

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

علاقة الذكاء الاستراتيجي بالرشاقة الاستراتيجية
دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذة المشرفة

-د/ برني لطيفة

إعداد الطالبة

- تواتي صفاء

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- منصوري كمال
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر (أ)	- برني لطيفة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ	- معاليم سعاد

الموسم الجامعي: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

علاقة الذكاء الاستراتيجي بالرشاقة الاستراتيجية
دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذة المشرفة

-د/ برني لطيفة

إعداد الطالبة

- تواتي صفاء

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- منصوري كمال
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر (أ)	- برني لطيفة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ	- معاليم سعاد

الموسم الجامعي: 2022-2023

شكر وعرّفان

الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله وعظيم نعمه، على ما هدى وسدّد ووفق، وعلى كرمه عليّ بعونه وتيسيره للعسير وتذليله للصعاب، وفتحه ومثّه عليّ في إنجاز هذا العمل. الحمد لله الذي مكّننا في الأرض وآتانا من كل شيء سبباً. فله كل الحمد والشكر أولاً وأخيراً.

أفضل بالشكر الجزيل والتقدير "لوالدي الكرمين" اللذين سانداني بالدعاء والتشجيع والعطاء الدائم، إلى كل "إخوتي" على كافة التعاون والسند الذي قدموه لي.

كما لا أنسى أن أخص بالشكر أستاذتي الفاضلة، التي شرفني بإشرافها على مذكريتي "الأستاذة برني لطيفة"، وأن أتقدم لها بكل الاحترام والتقدير على التعاون والتوجيهات التي قدمتها لي، بارك الله فيها وجازها كل خير.

تواقي صفاء

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية والدافعية) بالرشاقة الاستراتيجية كمتغير تابع في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة والمتمثلة في (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان")، حيث تم الاعتماد على المنهج الكمي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والذي وزع على عينة قدرها (31 إطارا) من المؤسسات محل الدراسة، تمت معالجتها احصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (Spss.V25).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية قوية وموجبة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، وجود فروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية بين المؤسسات محل الدراسة، حيث تميزت وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" بمستوى عالي من الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية مقارنة بمؤسستي قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية ومن بين التوصيات التي وصلت إليها الدراسة أنه يجب على المؤسسات محل الدراسة تحسين قدراتها على استقراء المستقبل من خلال الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها، الاهتمام أكثر بالعاملين من خلال تشجيعهم على الابداع والابتكار والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الرشاقة الاستراتيجية، الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية.

Abstract

The study aimed to identify the relationship of strategic intelligence as an independent variable with its dimensions (foresight, systems thinking, future vision and motivation) with strategic agility as a dependent variable in a group of economic institutions in the state of Biskra, represented in (Guedila mineral water, Elkantara mineral water, Tahraoui group the mineral water unit "manbaa elghouzlan"), where the quantitative method was relied upon, using the questionnaire as a tool for collecting information, which was distributed to a sample of (31 frames) from the institutions under study, and it was processed statistically using the statistical package program (Spss.V25).

The study reached several results, the most important of which are: the existence of a strong and positive direct correlation between strategic intelligence in its dimensions and strategic agility in the institutions under study, and the presence of differences in the level of strategic intelligence and strategic agility between the institutions under study, where the mineral water unit "manbaa elghouzlan" was characterized by a high level of Strategic intelligence and strategic agility compared to the establishments of Guedila mineral water, Elkantara mineral water. Among the recommendations reached by the study is that the institutions under study should improve their ability to extrapolate the future by responding to changes in their environment, paying more attention to employees by encouraging them to create, innovate and listen to their ideas and suggestions.

Keywords: Strategic intelligence, strategic agility, foresight, systems thinking, future vision, motivation.

قائمة الجداول

- الجدول رقم 01: الفرق بين المنظمة الرشيقة والمنظمة التقليدية 13
- الجدول رقم 02: التكامل بين أبعاد نموذج الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنظيمية 15
- الجدول رقم 03: المداخل المفسرة للدكاء الاستراتيجي 33
- الجدول رقم 04: درجات مقياس ليكارت 51
- الجدول رقم 05: نتائج معاملات الصدق والثبات 51
- الجدول رقم 06: صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان 53
- الجدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 54
- الجدول رقم 08: توزيع عينة الدراسة حسب العمر 55
- الجدول رقم 09: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 56
- الجدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة 57
- الجدول رقم 11: نتائج معاملات الالتواء والتفطح 58
- الجدول رقم 12: نتائج اختبار كولموجروف-سمرنوف وشابيرو-ويلك 59
- الجدول رقم 13: مستويات الموافقة لمقياس ليكارت 60
- الجدول رقم 14: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لبعده السبق في التغيير 61
- الجدول رقم 15: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لبعده توليد الثقة 62
- الجدول رقم 16: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لبعده البدئ بالفعل 64
- الجدول رقم 17: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لبعده تحرير التفكير 65
- الجدول رقم 18: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لبعده تقييم النتائج 66
- الجدول رقم 19: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لبعده الاستشراف 68
- الجدول رقم 20: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لبعده تفكير النظم 69
- الجدول رقم 21: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لبعده الرؤية المستقبلية 70
- الجدول رقم 22: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لبعده الدافعية 72
- الجدول رقم 23: علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية 73
- الجدول رقم 24: علاقة الارتباط بين الاستشراف والرشاقة الاستراتيجية 74
- الجدول رقم 25: علاقة الارتباط بين تفكير النظم والرشاقة الاستراتيجية 74

- الجدول رقم 26: علاقة الارتباط بين الرؤية المستقبلية والرشاقة الاستراتيجية 75
- الجدول رقم 27: علاقة الارتباط بين الدافعية والرشاقة الاستراتيجية 76
- الجدول رقم 28: نتائج اختبار ANOVA للفروق من حيث الذكاء الاستراتيجي 78
- الجدول رقم 29: نتائج اختبار ANOVA للفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي بين المؤسسات محل الدراسة 79
- الجدول رقم 30: نتائج اختبار ANOVA للفروق في أبعاد الذكاء الاستراتيجي بين المؤسسات محل الدراسة 80
- الجدول رقم 31: نتائج الاختبار البعدي Post hoc للفروق في أبعاد الذكاء الاستراتيجي 81
- الجدول رقم 32: الفروق في إجابات بعد الاستشراق بين المؤسسات محل الدراسة 82
- الجدول رقم 33: الفروق في إجابات بعد الرؤية المستقبلية بين المؤسسات محل الدراسة 83
- الجدول رقم 34: نتائج اختبار ANOVA للفروق من حيث الرشاقة الاستراتيجية 84
- الجدول رقم 35: نتائج اختبار ANOVA للفروق في مستوى الرشاقة الاستراتيجية بين المؤسسات محل الدراسة 84
- الجدول رقم 36: نتائج اختبار ANOVA للفروق في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بين المؤسسات محل الدراسة 85
- الجدول رقم 37: نتائج الاختبار البعدي Post hoc للفروق في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية 86
- الجدول رقم 38: الفروق في إجابات بعد السبق في التغيير بين المؤسسات محل الدراسة 87

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: نموذج الدراسة..... (و)
- الشكل رقم 2: نموذج الرشاقة الاستراتيجية..... 14
- الشكل رقم 3: العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعته 19
- الشكل رقم 4: الصيغة التجميعية لمفهوم الذكاء الاستراتيجي..... 32
- الشكل رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 54
- الشكل رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب العمر 55
- الشكل رقم 7: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي..... 56
- الشكل رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة 57
- الشكل رقم 9: التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي لمتغير الذكاء الاستراتيجي..... 59
- الشكل رقم 10: التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية 60

المقدمة

إن التحديات المعاصرة والتغيرات السريعة وظروف عدم التأكد التي تواجهها المؤسسات اليوم فرضت عليها التمتع بقدرات التغيير السريع التي تساعدها على التكيف ومواجهة البيئة التي تتميز بديناميكية مستمرة، حيث بدأت المؤسسات ممارسة نشاطاتها ومهامها في إطار عملية التغيير المستمرة لتكتشف ما يدور من حولها من فرص وتحديات وأن تكون قادرة على تطوير أساليب جديدة إذ لم تعد الأساليب التقليدية كافية لمجابهة هذه التحديات والمحافظة على ميزتها التنافسية.

وهذا هذا ما يؤدي إلى وضوح رؤيتها المستقبلية للتمكن من التنبؤ والعمل والاستجابة بشكل استباقي من أجل تحديد نقاط القوة والضعف وهذا يضيف على المؤسسة صفة الفطنة والمرونة ويجعلها في استعداد دائم لإعادة تقييم الخيارات السابقة وتغيير اتجاهها في ضوء التطورات الجديدة، مما يساعدها على الاستمرار واستخدام القدرات الملائمة لكشف واستقطاب أحدث الأعمال المهمة في الوقت المناسب، وهذا ما استلزم امتلاك المقومات اللازمة التي تساعدها على مواكبة التغيير وظهور قادة اذكاء استراتيجيا لهم القدرة على الإحاطة بكل ما يتعلق بيئة الأعمال وتطوير استراتيجيات مناسبة للتأقلم مع مختلف التغيرات والتنبؤ بالمستقبل وإدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة وذلك من خلال توفير المعلومة في الوقت المناسب والقدر المناسب والجودة والدقة التي تساعد في اتخاذ قرارات صائبة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد والمحافظة على مكانتها. هذا ما يجعل المؤسسات بأمس الحاجة الى آليات استراتيجية مبتكرة لمجابهة مشاكلها والاحاطة ببيئة عملها.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية،

القنطرة للمياه المعدنية، طهراوي وحدة المياه المعدنية" منبع الغزلان")؟

يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة بين الاستشراق والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، طهراوي وحدة المياه المعدنية" منبع الغزلان")؟
- هل توجد علاقة بين تفكير النظم والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، طهراوي وحدة المياه المعدنية" منبع الغزلان")؟
- هل توجد علاقة بين الرؤية المستقبلية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، طهراوي وحدة المياه المعدنية" منبع الغزلان")؟
- هل توجد علاقة بين الدافعية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، طهراوي وحدة المياه المعدنية" منبع الغزلان")؟
- هل توجد فروق في الرشاقة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي بين المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، طهراوي وحدة المياه المعدنية" منبع الغزلان")؟

الدراسات السابقة

أولاً، الدراسات باللغة العربية

-الدراسة الأولى: خالد فراح، مهاوة أمال (2021): أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 08، العدد 01، جامعة ام البواقي، الجزائر، ص.ص 126-147.

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة والعلاقة بينهما. ومن أجل تحقيق أهدافها صممت استبانة لجمع البيانات اللازمة والتي وزعت على 49 إطار (مدير، رئيس دائرة، رئيس مصلحة) في المؤسسات المعنية وتم تحليله بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS. توصلت الدراسة إلى أن العينة المبحوثة على دراية كافية بالذكاء الاستراتيجي وهذا ما أثبتته وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية والدافعية) والتميز المؤسسي.

-الدراسة الثانية: إيمان سعودي، محمد دهان (2020): الذكاء الاستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي، دراسة حالة مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة WISSO، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 21، العدد 01، جامعة باتنة، الجزائر، ص.ص 591-622.

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر أحد أبعاد الإدارة بالذكاءات والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي من خلال استبانة موزعة على الإداريين ورؤساء الأقسام لكل مؤسسة. توصلت إلى أن مستوى فعالية عملية التشخيص الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي للعينة المبحوثة مرتفع، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ترقى إلى درجة التأثير بين متغير الذكاء الاستراتيجي والتشخيص الاستراتيجي، حيث يؤثر بعد الاستشراف بالدرجة الأولى في عملية التشخيص الاستراتيجي على خلاف بعد المشاركة.

-الدراسة الثالثة: محمد عوض جار الله الشمري، موعد كاظم الاسدي واحمد حسين احمد الموسوي (2021): الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، بحث استطلاعي لآراء عينة من مدراء اقسام ومديري الشعب الإدارية في جامعة كربلاء، مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية، المجلد 20، العدد 40، جامعة كربلاء، العراق، ص.ص 190-211.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة موضع الدراسة، إذ اعتمد على منهج البحث الاستطلاعي الذي يتوافق مع استطلاع آراء العينة المبحوثة وعلى الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات المطلوبة وزعت على 104 شخص من المديرين في الأقسام العلمية والإدارة ومسؤولي الشعب في الجامعة، كما اعتمد على المقابلات الشخصية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ضعيف وغير معنوي بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.

-الدراسة الرابعة: محمد عبد الرحيم المحاسنة وسالم احمد الشماسين (2016): أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 2، العدد، جامعة مؤتة، الأردن، ص.ص 173-203.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من يحتلون المراكز الوظيفية، من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات المطلوبة وذلك من خلال قيام الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية قد جاء بدرجة تطبيق متوسطة كذلك المرونة الاستراتيجية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

-الدراسة الخامسة: رشيد هاشم وعبد الرزاق إبراهيم الشبحلي(2021): دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي، بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 27، العدد 125، جامعة بغداد، ص.ص 18-43.

هدفت الدراسة إلى التحقق من دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي في كليات جامعة الفلوجة مجتمع البحث، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من عينة مكونة من 125 مستجيب. استخدم الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات فضلا عن الاستعانة بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمع البيانات. توصل إلى أن الإدارة العليا في كليات جامعة الفلوجة مستعملا أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة) مجتمعة في تعزيز النجاح التنظيمي أكثر مما لو استعملت بشكل منفرد.

-الدراسة السادسة: زهراء المرشدي واحمد الشمري(2022): دور اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد 03، العدد 01، جامعة كربلاء، العراق، ص.ص 83-106.

هدفت الدراسة إلى اختبار دور اليقظة الريادية كمتغير مستقل في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية كمتغير معتمد، وتم اختيار مجموعة الشركات التابعة للعبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات والبيانات. توصل إلى أن اليقظة الريادية تؤثر في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً.

الدراسة السابعة: بلحسن حنان وشايب فاطمة الزهراء (2022): التفاعل بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية، دراسة ميدانية بمؤسسة حجار السود ولاية سكيكدة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، ص.ص 118-137

هدفت الدراسة إلى التعرف على التفاعل بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية على مستوى مؤسسة حجار السود بولاية سكيكدة عن طريق الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم تصميم استمارة استبيان لجمع المعلومات وتوزيعها على عينة بلغت 45 مفردة على مستوى المؤسسة محل الدراسة. توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير تبادلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الثامنة: إبراهيم الزهراني (2022): أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم دراسة ميدانية، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 01، ص.ص 102-117.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم، من خلال التعرف على مستوى الرشاقة الاستراتيجية ومستوى الميزة التنافسية في الجامعة. لتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، تم تطوير استبيان كأداة لجمع البيانات وتطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من 217 عضو هيئة تدريس بجامعة القصيم. توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية ومستوى الميزة التنافسية في جامعة القصيم جاءا بتقدير متوسط. وكشفت عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية.

الدراسة التاسعة: احمد خضير احمد، حاضر صباح شعير، كفاح عباس محميد (2021): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، ص.ص 119-137.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال تحليل العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات واختير قطاع شركة الاتصالات في العراق. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستطلاعي التحليلي وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، تم التوصل إلى أن الرشاقة الاستراتيجية في الشركات عينة الدراسة لها علاقة ارتباط وتأثير معنوي في التفوق التنافسي.

الدراسة العاشرة: سلمى زعمار وعبد القادر دوش (2022): دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال فرع قسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09، العدد 01، جامعة ام البواقي، الجزائر، ص.ص 78-104.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي بآلياته المختلفة (اليات تحديد المعرفة، امتصاص المعرفة واستثمار المعرفة) في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر موظفي مجمع صيدال فرع قسنطينة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين، تم تحليلها اعتمادا على نماذج الانحدار، توصلت إلى وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

ثانيا، الدراسات باللغة الأجنبية

1- A Study of : Laura Camilla Seitovirta (2011). The role of strategic intelligence services in corporate decision making, Master's thesis, Departement of management and international business, Aalto University, pp. 1-109.

