.571**	.518**	.509**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	178	178	178	178	178	178	178	178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (08) التحقق من فرضية تأثير الذكاء الاستراتيجي على المرونة التنظيمية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.798[a]	.637	.635	.33313	.637	308.613	1	176	.000

a. Predictors: (Constant), الذكاء_الاستراتيجي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.249	1	34.249	308.613	.000[b]
	Residual	19.532	176	.111		
	Total	53.780	177			

a. Dependent Variable: المرونة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), الذكاء_الاستراتيجي

ملحق رقم (09) التحقق من فرضية الفروق

1. الفروق في الذكاء الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

- **الفروق التي تعزى للجنس**

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الاستشراف	Equal variances assumed	.076	.782	.928	176	.355	.08880	.09573	-.10012-	.27772
	Equal variances not assumed			.927	68.231	.357	.08880	.09575	-.10226-	.27985
الاستراتيجية_الرؤية	Equal variances assumed	.000	.996	.318	176	.751	.03922	.12328	-.20407-	.28250
	Equal variances not assumed			.317	67.965	.752	.03922	.12361	-.20746-	.28589
المنظم_التفكير	Equal variances assumed	.988	.322	-.934-	176	.352	-.10231-	.10958	-.31857-	.11395
	Equal variances not assumed			-1.034-	81.682	.304	-.10231-	.09895	-.29916-	.09454
التحفيز	Equal variances assumed	.317	.574	.374	176	.709	.04475	.11957	-.19123-	.28073

	Equal variances not assumed			.357	63.754	.722	.04475	.12519	-.20537-	.29487
الحدس	Equal variances assumed	.748	.388	.152	176	.879	.01847	.12124	-.22080-	.25774
	Equal variances not assumed			.167	79.731	.868	.01847	.11085	-.20214-	.23908
الشراكة	Equal variances assumed	1.624	.204	.521	176	.603	.06464	.12396	-.18000-	.30927
	Equal variances not assumed			.610	91.403	.544	.06464	.10604	-.14598-	.27526
الإبداع	Equal variances assumed	3.863	.051	-.364-	176	.716	-.04139-	.11360	-.26558-	.18280
	Equal variances not assumed			-.412-	85.138	.681	-.04139-	.10048	-.24117-	.15839

- **الفروق التي تعزى للعمر:**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستشراف	Between Groups	1.004	3	.335	1.142	.334
	Within Groups	51.003	174	.293		
	Total	52.007	177			
الاستراتيجية_الرؤية	Between Groups	1.551	3	.517	1.066	.365
	Within Groups	84.327	174	.485		
	Total	85.878	177			
المنظم_التفكير	Between Groups	.612	3	.204	.526	.665
	Within Groups	67.540	174	.388		
	Total	68.152	177			
التحفيز	Between Groups	.267	3	.089	.192	.902
	Within Groups	80.548	174	.463		

	Total	80.814	177			
الحدس	Between Groups	.198	3	.066	.139	.937
	Within Groups	82.827	174	.476		
	Total	83.025	177			
الشراكة	Between Groups	.080	3	.027	.053	.984
	Within Groups	86.837	174	.499		
	Total	86.916	177			
الإبداع	Between Groups	.193	3	.064	.154	.927
	Within Groups	72.745	174	.418		
	Total	72.938	177			

- **الفروق التي تعزى للمؤهل العلمي**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستشراف	Between Groups	.468	2	.234	.794	.454
	Within Groups	51.539	175	.295		
	Total	52.007	177			
الاستراتيجية_الرؤية	Between Groups	.686	2	.343	.704	.496
	Within Groups	85.192	175	.487		
	Total	85.878	177			
المنظم_التفكير	Between Groups	.159	2	.080	.205	.815
	Within Groups	67.993	175	.389		
	Total	68.152	177			
التحفيز	Between Groups	1.121	2	.560	1.231	.295
	Within Groups	79.693	175	.455		
	Total	80.814	177			
الحدس	Between Groups	.371	2	.185	.393	.676
	Within Groups	82.654	175	.472		
	Total	83.025	177			
الشراكة	Between Groups	.370	2	.185	.374	.688
	Within Groups	86.546	175	.495		
	Total	86.916	177			
الإبداع	Between Groups	.108	2	.054	.129	.879
	Within Groups	72.830	175	.416		
	Total	72.938	177			

- الفروق التي تعزى للمستوى الوظيفي

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستشراف	Between Groups	.297	3	.099	.333	.802
	Within Groups	51.710	174	.297		
	Total	52.007	177			
الاستراتيجية_الرؤية	Between Groups	1.004	3	.335	.686	.562
	Within Groups	84.874	174	.488		
	Total	85.878	177			
المنظم_التفكير	Between Groups	.642	3	.214	.551	.648
	Within Groups	67.510	174	.388		
	Total	68.152	177			
التحفيز	Between Groups	.170	3	.057	.122	.947
	Within Groups	80.645	174	.463		
	Total	80.814	177			
الحدس	Between Groups	.920	3	.307	.650	.584
	Within Groups	82.105	174	.472		
	Total	83.025	177			
الشراكة	Between Groups	.733	3	.244	.494	.687
	Within Groups	86.183	174	.495		
	Total	86.916	177			
الإبداع	Between Groups	.307	3	.102	.245	.865
	Within Groups	72.630	174	.417		
	Total	72.938	177			

- الفروق التي تعزى لسنوات الخدمة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستشراف	Between Groups	.135	3	.045	.151	.929
	Within Groups	51.872	174	.298		
	Total	52.007	177			
الاستراتيجية_الرؤية	Between Groups	.085	3	.028	.058	.982
	Within Groups	85.793	174	.493		
	Total	85.878	177			
المنظم_التفكير	Between Groups	.502	3	.167	.431	.731
	Within Groups	67.650	174	.389		
	Total	68.152	177			
التحفيز	Between Groups	.448	3	.149	.324	.808

	Within Groups	80.366	174	.462		
	Total	80.814	177			
الحدس	Between Groups	.697	3	.232	.491	.689
	Within Groups	82.329	174	.473		
	Total	83.025	177			
الشراكة	Between Groups	2.319	3	.773	1.590	.194
	Within Groups	84.597	174	.486		
	Total	86.916	177			
الإبداع	Between Groups	.482	3	.161	.386	.764
	Within Groups	72.456	174	.416		
	Total	72.938	177			

2. الفروق في المرونة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

- الفروق التي تعزى للجنس

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
التنظيمية_المرونة	Equal variances assumed	3.186	.076	-.615-	176	.539	-.05994-	.09748	-.25232-	.13243
	Equal variances not assumed			-.698-	85.865	.487	-.05994-	.08587	-.23065-	.11076

- **الفروق التي تعزى للعمر**

ANOVA					
التنظيمية_المرونة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.210	3	.070	.227	.878
Within Groups	53.571	174	.308		
Total	53.780	177			

- **الفروق التي تعزى للمؤهل العلمي**

ANOVA					
التنظيمية_المرونة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.023	2	.012	.038	.963
Within Groups	53.757	175	.307		
Total	53.780	177			

- **الفروق التي تعزى للمستوى الوظيفي**

ANOVA					
التنظيمية_المرونة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.158	3	.053	.171	.916
Within Groups	53.622	174	.308		
Total	53.780	177			

- **الفروق التي تعزى لسنوات الخدمة**

ANOVA					
التنظيمية_المرونة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.817	3	.272	.895	.445
Within Groups	52.963	174	.304		
Total	53.780	177			