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 بأعمالها وصولا لرسم صورة واضحة عن دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات، ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (14) مديرا في الشركات مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الذكاء الاستراتيجي يساعد المديرين على رسم صورة حول بيئة الأعمال ومقارنة هذه الصورة بعمليات الشركات المنافسة، بالإضافة إلى اعتبار الذكاء الاستراتيجي مصدرا للمعلومات حول أعمال وعمليات الشركات العاملة في القطاع، كما أن متخذي القرار في الشركات يحتاجون معلومات داخلية وخارجية التي تساعدهم في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

2- A Study of: Mohammad Izzat Al Halalmeh (2021). The impact of strategic agility on employees'performanec in commercial Banks in Jordan, Management Science Letters, 11(5), 1521-1526.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الرشاقة الاستراتيجية على أداء العاملين في البنوك التجارية في الأردن، وذلك من خلال تطوير استبيان وفقا لهدف البحث وفرضياته. حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها تؤثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين في البنوك التجارية في الأردن، إضافة إلى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية والمسؤولية المشتركة) تؤثر في أداء العاملين في البنوك التجارية في الأردن. كما قدمت الدراسة بعض التوصيات من بينها اعتماد البنوك التجارية نهج الرشاقة الاستراتيجية لتحسين أداء عاملها فضلا عن بذل قصارى جهدها للتكيف مع التغيرات البيئية في محيطها والاهتمام برأس المال البشري الذي من شأنه تحسين الأداء.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية نلاحظ مايلي:

–عدم توفر دراسات سابقة تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية معا وهذا ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة إذ تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من مؤسسات المياه المعدنية في ولاية بسكرة.

-وما يميز هذه الدراسة عن غيرها أنها لم تقف عند الخروج بنتائج فقط ولكن القيام بعمل مقارنة للنتائج وتوضيح الاختلافات والفروقات بين المؤسسات محل الدراسة، وهكذا جاءت هذه الدراسة لتعبر عن علاقة الذكاء الاستراتيجي بالرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

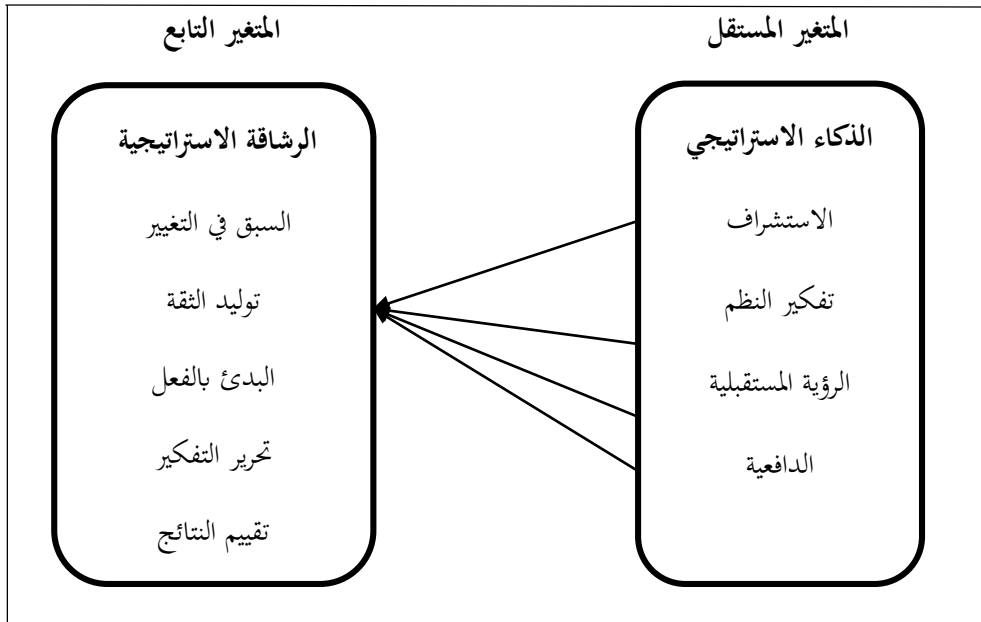
-كانت للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدتنا على تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، الأمر الذي أسهم في تحديد نموذج الدراسة ومتغيراتها، هناك بعض النقاط المشتركة بين هذه الدراسات السابقة وبين موضوع دراستنا خصوصا في الجانب النظري؛ حيث ساعدنا ذلك في التعرف على بعض المراجع والبحوث النظرية والتطبيقية ومكنتنا من الاطلاع عليها وتتبع نتائجها، وتسهيل بناء الإطار النظري للدراسة.

نموذج وفرضيات الدراسة:

أولا: نموذج الدراسة

الشكل (01)

نموذج الدراسة



ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- لا توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، طهراوي وحدة المياه المعدنية" منبع الغزلان").

الفرضيات الفرعية:

- لا توجد علاقة بين الاستشراف والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، طهراوي وحدة المياه المعدنية" منبع الغزلان").
- لا توجد علاقة بين تفكير النظم والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، طهراوي وحدة المياه المعدنية" منبع الغزلان").
- لا توجد علاقة بين الرؤية المستقبلية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، طهراوي وحدة المياه المعدنية" منبع الغزلان").
- لا توجد علاقة بين الدافعية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، طهراوي وحدة المياه المعدنية" منبع الغزلان").
- لا توجد فروق في الرشاقة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، طهراوي وحدة المياه المعدنية" منبع الغزلان").

التموضع الإستمولوجي ومنهجية الدراسة

تم تبني التموضع الوضعي (الوصفي)، حيث ارتكزت الدراسة على محاولة فهم وشرح وتحليل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية، ففي ظل هذا التموضع يحاول الباحث فهم وشرح ظواهر معينة بالاعتماد على حيادية التحليل للوصول إلى نتائج موضوعية، وضمن هذا النموذج فإن المقاربة المناسبة هي المقاربة الاستنتاجية حيث ينطلق الباحث من العام إلى الخاص. ومن أجل الإحاطة والالمام بجميع جوانب الموضوع تم الاعتماد على المنهج الكمي لإيجاد مختلف العلاقات واختبار الفرضيات من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

تصميم البحث

1- أهداف الدراسة

- معرفة مستوى إدراك المؤسسات لمفهوم الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية.
- معرفة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

1. معرفة الفروق في الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.
2. معرفة العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية.
3. نوع الدراسة: تقوم الدراسة على إيجاد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية.
4. مدى تدخل الباحث: دراسة الأحداث كما هي بكل موضوعية والالتزام بالحيادية.
5. التخطيط للدراسة: دراسة ميدانية غير مخططة بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.
6. وحدة التحليل: تمثل مجتمع الدراسة في الإداريين ورؤساء المصالح في المؤسسات محل الدراسة.
7. المدى الزمني: دراسة مقطعية تمت خلال السنة الجامعية 2022-2023

أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة في توضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.
- كشف واقع الذكاء الاستراتيجي لدى المؤسسات الجزائرية في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة وخاصة المؤسسات محل الدراسة.
- توجيه أنظار المؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية.

خطة مختصرة للدراسة

يهدف دراسة هذا الموضوع قمتنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول، يتعلق الفصل النظري الأول بالرشاقة الاستراتيجية حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرق إلى مفاهيم مختلفة للرشاقة الاستراتيجية، أهداف وأهمية الرشاقة الاستراتيجية، أما المبحث الثاني فقد تم التركيز على أسباب حاجة المؤسسة للرشاقة الاستراتيجية، متطلبات تحقيقها ومراحل بناء الرشاقة، الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية، وأخيرا المبحث الثالث تم التطرق إلى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية. أما الفصل النظري الثاني فقد خصص للذكاء الاستراتيجي من خلال ثلاث مباحث، الأول تضمن مفاهيم الذكاء الاستراتيجي، مداخل تفسيره وأهميته وأهداف الذكاء الاستراتيجي، المبحث الثاني تطرقنا إلى دور الذكاء الاستراتيجي، مراحل ومبادئه وأخيرا المبحث الثالث أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

وبالنسبة للفصل الثالث فتم فيه دراسة الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة حيث تم التعريف بالمؤسسات ومنهج وأدوات الدراسة، من ثم الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وصولا إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية

تمهيد

إن التحولات السريعة والمفاجئة التي تشهدها البيئة اليوم فرضت على المؤسسات تبني استراتيجيات وأساليب حديثة تمكنها من مواجهة هذه التغيرات السريعة وغير المتوقعة وضمان بقائها واستمراريتها. ظهر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كعامل مؤثر لتزويد المنظمات والإحاطة بهذه التغيرات المفاجئة والاستجابة السريعة لها، والتكيف مع الأوضاع المتقلبة وتعديل توجهها الاستراتيجي وادائها لأعمالها بدقة لقبول التغيير والاستعداد له والاستفادة من المزايا التي تتاح لها، والاستجابة بشكل استباقي من أجل تحديد الفرص ونقاط القوة واستثمارها.

وسيعرض في هذا الفصل:

المبحث الأول: ماهية الرشاقة الاستراتيجية

المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة الاستراتيجية

المبحث الثالث: قدرات الرشاقة الاستراتيجية

المبحث الأول: ماهية الرشاقة الاستراتيجية

أصبحت تحديات بيئة الأعمال تشكل ضغطاً كبيراً على المؤسسات الاقتصادية، والتي أفرزت الكثير من الأطروحات الجوهرية في الفكر الاستراتيجي، وفي هذا الصدد ظهرت الرشاقة الإستراتيجية التي حظيت وبشكل متزايد باهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء، من أجل مواجهة التحديات والتكيف السريع مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة. (لعراجي و حجاب، 2022، صفحة 09)

المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة لغةً: "مصدر رُشق تعني السرعة والخفة في العمل (معجم الرائد)، أما في معجم (oxford) فتعني الرشاقة (agility) وهي القدرة على التحرك السريع والسهل" (عمارة والطائي، 2022، صفحة 18).

الرشاقة اصطلاحاً: الرشاقة هي نوع من أنواع المرونة، وهي القدرة على الأعمال الغير مخطط لها، الأنشطة الجديدة، استجابة للتحويلات غير [خطأ في المصدر] المتوقعة في طلبات السوق أو طلبات العملاء الفريدة من نوعها.... وجهة نظر أخرى اتجه هذا المفهوم مفادها: أن الرشاقة تتمثل بقدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف والاستجابة باستخدام القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص باعتماد السرعة والمباغتة والنجاح التنافسي. (الصانع، 2013، صفحة 14)

أما كلمة الاستراتيجية فتراجع جذورها إلى الكلمة اليونانية ستراتيجوس (stratejos) والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث كان ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذلك عرفها قاموس (oxford) على أنها الفن المستعمل في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة. (لعراجي و حجاب، 2022، صفحة 09)

تعود نظرية الرشاقة إلى بداية التسعينات إذ اتخذت شركة تويوتا هذه الخطوة لاستنباط الرشاقة من خلال جهودها المستمرة في التحسين بعد الحرب العالمية الثانية وتسعى فلسفة الرشاقة إلى إلغاء الهدر من كل أوجه نشاطات إنتاج شركة معينة (العلاقات العامة، المبيعات، التكنولوجيا وإدارة الموارد المخزون). (زغمار و دبوش، 2022، صفحة 85)

ظهر مفهوم الرشاقة لأول مرة في دراسة استقصائية أجراها معهد Iacocca بجامعة لاهاي في الولايات المتحدة عام 1991، وقد ركزت على الإنتاج القائم على القدرات، وأيضاً المرونة اللازمة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة بسرعة، وتم توسيع التعريف ليشير بالقدرة على التحول المستمر وغير [خطأ في المصدر] المتوقع لمواقف العملاء إلى قدرة مريحة في بيئة تنافسية، والتقدم والبقاء في بيئة متغيرة وغير متوقعة، وبالتالي فهي خفة الحركة للمؤسسة في الاستجابة للسوق، والعمل بشكل استباقي ضد التغيير في بيئة مضطربة وخلق فرص من التغيير. (اللمسي، 2021، صفحة 323)

وهنا يأتي مفهوم الرشاقة الإستراتيجية الذي يقدم وصفة جاهزة للمنظمات للتعامل مع التحديات وعدم اليقين السائد في عالم الأعمال. وتتمثل المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة التي تمتلك الرشاقة الإستراتيجية، في قدرتها على الحفاظ على المرونة في مواجهة التطورات الجديدة، وتعديل توجهها الإستراتيجي بشكل مستمر، وتطويرها لطرق مبتكرة لتشكيل قيمة مضافة لها. (البشاشة، 2020، صفحة 04)

وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في علوم الإدارة اذ تعد من المداخل المهمة للتطوير التنظيمي الذي يمكن الشركات من مواجهة التقلبات المختلفة والسريعة في بيئة العمل، فالمنظمة الرشيقة استراتيجياً تكون متمكنة من إدارة المخاطر والتغيرات غير [خطأ في المصدر] المتوقعة التي يمكن أن تواجهها المنظمة.... ويعبر عن الرشاقة الاستراتيجية بأنها وقاية المنظمة من الركود والحفاظ على مرونتها بحيث تكون قادرة على الانسجام مع السوق دائماً. (صقور، 2021، الصفحات 159-160)

تعد الرشاقة الاستراتيجية أحد الأساليب الإدارية الحديثة والمهمة في إدارة التغيير في المنظمات، وذلك لأنها بحاجة الى التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، ومع بيئات عدم التأكد والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة بإعطاء حلول مناسبة والتركيز على العمليات الداخلية ودراسة طبيعة ردود الفعل ضد أي تغيير في المحيط البيئي لها. (الصريرة، الشورة، والكساسبة، 2020، صفحة 17)

الرشاقة الاستراتيجية هي تعلم اجراء منعطفات سريعة والقدرة على تحويل المنظمة وتجديدها، يمكن أن تؤدي الرشاقة الاستراتيجية إلى إنشاء مؤسسات يمكنها إنتاج المنتجات والخدمات المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب بالسعر المناسب للعملاء المناسبين. كما يمكن لشركات التصنيع وجميع المؤسسات التي تتمتع بالرشاقة الاستراتيجية أن تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف التنمية من خلال المساهمة في النمو الاقتصادي (Ofoegbu & Akanbi, 2012, p. 153)

تعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها "القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للمؤسسة من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر" (لعرايحي و بوغازي، 2020، صفحة 310).

كما عرفت على انها "القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة وغير متوقعة من خلال الاستجابة السريعة للأسواق المتغيرة من خلال تعريف الزبون بالمتغيرات" (عبد الله و عراك، 2019، صفحة 303).

"الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة في بيئتها من خلال التحرك السريع والسهل والمرن اتجاه تلك التغيرات فالمنظمة رشيقة الحركة يمكن ان تلبي طلبات الزبائن بسرعة وتقدم منتجات جديدة" (المواضية و البشاشة، 2022، صفحة 273).

كما عرفت "بأنها ظاهرة تساعد في إنتاج المنتجات المناسبة في الوقت والمكان والسعر المناسب للزبائن، وتؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة، بدلاً من التخطيط الاستراتيجي" (الشنطي و الجيار، 2021، صفحة 134).

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية

تمثل الرشاقة الاستراتيجية مفهوما متعدد الاستخدامات يمكن تطبيقه في مختلف مجالات العمل، حيث تمثل قدرة الشركة لتقوم بالتفاعل بطريقة سريعة مع التهديدات والفرص البيئية، كما أنها تعتبر حافزا على تعديل نموذج أعمالها للتغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال... (Lungu, 2018, pp. 258-259).

ومن الجدير بالذكر أن المنظمة الرشيقة لديها العديد من العناصر التي تميزها عن المنظمات التقليدية التي يلخصها الجدول الآتي

الجدول رقم (01)

الفرق بين المنظمة الرشيقة والمنظمة التقليدية

المعايير	المنظمة التقليدية	المنظمة الرشيقة
1- الهيكل التنظيمي	هرمي / رأسي	هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح
2- كفاءة الوحدات والفرق	تمتلك الخبرة	متعددة الاختصاصات
3- تدفق المعلومات وصناعة القرار	مركزي	لا مركزي
4- دور المدراء	السيطرة والمراقبة	التنسيق والتسوية
5- نوعية الافراد	وجود الاحترام، الكفاءة	التكيف والمسؤولية، الاستقلالية ووجود الافراد الخلاقين

يتضح من خلال الجدول (سحقي، 2021، صفحة 43)، "أن رشاقة المنظمة تنتج من اعتماد الإدارة العليا عدة إجراءات للوصول إلى الرشاقة التنظيمية كاعتماد الهيكل التنظيمي الشبكي الأفقي الذي يدعم آفاق التعاون بين العاملين في نفس المستوى التنظيمي" (أبو جبارة، 2020، صفحة 26)، "لكونه يتيح للمؤسسات درجة عالية من المرونة والاستجابة للتقنيات الجديدة واختلاف الأذواق من خلال الإدراك الكامل للمسؤوليات والأدوار، كما أنه يسهم في تركيز جهود المؤسسة على إنجاز الأعمال بأفضل طريقة ممكنة" (جليد، 2011، صفحة 25)، "كما تميل المنظمات الرشيقة إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات وزيادة فرص التفويض للعاملين في ابداء آرائهم ودعم الأفراد ذوي الخبرة والمهارات العالية بما يتناسب مع أهداف المنظمة وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم" (أبو جبارة، صفحة 26)، مع مراعاة تقويم أداء العاملين بشكل مستمر وتقييم وقدراتهم واحتمالات التطوير في المستقبل من أجل تأدية العمل على النحو المطلوب (بوكميش، 2008، صفحة 83).

المطلب الثاني: أهداف الرشاقة الاستراتيجية

"تسعى المنظمات اليوم إلى أن تكون رشيقة استراتيجيا لتحقيق مجموعة أهداف، تتمثل في إطار المعادلة الآتية:

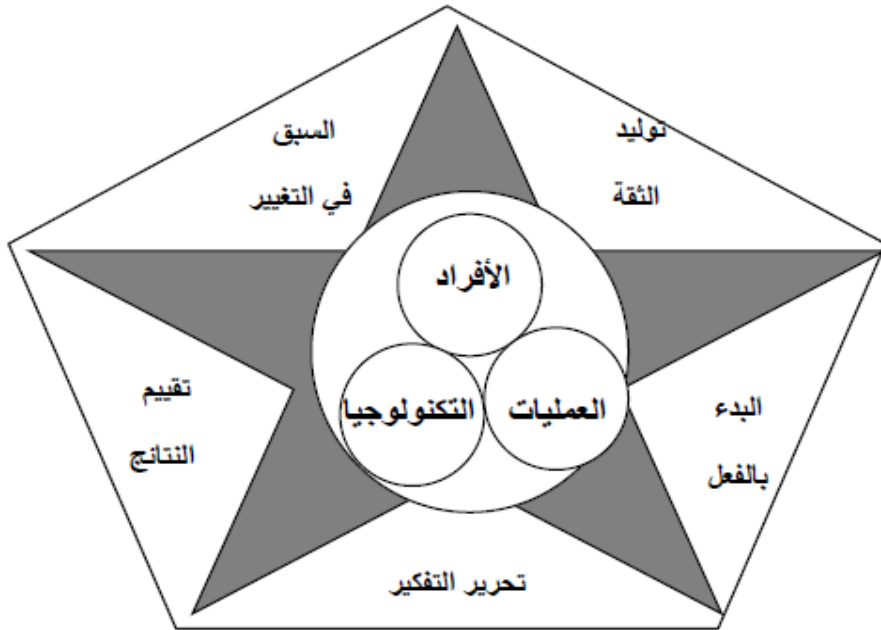
أهداف الرشاقة الاستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة المنظمة والقادة" (نوي و ضيف، 2011، صفحة 10).

تسهم الرشاقة الاستراتيجية في دعم قدرة المؤسسة على تعبئة مواردها وتوجيهها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة مع أقصى قدر من السيولة، وبالتالي تحقق أعلى درجات التميز. كما أنها تمكن المؤسسات من القيام بالمهام المحددة في ظل نظام اداري مفتوح ومرن، يساعدها على تحسين وإدارة الفرص والمخاطر المحتملة في بيئة تنافسية مبنية على توقع وقيادة التغيير. (سليم و حويحي، 2020، صفحة 29)

وتندرج اهداف الرشاقة الاستراتيجية في إطار يعرف بنموذج الرشاقة الاستراتيجية (عمرو، 2016، الصفحات 21-22)

الشكل (02)

نموذج الرشاقة الاستراتيجية



وفي هذا الصدد ، تشكل منظمات مختلفة ومن بينها واحدة من أفضل وأحدث أشكال المنظمات وهي (المنظمة الرشيقة) وتستند المنظمة الرشيقة على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات ، والأفراد والعمليات التجارية داخل منظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة ، وتطبق هذه المنظمات مبادئ الرشاقة المعتمدة على استبعاد ما يقرب من الأساليب القديمة لعمل الوظائف والتي هي في ذات الوقت مناسبة لعمليات تقليدية ثابتة. (علوان، 2015،

صفحة 30)

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية

وأن تطبيق إنموذج الرشاقة يتطلب عدد من النقاط منها مايلي:

1-السبق في التغيير: ويقصد بها التفسيرات المحتملة من التأثير من اضطرابات الأعمال والاتجاهات.

2-توليد الثقة: وهي انشاء ثقافة ومبادئ الثقة والمشاركة.

3-البدء بالفعل: اي جعل الأشياء تحدث على نحو استباقي وليس مجرد ردة فعل.

4-تحرير التفكير: أي تمكين الآخرين لتكوين الابتكار.

5-تقييم النتائج: وهي إدارة المعرفة نحو التعلم والتحسين بالإجراءات.

الجدول رقم (02)

التكامل بين أبعاد نموذج الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنظيمية

أبعاد نموذج الرشاقة الاستراتيجية	قدرات المؤسسة (الافراد، التكنولوجيا والعمليات)
1-السبق في التغيير	-الفهم الجيد للمتغيرات تؤدي الى التغيير. -الفهم والادراك للبيئة التي تعمل بها الشركة. -التقصي الدائم والاستكشاف لمستوى رضا العاملين.
2-توليد الثقة	-نشر رسالة واضحة في جميع أماكن الشركة. -ممارسات قيادية فعالة في جميع عمليات الشركة. -التوافق بين الموارد والاولويات كأدوات لتحقيق الربحية. -الالتزام في بناء فريق العمل الصحيح والمهارات لتحقيق الفوز.
3-البدء بالفعل	-نظام فعال لتنفيذ الأولويات في العمل. -القدرة على تعبئة العمل بين الوظائف بسرعة.
4-تحرير التفكير	-مناخ تنظيمي مشجع على الابداع. -تحسين العمليات وتوليد الأفكار في كل المستويات.
5-تقييم النتائج	-تطوير بطاقة أداء المؤسسة بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسية. -ان يكون لكل وحدة وظيفية مقاييس رئيسية متوافقة مع طبيعة عملها. -الاهتمام بالتغذية العكسية.

من خلال الجدول (عمرو، 2016، الصفحات 22-23) فالفهم الجيد للقوى التي تسبب التغيير والبيئة التي تعمل بها الشركة سواء البيئة الداخلية أو الخارجية، وتتمثل العوامل الداخلية في (عليان، 2015، الصفحات 96-97):

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية

-أهداف جديدة: إذ ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة الى الأهداف الحالية او بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وطروف ملائمة بما في ذلك الموارد، والإمكانيات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

-رسالة المنظمة: تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها. إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوق ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

-عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.

وبهذا تكون الاستجابة للتغيير من خلال التقصي الدائم والاستكشاف لمستوى رضا العاملين من خلال عدة طرق أشهرها الاستبيان والمقابلة الشخصية والتي يطلق عليها المقاييس الذاتية (ستي، 2017، صفحة 15):

الاستبيان: هي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، حيث يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصاً في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا.

المقابلة الشخصية: تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلاً أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي، ولكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين: الأول هو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات، وأما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها، وكذا أسلوب إنهاء المقابلة، وفي هذه الحالة تنجح المقابلة فعلاً في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين.

"تشير البيئة الخارجية العامة إلى مجموع القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتتأثر فيها وتتبادل التأثير معها" ... (عمرو، 2016، صفحة 33).

"كما أنه يمكن للمنظمة أن تعتمد مجموعة مقاييس تساعد في قياس الرشاقة الاستراتيجية لمواجهة التغيير البيئي والتي يتم تطويرها والتي تشير الى حالة السرعة التي تمارس فيها منظمات الاعمال أنشطتها لتحقيق الأهداف الانية" (احمد، شعير، و محميد، 2021، صفحة 124):

- الاستجابة السريعة للتغيير في الطلب من قبل الزبائن.
- تطوير المنتجات لزبائن محددین لتقييمات سوقية معينة.
- رد الفعل المناسب لأي منتجات جديدة يطرحها المنافسين في الموقف السوقي.

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية

- تقديم جداول أسعار جديدة كاستجابة للتغيير في أسعار المنافسين.
- التوسع في تسويق المنتجات في إطار أسواق محلية او عالمية جديدة.
- تغيير (تقليص او زيادة) تنوع المنتجات المتاحة للبيع.
- تبني تقانة جديدة لتحقيق منتجات أفضل بشكل سريع ورخيص.
- تحويل المهيزين لتقديم عروضهم بأدنى الكلف وأفضل نوعية او تحسين ازمنة التسليم.

المطلب الثالث: أهمية الرشاقة الاستراتيجية

"الرشاقة الاستراتيجية تعطي المنظمة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الاحداث الجديدة، ما يزيد قدرتها على إعادة تقييم خيارات سابقة وتوجيهها نحو تطورات جديدة وتزيد فرص الابتكار أيضا مع زيادة الرشاقة" (الضابط، 2022، صفحة 28).

كما حددت أيضا أهمية الرشاقة في الاتي (المرشدي و الشمري، 2022، صفحة 91):

1- تحقيق التوجه المستقبلي للمنظمة، من خلال وضع رؤية واضحة المعالم لما تريد ان تكون عليه المنظمة مستقبلا.

2- تعظيم نقاط قوة المنظمة بشكل مستمر، وتنوع خياراتها لتقديم الخدمة للزبائن في الوقت المناسب.

3- تزود المنظمة بحلول مبكرة لمشاكلها الحالية والمستقبلية بناء على حساسيتها الاستراتيجية.

"تعتبر الرشاقة أحد المتطلبات الجوهرية لبقاء واستمرار نجاح المؤسسة حيث أنها تمثل ميزة تنافسية تتراكم مع الوقت لتصبح مستدامة" (منصور، 2022، صفحة 177). "ان الرشاقة الاستراتيجية تجسد قدرة المنظمة على إدارة الاستقلالية وضبط التغيير المستمر، فهي تعد المنظمة لقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل وتطوير المهارات وإعادة التعبئة والتنظيم وإزالة الحواجز امام التغيير" (عوض، 2021، صفحة 423).

"تمنح الرشاقة المنظمة إطار عمل مرن بحيث تمكنها من النجاح والتفوق، وذلك عن طريق منح فرق العمل صلاحية واسعة في اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية والمرونة" (الشريف، 2018، صفحة 37).

ان حالة عدم التأكد والاستقرار في البيئة الخارجية تعد من العوامل الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة، وتكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية هنا في امرين أولهما داخلي ضمن المنظمة يهدف الى فهم الكفاءات وتحديد القدرات في المنظمة، وثانيهما خارجي لمعرفة ما يدور حول المنظمة وتحديد المتعاملين معها والمنظمات المنافسة... (بوربيع، 2021، صفحة 442)

تعد الرشاقة الاستراتيجية عنصر النجاح في بيئة العمل حيث تمتاز بانها سريعة التغيير ولها قدرة ديناميكية وقابلية التغيير وتساعد على دعم التغييرات المفاجئة والسريعة إضافة الى ذلك قدراتها على اغتنام الفرص في سوق شديد المنافسة ولكن هذا لا يعني

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية

عدم وجود الاستراتيجية الواضحة لكنها ليست بديل عن التخطيط الاستراتيجي والاهداف المرسومة، بمعنى أوضح تعتبر مفهوم مشترك لرسم الاستراتيجية وكيفية تنفيذها. (مسن و أبراهيم، 2019، صفحة 87)

"فرضت الأوضاع التنافسية الحاجة الى الرشاقة لتعزيز مهارة المؤسسة في التخطيط والقدرة على التنافس وذلك يتوجب اليقظة الدائمة لاقتناص أفضل الفرص، وأكثر المؤسسات ينتهي عملها لأنها تستمر في الاعمال المعتادة دون اللجوء الى الابتكار وهو من اهداف الرشاقة الاستراتيجية" (العجمي، 2021، صفحة 26).

ان المرونة الاستراتيجية تمكن المؤسسات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في ظل نظام مفتوح لنموذج إدارة ناجح يستشعر ويدير الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها الأنشطة المنفذة ابتكارات جديدة (ابتكارات جذرية وتطبيقات إبداعية) تسعى إدارة المؤسسة الى تحقيقها، تشكيل بيئتها التنافسية على أساس توقع التغيير وقيادته. (ابو دكة ، 2021 ، صفحة 12)

المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة الاستراتيجية

سنتطرق في هذا المبحث إلى أسباب حاجة المؤسسات إلى الرشاقة الاستراتيجية، متطلبات ومراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية.

المطلب الأول: أسباب حاجة المؤسسة الى الرشاقة الاستراتيجية

"تكمن أسباب حاجة المنظمة للرشاقة الاستراتيجية في ان الكثير من منظمات الاعمال تنتهي وتلاشى ليس لأنها ترتكب الأخطاء وانما لأنها تستمر في فعل الأمور المعتادة على كونها صحيحة لأمد بعيد" (سحقي، 2021، الصفحات 45-46).

ويمكن حصر أسباب حاجة المنظمات للرشاقة الاستراتيجية في التالي (أبو شريعة، 2022، الصفحات 17-18):

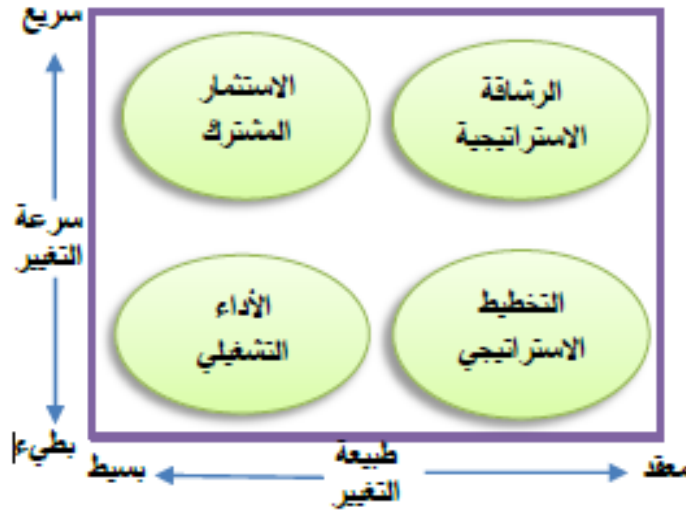
- 1- تزايد المشكلات الإدارية داخل المنظمة يفرض عليها التغيير، الذي يتطلب رشاقه في إحداثه.
- 2- التغيرات السريعة والمعقدة قد تؤدي بالمنظمة نحو ارتكاب الأخطاء، ومن ثم الانتهاء والتلاشي.
- 3- بعض المنظمات تمتاز بالكفاءة العالية من مرحلة معينة من دورة حياتها وللحفاظ على هذا التفوق والتميز ينبغي عليها اعتماد الرشاقة الاستراتيجية، كوسيلة فعالة لاستمرار هذا التفوق.
- 4- صعوبة إجراء عمليات التغيير وفق المدخل التقليدي، حثمت على المؤسسات اعتماد الرشاقة الاستراتيجية، بإعتبارها مدخلاً بديلاً للتعامل مع التغيرات المتسارعة.
- 5- البقاء في السوق والمنافسة في ان واحد واستغلال الفرص وتفادي خطر التهديدات غير المرئية والمفاجئة.

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية

ويوضح الشكل العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعته وأين تكمن حاجة المنظمة للرشاقة الاستراتيجية.

الشكل (03)

العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعته.



ويلاحظ من خلال الشكل السابق ان العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعته تقوم بدور كبير في الوصول الى الرشاقة الاستراتيجية، فيلاحظ انه عندما تكون طبيعة التغيير بسيطة وسرعته بطيئة فان المنظمة يكون اهتمامها وتركيزها على الأداء التشغيلي والعمليات والنشاطات في البيئة الداخلية للمنظمة، ام في حال ما كانت طبيعة التغيير معقدة مع سرعة تغيير بطيئة فيتركز اهتمام المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي التقليدي، والذي يعني ان المنظمة انتقلت من مرحلة التخطيط قصير الاجل بالاداء التشغيلي الى التنبؤ بالمستقبل، اما حينما يكون مستوى طبيعة التغيير بسيطاً وسرعته عالية هذا يعني ان المنظمة تتجه الى الاستثمار المشترك اما حينما تكون طبيعة التغيير معقدة وسرعته عالية هذا يعني ان المنظمة تلجأ الى تبني الرشاقة الاستراتيجية لانه يتطلب منها التحرك بمرونة عالية والتكيف السريع لمواجهة التغيير في المحيط الممنوح وذلك لضمان استمرارية بقائها وديمومة منافستها. (الشريف، 2018، الصفحات 38-39)

المطلب الثاني: متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية

مما لاشك فيه بأن الرشاقة الاستراتيجية ليست صفة تستطيع أي منظمة امتلاكها بسهولة وإنما يجب أن يلحقها مجموعة من الممارسات والأنشطة الممنهجة توصف كمتطلبات من أجل حفاظ المنظمة على مزاياها التنافسية بالإضافة إلى الإستجابة السريعة للتغيرات والأحداث الطارئة في ظل بيئة مضطربة ومتسارعة. (نجم، 2019، صفحة 24) وهي (أبو شريعة، 2022، صفحة 23):

-**المرونة البشرية** : تعمل الموارد البشرية على التعامل بمرونة مع التغيرات الحاصلة بتدعيم الأنشطة الجماعية، وتعزيز التعاون وفرق العمل ونشر ثقافة المشاركة، وغرس الثقة المتبادلة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، مع الاهتمام بتدريبهم وإتاحة فرص التعلم المستمر؛ لإكسابهم المهارات المتنوعة.

-**التكنولوجيا والمعلومات** : تعد متابعة التطورات التقنية والتكنولوجية في الإنتاج، وتقديم الخدمات وتصميمها ضرورة للمنظمات، إلى جانب استخدام أنظمة قادرة على استيعاب التحولات والتغيرات في أذواق العملاء والمستفيدين. إن المحتويات المعرفية والمعلومات التي تمتلكها المنظمة بحاجة إلى الحماية؛ لاستخدامها في مواجهة التغيرات، ومن ثمَّ تحوص المنظمة الرشيقية على تبادل المعلومات، من خلال بروتوكولات معينة، وتستخدم نظم الاتصالات لبناء علاقات وطيدة مع الجهات المختلفة.

-**الابتكار والإبداع** : تسعى المنظمات لاستخدام التفكير الإبداعي والحلول الابتكارية؛ لمواجهة مشكلات العمل وتطوير الأداء، مما يتطلب نشر ثقافة الحدائة والتغيير، والاهتمام بمقترحات العاملين وأفكارهم الخلاقة وتنميتها؛ لتشجيع العقول المبتكرة والمواهب داخلها.

الهيكل التنظيمي: وتعني اعتماد المنظمات على هياكل تنظيمية تتصف بالمرونة، "سعيها منها للوصول إلى أن تصبح منظمة رشيقية تبدأ من إعادة تشكيل هيكلها التنظيمي ليصبح أكثر تسطحاً والعمل جلياً على أن تكون شبكة العلاقات فيها واضحة ممل يجعل سلسلة الأوامر فيها أكثر سهولة وأكثر نجاعة" (نجم، 2019، صفحة 27)، "وتعدد اختصاصات وحداتها وإدارتها ولا مركزية تدفق المعلومات والقرارات من خلال التنسيق المستمر للقيادة العليا، مع توافر القدرة على الموائمة والتكيف المستمر، مما يؤدي في النهاية إلى تنفيذ الأعمال بمرونة واستجابة سريعة ومبتكرة" (سليم و حويجي، 2020، صفحة 35)

ويعد إدماج العناصر الرئيسة وهي المنظمة ، والموارد البشرية ، والتكنولوجيا هي الأسس للرشاقة ويتحقق هذا الدمج في وحدة ذات معنى عن طريق نشر تكنولوجيا المعلومات المتقدمة وهياكل التنظيم المرنة والذكية لدعم الافراد من ذوي المهارات العالية والمعرفة ودوافع القدرات التنظيمية بما في ذلك الكيفية التي تُسخر المهارات والمعرفة والتكنولوجيا لتسليم منتج وخدمة للزبائن والقدرة على تحقيق الارباح الضرورية. (علوان، 2015، صفحة 22)

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية

وهناك مجموعة من المتطلبات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها وهذا في حالة عدم قدرة المؤسسة على مواجهة التغييرات بمفردها فيتوجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأمور (الحريزات، 2015، الصفحات 23-24):

-الكفاءة في اختيار الشريك الاستراتيجي: حيث ان المسؤولية المشتركة مع أصحاب المصالح تمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية سريعة التغيير.

-التكنولوجيا الحديثة في تنسيق النشاطات المختلفة بين الشركاء والتي يجب ان تتميز بالمرونة.

-إمكانية التوسع او التقليل بسهولة، بما يسمح بإضافة الخدمات او الغائها حسب ما يحتاجه المشروع ليصبح أكثر كفاءة.

-وجود التناغم الجيد الذي يساعد على ربط الشركاء العاملين في مجالات مختلفة ضمن نظام واحد.

ويقصد بها الجوانب الواجب توافرها لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية وزيادة قدرتها التنافسية حيث تقسم إلى أربعة متطلبات أساسية وهي (ال يحي و عبد القادر، 2022، صفحة 208):

1-القدرة التكنولوجية: وهي قدرة المنظمة على تغيير التقنيات القديمة بسرعة للحفاظ على كل من تقنيات المنتج والعملية محدثة.

2-الابتكار التعاوني: ويقصد به قدرة المنظمة على إعادة الهيكلة لتلبية المتطلبات الداخلية والخارجية.

3-التعلم التنظيمي: وهي مهارة تتضمن الابداع والتكيف وتعلم استخدام المعلومات وبناء المعرفة بمرور الوقت.

4-التوافق الداخلي: وهو حل استراتيجي بين إدارات المنظمة او موظفيها حول كيفية التصرف بسرعة وبالتنسيق مع بعضهم البعض.

"كما يتطلب تطبيق الرشاقة الاستراتيجية المزج بين منظوري الرشاقة الاستراتيجية والرشاقة التشغيلية بما يتضمن كفاءة الأداء، ويضمن وضع تنافسي متميز للمؤسسة وتطوير مهارات وكفاءات القيادة الاستراتيجية" (سليم و حويجي، 2020، صفحة 36).

المطلب الثالث: مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية

في إطار سعي المنظمات للوصول إلى الرشاقة وتحقيقاً لمفهومها ولأهميتها الكبيرة في بقاء واستمرار المنظمات في إطار البيئة المتغيرة ، نجد أن هناك ضرورة اهتمام المنظمات بالإجابة على تساؤل مفاده: كيف يمكن للمنظمة أن تصبح أكثر رشاقة ؟ وفي إطار الإجابة على هذا التساؤل يمكن تحديد مجموعة من الخطوات التي لا بد وان تتبعها المنظمات لتحقيق ذلك. (علوان، 2015، صفحة 49)

1-التكيف مع البيئة المحيطة:

ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والمتطلبات الحادثة في البيئة

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية

فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة "عضوية" أي جزء لا يتجزأ في البيئة التي تعيش فيها ، وكلما حصلت على معلومات مستمرة على التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون المنظمة أكثر قدرة على التكيف ، كما يجب عليها إن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات ، ذلك أن وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعد على تحقيق هذا الهدف. (بوقرة و حمصي، 2018، صفحة 35)

وبهذا تمثل الرشاقة الاستراتيجية "فن التكيف والقدرة على التعامل مع كافة المتغيرات والعوامل البيئية التي تعمل بها المنظمات، إذ إنها توفر الحفظة اللازمة للمنظمة لتحقيق النمو والتطور في بيئة غير مستقرة" (الطه، 2021، صفحة 78). "وفيما يتعلق بالظروف البيئية المتغيرة، اذ يعد بناء الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات طريقة لإدارة التغيرات غير المتوقعة والمخاطر التي تواجهها المنظمات كما تعني القدرة على التعديل والتكيف بشكل مستمر وكافٍ في الوقت المناسب مع الاتجاه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية" (المرشدي، 2021، صفحة 53).

2-التصور:

وهو تكوين صورة واضحة عن الطموحات والتوقعات بشأن المستقبل والذي يتركز على الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وعرفت الرؤية على أنها قوة إدراك تصورية أو هي الفكر السليم اتجاه شيء ما، ومن زاوية المضمون المنظمي، فإن الرؤية تعني تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المنظمة. (ضيف و صدوق، 2018، صفحة 55)

"والذي يؤكد على التفكير الاستراتيجي وهو الطريق إلى الابتكار وللتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وكذلك التصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية نمو المنظمة" (الرب، 2016، صفحة 252).

3-التطور:

"ومن الجدير بالذكر ان المنظمات الرشيقة تفكر أبعد من كيفية التعامل مع التغيرات ، انما يجب عليها ان تميل إلى كيفية استعمال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة ، وإمكانية الحصول على مكانة خاصة اخذة بنظر الاعتبار قدراتها وكفاءاتها" (علوان، 2015، صفحة 31). "كما ان المنظمة الرشيقة هي المنظمة المبتكرة، التي تركز على البحث والتطوير وتنفيذ الابتكار وتستثمر في التقنيات الجديدة والبرامج المبتكرة" (المرشدي، 2021، صفحة 56).

4-التجديد:

وتحدد قدرة المنظمة على التجديد مدى كفاءتها وقدرتها على استخدام مواردها للتعلم والابتكار، وتشمل القدرة على التجديد التنظيمي قدرات المنظمة على إنتاج التعلم ومخرجات الابتكار، أي المنتجات والعمليات والأفكار الجديدة وبالتالي التكيف مع التغيرات الخارجية وكذلك خلق التغيير من داخل المنظمة، وبعبارة أخرى فإن المنظمة ذات القدرة العالية على إعادة التجديد

ليس فقط قادرة على الاستجابة لتحديات اليوم ومواكبة التغيرات البيئية، ولكن أيضا أن تكون رائدة من خلال خلق التغيير في داخل المنظمة وبالتالي تغيير قواعد السوق. وكذلك يمكن تعريف قدرة التجديد على أنها قدرة المنظمة بالحفاظ على عوامل النجاح الحالية (أصول المعرفة) في الوقت نفسه بناء قدرات استباقية جديدة للمستقبل (المعرفة الجديدة). (طالب و هادي، د.ت، صفحة 167)

المطلب الرابع: الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية

"تشير المرونة الاستراتيجية حسب (New Oxford American Dictionary) إلى جودة الإستعداد والقدرة على التغيير من أجل التكيف مع الظروف المختلفة، أو أن تكون قادرة على التعديل بسهولة للإستجابة للظروف أو الشروط المتغيرة" (بن غزال و طاهري، 2018، صفحة 124).

يوجد عدم وضوح في التمييز بين مفهومي الرشاقة الاستراتيجية وغيره من المفاهيم، وهذا الاختلاف يرجع الى اختلاف في الترجمة من المصطلحات الأجنبية أو يرجع الى اختلاف في فهم وإدراك الباحثين لمصطلح الرشاقة، لذلك نرى بعض الباحثين يعد الرشاقة هي نفسها المرونة، ومنهم من يعدها امتداد وجزء من المرونة، والبعض الآخر اعتبر أن هناك فرق بين المفهومين من حيث المعنى والمضمون. (سحقي، 2021، صفحة 48)

وقد أستخدم بعض الباحثين مفهوم المرونة الاستراتيجية كمترادف للرشاقة. فالمرونة هي القدرة على استخدام المعدات نفسها لمعالجة منتجات مختلفة وتحقيق أهداف مختلفة وتعزز المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمة على الاستجابة لبيئة السوق عن طريق تعديل الأهداف بدعم من المعرفة والقدرات المتقدمة. من ناحية أخرى، يشير مفهوم الرشاقة الاستراتيجية إلى السرعة التي يمكن للمنظمة عن طريقها الانتقال إلى عمليات تجارية مختلفة في بيئة تنافسية عن طريق إدخال تحسينات على الموارد المستخدمة ومرونة التنسيق، يمكن تحقيق درجة معينة من الرشاقة، وتمكينها من تنفيذ عمليات النشر الاستراتيجية بشكل فاعل. (المرشدي، 2021، صفحة 61)

وعلى الرغم من أن هذه المصطلحات مرتبطة أحيانا إلا أن لها معاني مختلفة من منظور استراتيجية المنظمة، إذ ترتبط الرشاقة بالجانب الاستراتيجي للعمليات وترتبط المرونة بالجانب التكتيكي للعملية، لذلك يجب النظر إلى هذين المفهومين على أنهما مكملان لبعضهما البعض وليس متشابهين (Mhaibes, 2018, p. 673).

"المرونة هي القدرة على التكيف، بينما الرشاقة تتعلق بالسرعة اللازمة للتكيف مع التغيرات المفاجئة للنظام، ومنه يتضح أن المرونة هي شرط ضروري للرشاقة الاستراتيجية" (أبو جبارة، 2020، صفحة 25).

المبحث الثالث: قدرات الرشاقة الاستراتيجية

"تساعد الرشاقة الاستراتيجية المنظمات على القيام بالعديد من المهام عن طريق مجموعة من القدرات والتي توفر لها الطرق اللازمة لعملية تنفيذ الرشاقة الاستراتيجية" (نجم، 2019، صفحة 26).

المطلب الأول: رشاقة الاستشعار

"وتتمثل حدة الإدراك وشدة الوعي والانتباه الى التطورات الاستراتيجية والاهتمام لدى المؤسسة، كما انها قدرة المؤسسة على فحص ومراقبة واقتناص الاحداث من التغير في البيئة (تحركات المنافسين الجديدة، تغير تفضيل الزبون والتكنولوجيا الحديثة) في الوقت المناسب" (ياسر، 2017، صفحة 216).

وان عملية الاستشعار تشير الى مهمة الرصد الاستراتيجي لما يدور من أحداث في البيئة التي من الممكن أن يكون لها تأثير كبير على استراتيجية المؤسسة، العمل التنافسي، والأداء المستقبلي، وتشمل هذه المهمة العديد من الأنشطة مثل الحصول على معلومات لها علاقة بالأحداث، والتي يكون التغيير البيئي فيها واضحا، والعمل على تقنية المعلومات الغير مهمة والتي لها قواعد محددة سلفا (Nafei, 2016, p. 299).

وتوجد ثلاث قدرات أساسية تحافظ فيها المؤسسة على الاستشعار وهي العمليات الاستراتيجية المفتوحة، يقظة استراتيجية عالية الدقة وتمكين الحوار الداخلي ذو الجودة العالية (Santala, 2009, p. 49).

العمليات الاستراتيجية المفتوحة التي يمكن من خلالها التواصل المستمر ومشاركة الجهات ذات العلاقة في وضع تصميم الاستراتيجيات المناسبة، يقظة استراتيجية عالية الدقة التي تشمل مرونة الرؤية والاهداف المتناقضة والانفتاح على الرؤية المستقبلية، لكل ما يمكن ان يؤثر على المنظمة في العالم الخارجي، الحوار الداخلي عالي الجودة الذي يتطلب مستوى عالي من التنوع المعرفي يمكن من خلاله تحويل الرؤى والأفكار المشتركة الى توجه استراتيجي. (الزهراني، 2022، صفحة 105)

المطلب الثاني: رشاقة اتخاذ القرار

"وهي تفسير الاحداث المستقطبة وتحديد الفرص والتهديدات واتخاذ الخطط الفعلية في الوقت المناسب" (أحمد وآخرون، 2021، صفحة 125).

ويقصد بها قدرة المنظمة على جمع وخرن المعلومات وتقييمها بكل ما يتعلق بعمل المنظمة لغرض ترجمة الاثار المترتبة على الاحداث المتعلقة بالأعمال من خلال عملية اتخاذ القرارات، فضلا عن قدرة وإمكانية المنظمة على إعادة تكوين عملياتها بسرعة ومرونة عالية لاستباق التغيرات البيئية والقيام بوضع الخطط التي من خلالها يتم القيام بإجراءات تنافسية جديدة. (الطه، 2021، صفحة 80)

وعليه تكون عملية اتخاذ القرار عملية متكاملة مع فريق الإدارة بالكامل فقيمة التعاون والتكامل يؤدي الى تمكين المنظمة ويجعلها أكثر مرونة واستنارة واستجابة لاحتياجات الزبائن المتغيرة وان الالتزام الجماعي يحقق قرارات مدروسة بصورة جيدة وجريئة في الوقت نفسه من قبل الجميع، مما يحقق رشاقة القرارات ويسمى بوحدة القيادة (Ivory & Brooks, 2017, p. 351).

المطلب الثالث: رشاقة الممارسة

وتعني قدرة المنظمة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها من اجل التكيف مع التغير البيئي المحيط بالمنظمة، مما يتطلب ان تكون لديها رشاقة الممارسة بكل ما يتعلق بقدراتها وإمكانياتها الداخلية التي ستعتمد عليها، أي يجب ان تشخص نقاط القوة والضعف لإعادة تكوين القدرات ونشر الموارد بسرعة. (بلحسن و شايب، 2022، صفحة 128)

بدون رشاقة الممارسة تظل رشاقة الاستشعار واتخاذ القرار بدون جدوى والتي تعني قدرة المنظمة على وضع صيغ استراتيجية مرنة تعمل من خلالها على نشر مواردها المتاحة من مكان لآخر واجراء التغيير المطلوب بإعادة تشكيل اعمالها حسب الحاجة بالسرعة والكفاءة اللازمة (Santala, 2009, p. 53). "وتشمل أنشطة الممارسة ايضا مجموعة من الإجراءات من المؤسسات التنافسية الجديدة في السوق عن طريق تقديم خدمات او منتجات جديدة، فضلا عن تقديم أسعار جديدة والعمل على التغيير في السياسات مع الحلفاء الاستراتيجيين وكبار الزبائن" (ياسر، 2017، صفحة 217).

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية والتي تمثل القدرة على التكيف والاستجابة لتغيرات البيئة السريعة والمفاجئة، أهمية وأهداف الرشاقة الاستراتيجية أسباب حاجة المنظمات الى الرشاقة وكذلك الفرق بين الرشاقة والمرونة، إضافة إلى توضيح قدرات الرشاقة الاستراتيجية والمتمثلة في: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة. ومن خلال ما سبق تبين أن المؤسسات بحاجة الى تبني أساليب جديدة كالرشاقة الاستراتيجية للتغلب على التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن من اغتنام الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

تمهيد

تسعى المنظمات اليوم إلى المحافظة على مكانتها واستمراريتها في ظل التغيرات المتسارعة للبيئة المعاصرة، التكيف معها وتحديد مسارات نموها وتوجهها إضافة إلى تصور احتمالات المستقبل وإدارة التغيير والوصول إلى البدائل اللازمة، فبرز الذكاء الإستراتيجي الذي أصبح من أهم المواضيع في الوقت الحالي كأداة فعالة لمواجهة هذه التغيرات والعمل على تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل وذلك من خلال جمع المعلومات الضرورية عن البيئة الخارجية والداخلية باقتناص الفرص وتجنب التهديدات وإيجاد الحلول الملائمة وهذا مرتبط بوجود قادة أذكياء يحسنون استخدام قدراتهم العقلية عن طريق الاستشراف والتنبؤ بالمستقبل.

وسيعرض في هذا الفصل:

المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي

المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاستراتيجي

المبحث الثالث: أبعاد الذكاء الاستراتيجي

المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي

بدأت المؤسسات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي برغم تطبيقاته القليلة، كما بدأت تحاور حاجياتها إلى هذا النمط من الذكاء وتدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية، حيث أن شدة المنافسة والحركية والتغير المستمر في بيئة الأعمال وظهور أقطاب اقتصادية جديدة، فرض ضرورة اليقظة والمتابعة المستمرة لكافة المتغيرات، من خلال هذا تظهر أهمية الذكاء الاستراتيجي كأحدث الأنظمة المعاصرة التي توفر للمؤسسة ما تحتاجه. (قدور، 2021، صفحة 9)

المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

الفرع الأول: مفهوم الذكاء

ظهرت كلمة ذكاء على يد الفيلسوف " شيشرون " وهي في الأصل كلمة لاتينية (Intelligentia) وقد شاع استعمال هذه الكلمة في اللغات الأوروبية الحديثة بنفس الصورة، فهي في الإنجليزية والفرنسية (Intelligence) التي تعني لغويا الذهن والعقل والفهم والحكمة وترجم للعربية بكلمة ذكاء. (طبي، 2018، صفحة 5)

ووصف الذكاء بأنه عملية معالجة المعلومات من خلال معالجة البيانات الخام قبل تفسيرها الى معلومات مفهومة ومفيدة (McDowell, 2009, pp. 11-12)

"تعريف بينيه Binet عام 1904: الذكاء حسبه يعبر عن تحديد التوجه ومعرفة ماذا نريد ان نعمل، ويتألف من أربع قدرات هي: القدرة على الفهم؛ القدرة على الابداع؛ القدرة على نقد الذات؛ القدرة على توجيه الفكر في اتجاه معين" (ربيعي، 2021، صفحة 16).

"وعادة ما يتم التمييز بين الذكاء والمعلومات، فالمعلومات هي وقائع وحقائق كالأرقام والاحصائيات والبيانات المنشورة مثلا عن الشركات والافراد، اما الذكاء فهو معلومات قد تمت معالجتها وتحليلها" (الشيخ و علي، 2017، صفحة 282).

الفرع الثاني: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

"يرجع مفهوم الذكاء الاستراتيجي الى عصور قديمة حيث بدأ استخدامه لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد" (خالدي و مهاوة، 2021، صفحة 129).

لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفقا لـ "Sun Tzu" أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم حيث أشار في كتبه الى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله: إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو ان تخاف نتائج مائة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك ولم تعرف العدو، فانت أحمق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة. وهذا دلالة على أهمية استخدام القائد لذكائه وجمع المعلومات عن العدو. (قدور، 2021، صفحة

(10)

الفصل الثاني: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

وكانت وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) اول من وظيف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقيات الحد من التسليح، وفي رفق صناعة القرارات السياسية وصياغة السياسات بالاستخبارات الاستراتيجية، اذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها بـ: عملية اقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات. (أونيس، 2017، صفحة 12)

ثم انتقل استخدامه الى المؤسسات التجارية والتي بدأت تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء، فقد بدأت العديد منها في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعة الذكاء الإستراتيجي لتوفير المعلومات لمتخذي القرارات وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النمط من الذكاء. وبدأ بتكوين ما يعرف بفرق الذكاء الإستراتيجي وذلك من خلال الترويج لما يعرف بمجتمع الذكاء الإستراتيجي نظرا للدور الفعال الذي يلعبه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات. (عباسي، معلول، و ترشة، 2018، الصفحات 03-04)

يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي، الذي يتفاعل مع مكوناته بالإدراك والتفكير والتعلم، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة ومصادر القوة الاستراتيجية في منظمات الاعمال. وذلك باعتباره أقوم وأحدث الأنظمة التي تكفل للمنظمات الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة على مستوى الحكومات والدول.

بدأ الباحثون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمات، وضرورة ان تحاور المنظمات حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء بالرغم من تطبيقاته المحدودة، وسعوا إلى تجسيد منظورتاهم فيه من خلال ما قدموه من تعريفات... (طبي، 2018، صفحة 21)

كما أن الذكاء الاستراتيجي يبدأ مع الإحساس بالوقت المناسب وعند فهم واستيعاب الظروف التي تحتاج إلى رد فعل بكل واقعية وبما يتماشى مع الحالة التي تواجه المنظمة وليس بما يريد ويتمنى قيادة المنظمة. فالواقعية تعتبر أهم مقومات الذكاء الاستراتيجي لذا يجب توفر فهم واقعي للظروف المحيطة بالمنظمة حتى يتم تطوير إستراتيجية مناسبة لها. (مقراش، 2015، صفحة 14)

يمكن النظر الى الذكاء الاستراتيجي من منظور ما تريد المنظمة معرفته عن بيئة التشغيل الخاصة بما حتى تتمكن من اكتساب نظرة ثابتة على عملياتها الحالية وتوقع إدارة التغيير المستقبلية ويتم تحقيق ذلك من خلال تصميم استراتيجيات مناسبة تتماشى مع رؤية المنظمة ورسالتها (Waghmare, 2019, p. 182).

"يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه ما تحتاج المؤسسة أن تعرفه في بيئة أعمالها بتصنيع تصور إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغيير استعدادا للمستقبل وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبائن، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة" (خالدي و مهاوة، 2021، صفحة 130).

الفصل الثاني: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على فهم السياق الذي تنشط فيه المؤسسة والعمل من أجل الصالح العام، كما أنهمختلف [خطأ في المصدر] الممارسات الذكية التي توظف من أجل الاستجابة للتغيرات المستقبلية في بيئة الاعمال من خلال تحديد الاستراتيجيات الملائمة بالاعتماد على خبرات ومهارات متخذي القرار. (سعودي و دهان، 2020، صفحة 597)

"كما عرف الذكاء الاستراتيجي بأنه ذكاء يتصف به قادة المنظمات ويمكنهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية ورسم السياسات والاستراتيجيات والاستفادة من المعلومات المتوفرة" (اسماعيل، 2020، صفحة 162).

كما عرف على أنه مجموع عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحماتها لتكون في متناول الشخص المناسب في الوقت المناسب ليمكنه من اتخاذ القرار الصائب.... وقد نظر اليه بعضهم على أنه أداة لتوفير المعلومات بشكل كامل وشامل عن البيئة الخارجية للقيادة العليا في الوقت المناسب وذلك لتطوير الاستراتيجية. (رحمون واخرون، 2019، صفحة 151)

"يمثل الذكاء الاستراتيجي عملية ابتكار خرائط طريق توجه صناع القرارات على اتخاذ قرارات صائبة بصورة أكثر وعياً، وذلك من خلال توفير المعلومة في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وبالجودة والدقة اللازمة التي تسمح باتخاذ قرارات صائبة" (لعلامية، 2015، صفحة 03).

"تعريف (O'donnal): عرفه على أنه معلومات تساعد متلقيها والمستفيدين منها على اتخاذ قرارات مهمة، ويمكن أن تؤثر على العاملين في المراتب الدنيا في المنظمة، أو تظهر تأثيراً على أية قضايا أخرى بصرف النظر عن طبيعتها" (لعلامية، 2015، صفحة 04).

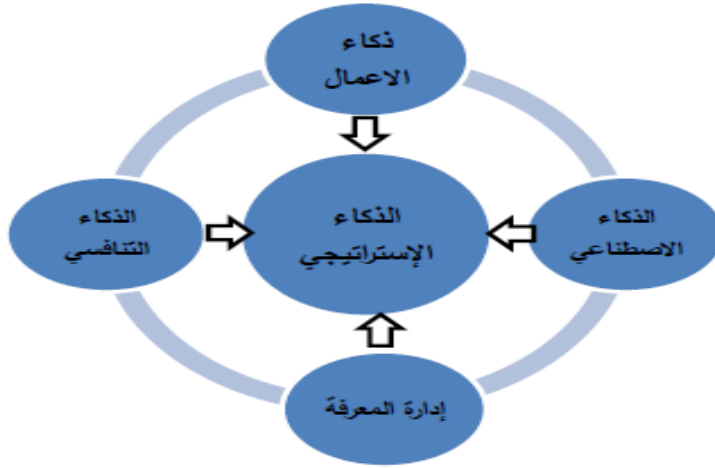
وبناء على ما جاء من مفاهيم للذكاء الاستراتيجي يتضح أنها تأطرت في ثلاثة اتجاهات هي (يوسف، 2021، صفحة 654):
الاتجاه الأول: يرى أن الذكاء الاستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناعة القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات.

الاتجاه الثاني: يصف الذكاء الاستراتيجي بأنه وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمة في المدى المتوسط والطويل.

الاتجاه الثالث: يعد الذكاء الاستراتيجي جزءاً من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات.

ويبرز مفهوم الذكاء الاستراتيجي بوصفه صيغة تجميعية لأنواع متعددة من مفاهيم الذكاء (Liebowitz, 2006, p. 22)، وهي موضحة في الشكل التالي:

الصيغة التجميعية لمفهوم الذكاء الاستراتيجي



نلاحظ من الشكل أعلاه، أن الذكاء الاصطناعي، وهو المجال الذي يدعم-أو في بعض الحالات يحل محل-صانع القرار، ويشير إلى استخدام القوة الحاسوبية الذكية لاستكمال قوة العقل البشرية من خلال دعم التعليم والتفكير والتفسير والعمليات المعرفية الأخرى. لذلك يلاحظ أن إدارة المعرفة من الطبيعي ان تشمل بعض مفاهيم الذكاء الاصطناعي لمساعدة الافراد على التقاط وتنظيم وتبادل المعرفة داخل المنظمة وخارجها مع أصحاب المصلحة. (أونيس، 2017، الصفحات 16-17)

في حين يمثل الذكاء التنافسي نشاط يخص الإدارة الاستراتيجية لجمع المعلومات الذي يهدف إلى تمكين متخذي القرارات لاستباق توجهات السوق وتحركات المنافسين، وتحديد وتقييم التهديدات والفرص التي تنشأ في بيئة الأعمال التنافسية، والحد من أعمال المنافسين الهجومية أو الدفاعية التي تكون أكثر ملائمة لاستراتيجية المنظمة. (داود، 2019، الصفحات 83-84)

إذ يلتقي الذكاء الاستراتيجي مع ذكاء الأعمال في جوانب تتمثل بوصف كلاهما عملية منطقية لجمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها لدعم صناع القرار في عملية صياغة الإستراتيجية بما يُمكن المنظمة من تجنب التهديدات واستباق الفرص وتوفير نظام مبكر للإنذار عن الأخطار المحتملة، فضلا عن أن الجمع بينهما يقود إلى إيجاد إستراتيجية أذكى وأكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة من خلال بروزها في إطار ذكاء الأعمال الإستراتيجي. (مقراش، 2015، الصفحات 14-15)

"أخيرا تجميع هذه الفئات من الذكاء وإدارة المعرفة يحقق للمنظمة ما يسمى بالذكاء الإستراتيجي لتحقيق أفضل القرارات الإستراتيجية" (أونيس، 2017، صفحة 17).

الفصل الثاني: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

المطلب الثاني: مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي

يمكن للمؤسسات استخدام عدة مداخل لتطوير الذكاء والاستشراف حول المستقبل وأكثر المداخل شيوعاً للذكاء الاستراتيجي هما المدخل الوظيفي والمدخل العملياتي (Xu, 2007, p. 04).

الجدول رقم (03)

المدخل المفسرة للذكاء الاستراتيجي

المدخل	وصفه
الوظيفي	يتجلى دور هذا المدخل في المنظمات التي تعتمد على الطريقة المركزية في عملية اتخاذ القرار، ففي هذه المنظمات يتم توجيه الذكاء الاستراتيجي لدعم عمليات صنع القرار والتي تتركز مسؤولية اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا، أما أقسام المنظمة الأخرى فتعمل على جمع المعلومات الخاصة بنشاطاتها بمعزل عن بعضها.
العملياتي	من خلال هذا المدخل فإن كلاً من المعرفة ومسؤولية صناعة القرارات لا تتركز لدى مديري الإدارة العليا فقط، بل يشترك فيها مديرو الأقسام الأخرى ويتم توظيف الذكاء الاستراتيجي لتلبية متطلبات مديري الأقسام من المعلومات، وبما يجعل العاملين في كل قسم يساهمون بتصوراتهم إزاء مستقبل المنظمة من خلال صناعة القرارات.

نلاحظ من خلال الجدول (أبو عيادة، 2016، الصفحات 18-19)

أنه وفقاً للمدخل الوظيفي نادراً ما يتم تبادل المعلومات على نطاق واسع واستخدامها من قبل المستويات الأخرى من المدراء داخل هذا النوع من المنظمات، وتخضع عملية صناعة القرارات التشغيلية منها إلى تصورات مدير القسم التنفيذي، مع محدودية في التعامل مع المعرفة التي يوفرها نظام الذكاء الاستراتيجي للنخبة من الإدارة العليا، واعتمادهم في الغالب على الذكاء العملياتي في التعامل مع التغيرات البيئية، وقلماً يلجأ المديرين التنفيذيين في المنظمات التي تعتمد هذا المدخل إلى الذكاء الاستراتيجي لتلبية حاجاتهم من المعلومات. (كنوش، 2017، صفحة 14)

أما في المدخل العملياتي "تشجع هذه اللامركزية على إيجاد معلومات وتصورات متنوعة من قبل الموظفين حول مستقبل المنظمة" (قاسم، 2011، صفحة 25)، "وبشكل يصعب فيه على كبار المديرين التنفيذيين أن يواكبوا بمفردهم الكم الهائل من مؤشرات التغيير، ويقوموا بتحليلها ثم تضمينها في إستراتيجيات وفرص الأعمال المستقبلية". (العبيدي و السالم، 2012، صفحة 755)

"وإن التحدي الحالي ليس اقتصار الذكاء الاستراتيجي على قمة هرم المنظمة (الإدارة العليا) ولكن توزيعها بشكل واسع وفقاً لأفضل الطرق لتحويل المسؤوليات الخاصة باتخاذ القرار والتصرفات" (قاسم، 2011، صفحة 25)، وفي هذا السياق يجب أن يكون الذكاء الاستراتيجي جزءاً من ثقافة المنظمة لأنه يطور ثقافة عمل الفريق، وأسلوب المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات (Xu, 2007, p. 05).

المطلب الثالث: أهداف الذكاء الاستراتيجي

ويهدف الذكاء الاستراتيجي إلى توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الاجراءات الوقائية إزائها، وكذلك تمكين المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على سمعتها وموقعها، هذا بالإضافة إلى، تشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصاغة السياسات بوجود الوصول الى قرارات وسياسات إبداعية مثل... (الرقب، 2022، صفحة 66)

كما حددت أهداف الذكاء الاستراتيجي في الآتي (حسين، 2019، صفحة 670):

- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحوث والتطوير.
 - توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.
 - تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الأفكار والإبتكارات إلى سلع قابلة للتداول.
 - تطوير آراء بصدد الأحداث المستقبلية وإعتماد هذه الأحداث كأساس حل المشكلات.
- ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الانسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات، تشخيص الفرص الاستراتيجية وما يتلازم معها من أخطار وتهديدات في بيئة الأعمال الالكترونية، التفكير الاستراتيجي وما يتصل به من نوافذ، وسيناريوهات إستراتيجية وتكوين المعرفة الإستراتيجية إبداع، وذاكرة، وتمثيلاً، وهيكله واستجابة مؤثرة في محفظة خيارها الإستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية وعوائدها. حيث يرى (Martinet) أن الذكاء الإستراتيجي يستعمل لإتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالعديد من المجالات والأقسام داخل المنظمة والتي من أهمها تطوير منتج جديد، تحسين الأداء، زيادة المبيعات.... مصدر للابتكارات من خلال تحفيز بحوث جديدة وتطويرها ومساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها... (لعلامية، 2015، صفحة 13)

المطلب الرابع: أهمية الذكاء الاستراتيجي

"يعد الذكاء الاستراتيجي احد اهم الادوات التي تسعى ادارة المنظمة الى استخدامها في عملياتها اليومية وذلك لمساهمتها الكبيرة في تحقيق اهدافها بكفاءة وجعلها قادرة على التكيف مع تغييرات بيئة العمل الخارجية" (الشمري، الاسدي، و الموسوي، 2021، صفحة 193).

كما برزت أهمية الذكاء الاستراتيجي في الاتي (المنزوع، 2020، صفحة 134):

- يوفر الذكاء الاستراتيجي الفرص للمنظمة لتعزيز نجاحها والتعامل مع التحديات المستقبلية.

- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية.

- دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية ودعم صناعة القرارات وإجراءات عمليات التغيير المنظمي.

يلعب الذكاء دوراً رئيساً في كل مجال من مجالات الإدارة وقرارات المؤسسة بخصوص الخطط المستقبلية ويوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية، كما تبرز أهميته في فهم التهديدات الناشئة، وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الإستراتيجيات، وإعطاء إنذار مبكر بالحاجة إلى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات مختلفة. (بلعجوز و بومصباح، 2015، صفحة 82)

وحددت أهمية الذكاء الاستراتيجي في الاتي (كنوش ، 2015، صفحة 93):

- تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الإستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد.

- تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة.

- يقود إلى التميز من خلال توفر المقدرة على وضع الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة.

- عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.

- استشراف التغيرات البيئية أو أي تغيرات مستقبلية في بيئة الأعمال.

تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، وتحديد المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المنظمة، وجعلها قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية، ويوفر الفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها. وتزويد المنظمة باليقظة حول الحاجة إلى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات، ويوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة... (قاسم و كنعان، 2018، صفحة 307)

إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المؤسسة من خلال التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها في التكيف مع العمليات والتكنولوجيا الجديدة وتزويدهم بالمعلومات الضرورية، زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة

للارتقاء بوضعها الراهن، التشخيص المبكر للفرص والتهديدات من خلال مراقبة مؤشرات انبثاقها. (معلول و زهواني، 2019، صفحة 280)

المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاستراتيجي

للذكاء الاستراتيجي مجموعة من الأساسيات التي يتركز عليها، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى دوره، مراحلها إضافة إلى مبادئه وستتعرف على كل هذا من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: دور الذكاء الاستراتيجي

يلعب الذكاء الاستراتيجي دورا رئيسيا في الكثير من العمليات في المنظمة وسيتم طرحها في النقاط التالية:

الفرع الأول: دور الذكاء في عمليات التغيير

إن القضية الأهم هي المحافظة على البقاء في ظل التهديدات التي تواجهها والناجمة عن التغييرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المنظمة (Xu, 2007, pp. 122-123).

"ويساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمة على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع التغيير وإدارته" (نفناف، 2015، صفحة 14)، وكما يوفر الذكاء الاستراتيجي للمدراء تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات ويمكنه فحص بيئة عمل المنظمة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المنظمة (McDowell, 2009, p. 24).

"ويوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها، وهذا يساعدها في توقع التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل وإدارتها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قد يحدث" (أبو اصبع، 2018، صفحة 13).

الفرع الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي

"وبرز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير، والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المؤسسات، وتجاوب التحديات المحيطة بها" (أبو اصبع، 2018، صفحة 13). "ويركز الذكاء الإستراتيجي بشكل أساسي على تحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وفهم قدراتهم..." (قاسم، 2011، الصفحات 35-36)

كما يساعد المؤسسة في معرفة التغيرات التي قد تحدث في السوق، والتكنولوجيا الجديدة وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الاستراتيجية، والمؤسسات التي تملك عمليات ذكاء استراتيجي فعالة هي المؤسسات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها (Xu, 2007, p. 122).

المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاستراتيجي

وحددت عناصر عملية الذكاء الاستراتيجي كمايلي (McDowell, 2009, pp. 135-136):

1. تحديد المهمة الاصلية التي سيوظف الذكاء لمعالجتها.

2. تطوير الإطار المفاهيمي.

3. تحديد المشكلة وابرز كافة عناصر المهمة.

4. تطوير الصلاحيات.

5. اعداد خطة عمل المشروع.

6. التخطيط وتنفيذ جمع البيانات.

7. فحص وتقييم البيانات الواردة (المدخلة).

8. دمج وتحليل وتفسير البيانات.

9. استخلاص الفرضيات.

10. مراجعة التقدم.

11. اعداد تقرير التقييم الاستراتيجي.

12. المراجعة النهائية للمهمة في ضوء الصلاحيات المتوقعة.

13. توزيع التقرير على المدراء والزبائن.

14. مراجعة الأداء وكفايته وفاعليته بعد العمل.

كما حدد الباحثون ست مراحل متتابعة لعملية الذكاء الاستراتيجي وفقا للآتي (قاسم و كنعان، 2018)؛ (Kruger, 2010) ؛ (Waghmare, 2019):

1. مرحلة الاستشعار (Sensing): بناء القدرة والوعي لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية للمنظمة.

2. مرحلة الجمع (Collection): وتركز على طرائق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى.

3. مرحلة التنظيم (Organisation): يتضمن تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.

4. مرحلة المعالجة (Processing): تركز المعالجة على تحليل المعلومات بالطرق والأدوات المناسبة.

5. مرحلة الاتصال (Communicating): تتضمن تسهيل عملية وصول المعلومات الى المستخدمين.

6. مرحلة الاستخدام (Using): اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.

والعنصر المهم في إنجاح عملية الذكاء الاستراتيجي هو فريق الإدارة الذي لا يركز على العملية فقط، بل على التعاون بين المدراء والموظفين والتكنولوجيا التي تساعد المنظمة في أن تكون قادرة على التنقل السريع في ظروف البيئة التي تتغير باستمرار (Waghmare, 2019, p. 185).

المطلب الثالث: مبادئ الذكاء الاستراتيجي

تناول الباحثون مبادئ عدة متعددة تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي، وتشخيص أبعاده ومقوماته متمثلة في ما يأتي (أبو الغنم، 2016، الصفحات 150-151):

يجب أن يدعم الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفتهم استراتيجيين، وبما يجعل منسقيه يكتفون بأبحاثهم وتحليلاتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الاستراتيجية.

يراقب ويحلل القضايا الاستراتيجية، ويتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة والبعيدة الأمد، ويشخص التغيرات التي توحى بحدوث تغيرات في المستقبل. يجب أن يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المنظمة، ليحجر تحليل المعلومات ذات الصلة وتفسيرها، والتي تعد مهمة لمتخذي القرار.

وفي إطار إشارتهم لدور الذكاء الإستراتيجي في صياغة وتطوير سياسات الإبداع، أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي (قاسم ، 2011، الصفحات 27-28):

1. مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.
2. مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل واليات معالجة البيانات.
3. مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الامر الذي يساعد في توفير الاجماع حول التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المنظمة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة.
4. مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك.

المبحث الثالث: أبعاد الذكاء الاستراتيجي

"إن وجود نظام لذكاء الاستراتيجي في أي منظمة لا يعني أنها حققت الاهداف التي وضع من أجلها النظام ما لم يتمتع هذا النظام بالكفاءة اللازمة، ولهذا حدد الباحثون عدة أبعاد يمكن من خلالها قياس كفاءة نظام الذكاء الاستراتيجي" (تلية، عيادي، و زلاسي، 2021، صفحة 10).

المطلب الأول: الاستشراف (foresight)

"يعني الاستشراف القدرة على استيعاب القوى التي تصوغ المستقبل، او هو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر اجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر" (قدوري و الألوسي، 2018، صفحة 118).

وعرف على انه جهد فكري علمي معمق مبني على مؤشرات كمية أو نوعية منتقاة حسب طبيعة الدراسة ويقصد منه التنبؤ بمستقبل ظاهرة معينة من خلال طرح احتمالات وبدائل تتفاوت في درجة إمكانية وقوع أي منها بالاعتماد على مناهج علمية أكثر نضجا. (عطا، 2015، صفحة 144)

ويعبر على الاستشراف أيضا بانه "التطلع نحو المستقبل من خلال توسيع حدود الإدراك والوعي بالأحوال الناشئة واتخاذ القرارات للاستفادة من التطورات المستقبلية واخذ الاستعدادات اللازمة لتقليل حدوث التغيرات" (العابدي و الموسوي، 2014، صفحة 151).

وتظهر أهمية استشراف المستقبل من خلال النقاط التالية (قدوري و الألوسي، 2018، صفحة 119):

- تنسيق قدرات القادة ومنحهم رؤية بقضايا السوق والمنافسين، ويوسع آفاق تحليلهم لصناعة القرارات، وتبادلهم للآراء مع بعضهم البعض كخبراء لهذه المنظمات.
- يساعد القيادات على التنبؤ بالفرص المتاحة والمخاطر التي قد تواجه الشركات.
- إنَّ المستقبل سريع بالتغيرات الشاملة وعلى المنظمة أن تكون مستعدة لهذه التغيرات لكي تستطيع مواجهة المستقبل والاستفادة من إنجازاته.
- تساعد عملية الاستشراف عملية التخطيط، وتوفير صور عن المستقبلات البديلة مما يترتب عليه اختيار أفضل البدائل.

ولبلوغ هذا يستعين الخبراء في مجالات التخطيط والدراسات الاستشرافية الحديثة بالعديد من الأساليب والتقنيات المستقبلية لترشيد عملية التخطيط والتعامل مع المستقبل، منها أسلوب الرصد الاستراتيجي وهو تلك العملية الجماعية المستمرة ذات الطابع الاستباقي أو التوقعي والتي تهدف إلى أن يقوم أفراد المنظمة بتعقب وجمع واستعمال المعلومات التي تخص البيئة الخارجية والتغيير المصاحب لها والتي تنبئ باحتمال وقوع حدث مستقبلي له تأثير إيجابي أو سلبي على المنظمة. السيناريوهات وهي وصف أو سرد مجموعة من الأحداث أو التصرفات المحتملة وقوعها في المستقبل، والقوى المؤدية إلى وقوعها، وبعد هذا الوصف بناء على ترتيب منطقي لتسلسل الأحداث ومحاولة تحديد جميع الروابط القائمة بينها. (قدوري و الألوسي، 2018، الصفحات 119-120)

المطلب الثاني: تفكير النظم (Systems Thinking)

ظهر مفهوم التفكير النظمي عندما وجدوا أن هناك حاجة للتحويل من طريقة التفكير التحليلي الأكثر خطية التي اعتاد الكثير منا إلى التفكير غير الخطي والديناميكي والشمولي. إن الانتقال إلى نموذج جديد من تحليل المشكلات المعقدة يمكن المديرين من فهم العلاقات الديناميكية والتعقيدات التي تؤثر على سلوك النظام، وبالتالي تحسين ذكاء الأعمال في المنظمات. فهو نظام يتجاوز الأحداث التي تبدو مستقلة ومنفصلة، إلى نماذج وأنماط أكثر عمقاً، بإدراك الروابط بين الأحداث، ومن ثم تحسين فهم الأحداث والتأثير فيها. (هاشمي، 2019، صفحة 21)

"يمثل القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها..." (داود، 2019، صفحة 80)، "كما أنه يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض وصولاً إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام" (المحاسنة و الشماسين، 2016، صفحة 179).

"يعكس قدرة الأفراد على التعامل مع مجموعة من المتغيرات لمعالجتها أو دراسة العلاقة بينها وتحليلها بالشكل الذي يساعدهم على فهم أسبابها ونتائجها والافادة منها في تحقيق الأهداف العامة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها" (حافظ، حسين، و محمود، 2017، صفحة 1481).

ويهيئ التفكير المنظم كعنصر تحليلي للذكاء الاستراتيجي الآتي (داود، 2019، الصفحات 80-81):

-إطاراً للتفكير الاستراتيجي واسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة.

-طريقة افضل للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وحركيتها.

-طرائق افضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية.

وبعد التنظيم عملاً جماعياً مشتركاً يتم عن وعي، وذلك بترتيب الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة، ومعرفة عمل كل وحدة إدارية من وحداتها، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا البعد يعزز دور الذكاء الاستراتيجي باعتباره مدخلاً متقدماً للتفكير الاستراتيجي، وكونه أسلوباً معاصراً للتوافق مع الحياة أولاً، وتكيف المؤسسات مع بيئتها والتطورات المتلاحقة ثانياً. (راضي، المدهون، و شاهين، 2020، صفحة 38)

المطلب الثالث: الرؤية المستقبلية (Future Visioning)

"وهي تصور المنظمة في صورة نظام قادر على صياغة استراتيجية الأعمال وتمكن القادة من رسم الخطط وتحديد الاتجاهات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات" (محيسن، أبو سويرح، و شامية، 2022، صفحة 63)، "كما أن لها القدرة على الاستعانة بالاستشراف وتفكير النظم في تعميم أنموذج أو حالة مثلى يطلب الوصول إليها، وهي تعد بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحراف المنظمة وقادتها وتصور مستقبلي لوضع المنظمة وطموحها" (بوربيع، 2021، صفحة 440).

ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي للقادة الناجحين بدلالة (الكواز، يحيى، و إبراهيم، 2012، صفحة 181):

- كونها مع كل من (إدارة التغيير، والثقافة، والهيكلي) محاور تحدد نطاق عمل القادة، فضلاً على أنها أحد محاور القيادة الاستراتيجية، وهي مع التفكير الاستراتيجي من سمات المدير الاستراتيجي.

- مجابهة التحديات في إدارة كل من (العمل المعرفي، ورأس المال الفكري) من قبل قادة ذوي خيال فائق، والتكيف مع التحديات الحاسمة المحيطة بالمنظمة.

- ان الرؤى الجديدة تعد مفتاحاً للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي.

- توفيرها تصور من زبائن المنظمة لأنهم غايتها، فضلاً عن رصد تحركاتهم بين المنظمات المنافسة وتلمس رضاهم عن منتجاتهم، وتشكيل رؤى جديدة عنهم والامام بالتقنيات الجديدة في خدمتهم.

المطلب الرابع: الشراكة (Partnership)

تعكس الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إجادته في إقامة تحالفات إستراتيجية أي رؤية شاملة للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات او اندماجات مع شركات أخرى في صورة شبكات إستراتيجية، وهنا يتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات وذلك كونها (عمران، 2015، صفحة 1290):

-أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد السبيل الى تحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهمات وتقليل التكاليف وتحويل تنافسهم الى تعاون.

-أحد آليات (التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء.

-إطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الاسواق الجديدة، وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة.

المطلب الخامس: الدافعية (Motivation)

"يعرف الدافع بأنه القدرة على تحفيز الناس على تبني هدف مشترك، وتنفيذ رؤية معينة، وهذا ينطوي على نوع من الاستماع الجيد، لمعرفة ما يحرك الناس، لكن هذا الاستماع لا يتم بالضرورة بالتعاطف..." (هاشم، 2021، صفحة 25).

والدافعية هي حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين، وتمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الافراد العاملين... وكعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي تتركز المقدره على "التحفيز" في دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف. ومما تقدم نجد أن القائد الذكي يجب أن يعمل على إشباع حاجات العاملين دون أن يؤثر ذلك على قراراته، وذلك من خلال فهم عواطف العاملين وشعورهم... (قاسم، 2011، الصفحات 27-28)

وحتى يتم استخدام هذا العنصر بشكل فعال ينبغي ضرورة تقديم الحوافز للعاملين تصف هذه الحوافز بالراءات الأربعة 4R's ويعني بها المكافآت (Rewards)، المسؤولية (Responsibilities)، الأسباب (Reasons)، العلاقات (Relationships) (Maccoby & Scudder, 2011, p. 10)، "وهنا يبرز الدور الذي يقوم به الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية من جهة، والارتقاء بأداء العاملين والمؤسسة من جهة ثانية" (عباسي وآخرون، 2018، صفحة 16).

المطلب السادس: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية

تساعد الرشاقة الاستراتيجية المؤسسة في اكتشاف ما يدور من حولها من فرص وتحديات وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن عن طريق الاستغلال الأمثل لقدراتها الجوهرية.

وفي ضوء التغييرات المستمرة في سوق العمل يجب أن يكون لدى المؤسسات موظفين ذوي معرفة ومهارات عالية أو ما يمكن أن نسميه بالقوى العاملة الرشيقة التي تتميز بالقدرة على التعامل بشكل مناسب مع التغييرات في الوقت المناسب وكذلك قدرتهم على الاستفادة من مزايا التغيير، حيث إن القوة العاملة المرنة يجب أن تتميز بالذكاء، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء المتغيرة وظروف السوق، واكتساب معرفة جديدة، والتعاون الفعال بين الموظفين والإدارة، واتخاذ القرارات بسرعة، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة... (الضابط، 2022، صفحة 30)

وبهذا فإن الذكاء الاستراتيجي بصفته أداة لجمع المعلومات يسمح للمؤسسة بإدراك وفهم البيئة التي تعمل فيها واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب وإعطاء إنذار مبكر بالحاجة الى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات مختلفة بشكل استباقي يجعل المنظمة تتمتع بالرشاقة الاستراتيجية والتنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرار اللازم والتغيير في الوقت والمكان المناسب، وهذا ما يقودنا إلى ما يعرف بالمنظمة الذكية وهي تلك المنظمة التي لديها قدرة على الحركة والرشاقة والتكيف والتوافق مع المتغيرات البيئية.

كما تعرف بأنها تلك المنظمة التي تمتلك الإدراك الكافي للبيئة الداخلية والخارجية والاستجابة العالية للمعلومات المرتبطة بها فضلاً عن القابلية للتعلم بسرعة فيما يرتبط بكافة الجوانب ذات الصلة بعمل المنظمة (تجارب سابقة، تجارب المنافسين، خبرات حديثة،

الفصل الثاني: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

(...). وتتم باشتراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات من خلال فرق العمل وذلك للعمل بفاعلية في الحاضر والاعداد لمواجهة التحديات المستقبلية.

من خلال ما سبق نجد أن الاهتمام المتزايد والعمل بمؤشرات الذكاء الاستراتيجي والحرص على توظيفها بشكل كفؤ وفعال من قبل قادة متمرسين ذوي خبرة سيمكن من الوصول إلى مستوى عالي من الرشاقة الاستراتيجية وبالتالي القدرة على تعظيم نقاط القوة بشكل مستمر والتوسيع في خياراتها لتقديم الخدمات الملائمة بما يلي احتياجات الزبائن.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى مختلف المفاهيم المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي والذي يعد نظاما لإدارة المعلومات بصفته أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يقود المنظمات الى النمو والاستمرار وتحقيق الأهداف من خلال جمع المعلومات، وبالتالي فهو وسيلة لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا مرتبط بذكاء وقدرة القائد لما يحمله من سمات وصفات تميزه عن غيره من قادة المنظمات الأخرى، ودوره في عمليات التغيير والقدرة الحصول على المعلومات والاستجابة للتغيرات المستقبلية التي تفرضها البيئة، أهمية وأهداف الذكاء الاستراتيجي إضافة إلى توضيح الأبعاد التي يقوم عليها والمتمثلة في خمسة أبعاد: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة والدافعية. وفي النهاية تم توضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية والمتعلقة بمتغيري الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية، سيتم في هذا الفصل محاولة اسقاط الجانب النظري ومحاولة معالجته ميدانيا في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة (مؤسسات المياه المعدنية القنطرة، قديلة وطهراوي) وذلك بالاعتماد على وجهة نظر وتصورات عينة الدراسة والمتمثلة في إطار المؤسسات محل الدراسة لمعرفة وجود علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والرشاقة الاستراتيجية، وذلك باستخدام الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة من أجل التحليل و الوصول إلى نتائج و إجابات إشكالية الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: دراسة مستوى الرشاقة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة والعلاقة بينها

المبحث الرابع: دراسة الفروق بين المؤسسات محل الدراسة في الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة

يعتبر قطاع المياه المعدنية من القطاعات الهامة والضرورية التي تنشط في السوق، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان")، منتجاتها وكذلك أهدافها.

المطلب الأول: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

"تعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد بآفاق اقتصادية هامة إذا ما عُنيت بالرعاية اللازمة"... (طمين، 2020، صفحة 53)

هي مؤسسة تنتمي إلى القطاع الخاص (مؤسسة ذات مسؤولية محدودة) بعدما كانت تابعة للدولة، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 2003/05/04، وانطلقت في الإنتاج في جويلية 2004 برأس مال يقدر ب 22.031.4000.00 سنتيم، مقرها الطريق الوطني رقم 87 قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة (07/110)، تربيع على مساحة إجمالية تقدر ب 63881 م.

كانت تتكون وقتها من خط إنتاج وحيد بقدرة إنتاجية تبلغ 21000 قارورة في الساعة، وبعد انتشار العلامة في السوق وكثرة الطلب على المنتج قامت بعملية توسعة سنة 2010 باستحداث عتاد الإنتاج بالتعاون مع شركة فرنسية رائدة في مجالها لتصل طاقة الإنتاج إلى 36000 قارورة في الساعة إضافة إلى 21000 قارورة في الخط الأول، وبعد توسع التشكيلة وتنمية الموارد البشرية قامت بتوسعة أخرى وذلك بإضافة وحدتين جديدتين سنة 2013 وأصبحت المؤسسة حاليا تشمل أربعة خطوط إنتاج عصرية بتكنولوجيا عالية تنتج 3096000 قارورة في اليوم. (طمين، 2020، صفحة 54)

الفرع الأول: منتجات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

يتمثل النشاط الرئيسي والأساسي لمؤسسة قديلة في تعبئة المياه المعدنية والطبيعية، والذي تركز عليه المؤسسة لبناء قوتها التنافسية حيث باشرت المؤسسة نشاطها بإنتاج نوعين من العبوات الأولى ذات الحجم 1.5 ل والثانية ذات الحجم 0.5 ل، سنة 2004، وبعد سنة 2007 كانت المؤسسة أول من أدخل العبوة ذات الحجم 2 ل إلى السوق، وبعدها أنتجت العبوات ذات الحجم 01 ل و 0.33 ل، وفي سنة 2010 أنتجت العبوات الخاص بالنوع الرياضي ذات الحجم 0.5 ل و 01 ل. (سنوسي، 2020، صفحة 45)

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

- تعظيم أرباحها وتوسيع حصتها السوقية.
- جذب مستهلكين جدد.
- تطوير منتجاتها بشكل يجعلها مؤسسة صديقة للبيئة.

المطلب الثاني: مؤسسة القنطرة للمياه المعدنية

تأسست وحدة الإنتاج المياه المعدنية القنطرة في 01 أبريل 2017 حيث تعد مؤسسة القنطرة إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر مقرها حي 8 ماي القنطرة ولاية بسكرة، والتي تعد بأفاق اقتصادية هامة حيث باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام 3 أنواع من العبوات ذات حجم 0.5 لتر والثانية ذات حجم 1.5 لتر وثالثا ذات حجم كبير 5 لتر ومستقبلا حسب معلومات من مصادر المؤسسة ستبدأ بإنتاج عبوات ذات حجم 2 لتر. (بختي و زرقين، 2022، صفحة 46)

الفرع الأول: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها (بختي و زرقين، 2022، صفحة 49):

- تحقيق الأرباح: هو الهدف الأساسي من بين أهداف المؤسسة الاقتصادية، إذ تسعى إلى ضمان تحقيق الأرباح بالاعتماد على استمرار نشاطها، وزيادة نمو وتطور أعمالها؛ من خلال مجموعة من المعايير الأساسية التي تضمن القوة للمؤسسة الاقتصادية.
- تحقيق المتطلبات المجتمعية: هو الهدف المرتبط بدور المؤسسة في إنتاج وبيع منتجاتها، سواءً أكانت خدمات أم سلعاً؛ مما يساهم في تغطية الطلبات المجتمعية المحلية.
- عقلنة الإنتاج: هو ترشيد المؤسسة لعوامل الإنتاج؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بالاعتماد على التخطيط الدقيق والجيد، مع الحرص على تفعيل دور الرقابة على عملية التنفيذ.
- ✓ المساهمة في تطوير مستوى معيشة الموظفين. تأسيس أنماط استهلاك محددة؛ من خلال التأثير في أذواق الجمهور بالاعتماد على توفير منتجات جديدة لهم.
- ✓ محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة.
- ✓ أن تكون نموذجا رائدا ومتميزا في مجال المياه المعدنية.
- ✓ تطوير المنتجات وفق المقاييس الجودة العالمية.

المطلب الثالث: مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية " منيع الغزلان "

تم إنشاء وحدة المياه المعدنية منيع الغزلان "بسكرة" من طرف مجمع طهراوي، مقرها مدينة بسكرة تقع بين سلسلتين الجبليتين الأطلس والصحراوي، كانت بداية المشروع في عام 2006 حيث أظهرت التحاليل المنجزة أن المياه خالية من جميع المكروبات، كما أنها جد متوازنة في تركيبها مما يجعلها تساهم في بناء وتوازن جسم الإنسان المنصوح بها للأطفال والنساء والرضع، كما صرحت التحاليل بتميزها واحتواءها على مادة "الفليور" المنصوح بها. (سلمي، 2020، صفحة 53)

انطلاقاً من نتائج التحليل والتحصيل على التراخيص اللازمة للمنتوج تم الانطلاق في إنجاز المشروع وتجهيزه على أرض الواقع، وكانت بداية الإنتاج في شهر فيفري 2009 حيث زودت الوحدة بخط إنتاج أول (علامة إيطالية ألمانية) بطاقة إنتاجية بلغت 14000/سا بحجم قارورة 0.5ل، 1.5ل. وامتداداً لمتطلبات السوق وزيادة الطلب على المنتوج تم تركيب خطي إنتاج الأول بعلامة ألمانية، بطاقة إنتاجية بلغت 16000/سا بحجم قارورة 0.2ل، 1.5ل، 2ل، في عام 2015 و الثاني بطاقة إنتاجية 35000/سا بحجم قارورة 0.5ل. (بن براهيم، 2019، صفحة 63)

الفرع الأول: أهداف المؤسسة

تهدف المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها (سلمي، 2020، صفحة 54):

1. كسب أكبر عدد من المتعاملين الاقتصاديين وذلك باتباع طرق تجارية مدروسة نذكر منها:

- توفير المنتوج
- تقديم امتيازات وتحفيزات للتجار من أجل الوصول إلى الأهداف التجارية المسطرة

2. متابعة انشغالات الزبائن

3. تنوع المنتوج وذلك من خلال توفير أحجام جديدة لتلبية احتياجات السوق

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأدوات جمع البيانات إضافة إلى ثبات وصدق أداة الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وأخيرا وصف عينة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة المجموعة التي يهتم بها الباحث، وتمثل في الدراسة الحالية مجموع من الإطارات التي تدير المؤسسات (مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" بسكرة ومؤسسة القنطرة للمياه المعدنية بسكرة). أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد أخذت عينة مكونة من (31 إطار) في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأدوات جمع البيانات

الفرع الأول: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

الذكاء الاستراتيجي: وهو قدرة المؤسسات على استشراق المستقبل من خلال رؤية الاتجاهات المستقبلية وتوسيع حدود الإدراك والوعي بالأحوال الناشئة من خلال امتلاكها لتفكير نظمي يجعلها وحدة متكاملة تتفاعل أجزاءها مع بعضها البعض وصولا الى تحقيق رؤيتها المستقبلية والمكانة الاستراتيجية المخطط لها عن طريق توجيه الافراد وتحفيزهم انطلاقا من الرؤى والتصورات موضع التنفيذ.

الرشاقة الاستراتيجية: وهي الاستجابة والتكيف بسرعة مع التغيرات البيئية عن طريق فحص ومراقبة واقتناص الأحداث فضلا على قدرتها على إعادة تكوين عملياتها بسرعة ومرونة من خلال إنشاء ثقافة ومبادئ المشاركة والتعاون مع فريق الإدارة بالكامل والالتزام الجماعي من قبل العاملين مما يزيد قدرتهم على الابداع والابتكار من أجل الاستجابة لحاجات الزبائن المتغيرة.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء استبيان لقياس اتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسية للدراسة وتوزيعها على عينة البحث وقد شمل الاستبيان:

التمهيد: والذي يهدف إلى التعريف بموضوع الدراسة، والذي يشجع أفراد العينة على الإجابة على الأسئلة والتأكيد لهم أن المعلومات المعطاة لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

حيث يهدف هذا الجزء الى التعرف على بعض المميزات الخصائص والشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

حيث تضمن محورين، خصص المحور الأول للمتغير التابع "الرشاقة الاستراتيجية" وتضمن (25) عبارة مقسمة إلى 5 أبعاد لقياس مستوى الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة وهي:

السبق في التغيير: وتم تقسيم العبارات من (1-5).

توليد الثقة: وتم تقسيم العبارات من (6-10).

البدء بالفعل: وتم تقسيم العبارات من (11-15).

تحرير التفكير: وتم تقسيم العبارات من (16-20).

تقييم النتائج: وتم تقسيم العبارات من (21-25).

المحور الثاني خصص للمتغير المستقل "الذكاء الاستراتيجي" وتضمن (20) عبارة مقسمة إلى 4 أبعاد لقياس مستوى الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة وهي:

الاستشراف: وتم تقسيم العبارات من (1-5).

تفكير النظم: وتم تقسيم العبارات من (6-10).

الرؤية المستقبلية: وتم تقسيم العبارات من (11-15).

الدافعية: وتم تقسيم العبارات من (16-20).

الجدول رقم (04)

درجات مقياس ليكارت

التصنيف	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1

إضافة الى المقابلة "وهي عبارة عن استبانة شفوية يتم من خلالها جمع المعلومات بطريقة شفوية مباشرة . ويمكن للمقابلة أن تكون فردية مع شخص واحد كما يمكن أن تكون جماعية مع عدة أشخاص في نفس المكان والزمان" (لعلامية، 2015، صفحة 83). وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم الاعتماد على المقابلة الفردية، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة التي تشمل أهم المحاور الرئيسية، حيث تم إجراء المقابلة مع مجموعة من رؤساء المصالح في المؤسسات محل الدراسة من أجل التعمق أكثر في موضوع البحث.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

الفرع الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة

أولاً: ثبات الاستبيان

"ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها" (عبدو، 2022، صفحة 43).

وفي هذه الدراسة تم التحقق من ثبات الاستبيان بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث يبين الجدول رقم (05) أدناه أن معامل الثبات العام بلغ (0.951) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، أما بالنسبة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية فقد بلغ (0.927) وبلغ (0.880) بالنسبة للذكاء الاستراتيجي، وبهذا تم تأكيد ثبات أداة الدراسة.

ثانياً: صدق الاستبيان

"يقصد به قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ولتحقق من ذلك نعتمد على الصدق الذاتي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" (عبدو، 2022، صفحة 44).

إذ نجد المعامل الكلي لأداة الدراسة (0.975) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة كبيرة جداً ومناسبة لأهداف الدراسة. وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05)

نتائج معاملات الثبات والصدق

المتغيرات وأبعادها	العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الرشاقة الاستراتيجية	25	0.927	0.962
الذكاء الاستراتيجي	20	0.880	0.938
الاستبيان ككل	45	0.951	0.975

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الفرع الثاني: الاتساق الداخلي

حيث يبين مدى ارتباط درجة كل فقرة من فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لمحاو الاستبيان، وعليه تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل متغير من متغيرات الدراسة وأبعاده وكانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (06)

صدق الاتساق الداخلي لمحاو الاستبيان

تقييم النتائج		تحرير التفكير		البدئ بالفعل		توليد الثقة		السبق في التغيير	
معامل	مستوى	معامل	مستوى	معامل	مستوى	معامل	مستوى	معامل	مستوى
0,91**	0,000	0,76**	0,000	0,76**	0,000	0,79**	0,000	0,79**	0,000
الرشاقة الاستراتيجية									
الدافعية		الرؤية المستقبلية		تفكير النظم		الاستشراف		الدكاء	
معامل	مستوى	معامل	مستوى	معامل	مستوى	معامل	مستوى	معامل	مستوى
0,77**	0,000	0,87**	0,000	0,82**	0,000	0,78**	0,000		
الذكاء الاستراتيجي									

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط تراوحت من (0.77) إلى (0.91) وهي كلها دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهي أكبر من (0.000) وهذا دال على وجود إرتباط قوي وموجب بين متغيرات الدراسة وأبعادها، وعليه فصدق الدراسة محقق.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لوصف وتحليل متغيرات الدراسة وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V25):

1. مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.
3. معامل بيرسون: لدراسة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة إضافة إلى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
4. معامل الالتواء والتفلطح، واختبار كولجروف-سمرنوف وشابيرو-ويلك: لتحديد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا.
5. اختبار ANOVA واختبار Post hoc: لاختبار الفروق بين المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة من حيث البيانات الشخصية والوظيفية

تم تحليل خصائص عينة الدراسة من خلال: الجنس، العمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (07)

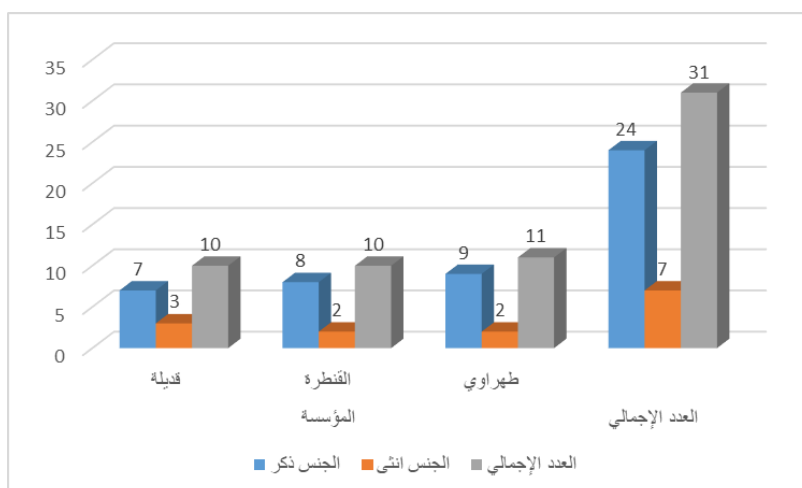
توزيع عينة الدراسة من حيث الجنس

العدد الاجمالي	الجنس		المؤسسة
	أنثى	ذكر	
10	3	7	قديلة
10	2	8	القنطرة
11	2	9	طهراوي
31	7	24	العدد الإجمالي

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مفردات عينة الدراسة أغلبهم ذكور (24) موزعين على المؤسسات محل الدراسة، طهراوي (9 ذكور)، القنطرة (8 ذكور)، قديلة (7 ذكور)، يليها الإناث (7) موزعين على المؤسسات محل الدراسة، قديلة (3 إناث)، القنطرة (2 إناث)، طهراوي (2 إناث) والشكل التالي يوضح الفروق في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم (05)

التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة من حيث الجنس



الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (08)

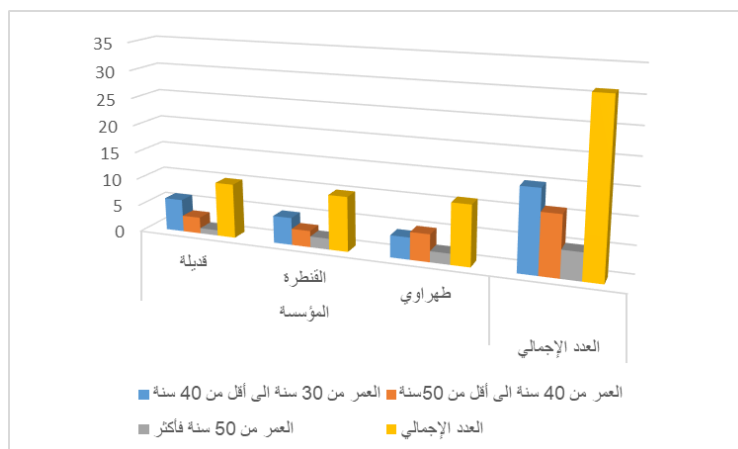
توزيع عينة الدراسة من حيث العمر

العدد الإجمالي	العمر			المؤسسة
	من 50 سنة فأكثر	من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	من 30 سنة الى أقل من 40 سنة	
10	1	3	6	قديلة
10	2	3	5	القنطرة
11	2	5	4	طهراوي
31	5	11	15	العدد الإجمالي

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ تباين أعمار أفراد العينة وأن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بعدد إجمالي (15) موزعة على المؤسسات محل الدراسة حيث نجد أن العدد الأكبر كان في مؤسسة قديلة (6)، ثم تليها الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بعدد إجمالي (11) موزعة على المؤسسات محل الدراسة حيث نجد العدد الأكبر كان في مؤسسة طهراوي (5)، وأخيرا الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بعدد إجمالي (5) موزعة على المؤسسات محل الدراسة أين نجد التساوي بين مؤسسة القنطرة ومؤسسة طهراوي (2). والشكل التالي يوضح الفروق في توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

الشكل رقم (06)

التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة من حيث العمر



الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (09)

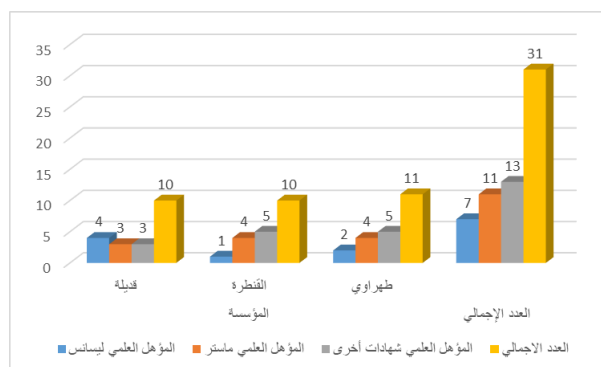
توزيع عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي

العدد الاجمالي	المؤهل العلمي			المؤسسة	قديلة
	شهادات أخرى	ماستر	ليسانس		
10	3	3	4	قديلة	
10	5	4	1	القنطرة	
11	5	4	2	طهراوي	
31	13	11	7	العدد الإجمالي	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والتي تبين الفروق في توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي نلاحظ أن المؤهل العلمي لشهادات أخرى جاء بالترتيب الأول بعدد إجمالي (13) موزعة على المؤسسات محل الدراسة، يليها المؤهل العلمي ماستر بعدد إجمالي (11)، وأخيرا المؤهل العلمي ليسانس بعدد إجمالي (7)، هذا ما يدل على أن عينة الدراسة لديهم مستويات عالية وذوي كفاءات مما يزيد من أهمية الدراسة والنتائج المتوصل إليها. والشكل التالي يوضح الفروق في توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم (07)

التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي



الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (10)

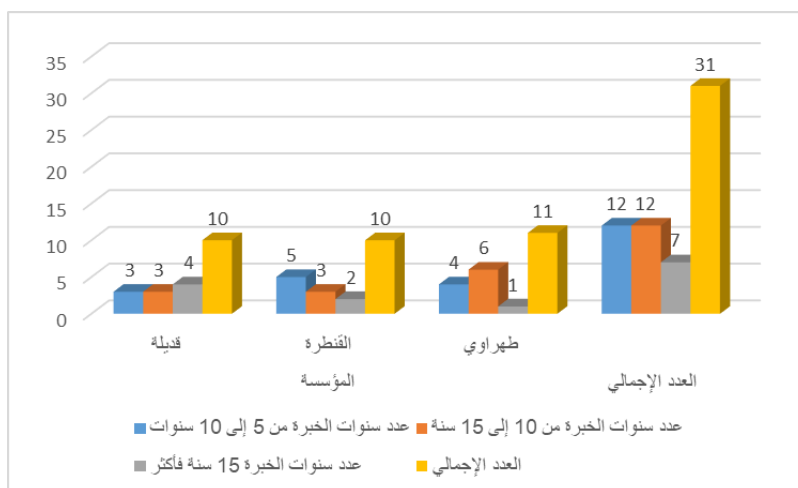
توزيع عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة

العدد الإجمالي	عدد سنوات الخبرة			المؤسسة
	15 سنة فأكثر	من 10 إلى 15 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	
10	4	3	3	قديلة
10	2	3	5	القنطرة
11	1	6	4	طهراوي
31	7	12	12	العدد الإجمالي

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والتي تبين الفروق في توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة تبين أن عينة الدراسة كانت ذات خبرة حيث نلاحظ تعادل السنوات من 5 إلى 10 سنوات حيث نجد العدد الأكبر في مؤسسة القنطرة (5)، ومن 10 إلى 15 سنة بعدد إجمالي (12) والعدد الأكبر حظيت به مؤسسة طهراوي (6)، تليها من 15 سنة فأكثر، حيث نجد العدد الأكبر في مؤسسة قديلة (4). والشكل التالي يوضح الفروق في توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

الشكل رقم (08)

التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة



الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الثالث: دراسة مستوى الرشاقة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة والعلاقة بينها

من خلال هذا المبحث سيتم دراسة مستوى الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، بداية باختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وصولاً إلى العلاقة بينهما.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

الفرع الأول: اختبار الالتواء والتفلطح

قبل القيام بتحليل محاور الاستبيان فإننا نقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث، وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (Kurtosis et Asymétrie).

لإثبات ذلك نعتمد على العلاقة: أن يكون معامل الالتواء أو التفلطح أقل من ضعف الخطأ المعياري.

الجدول رقم (11)

نتائج معامل الالتواء والتفلطح

معامل التفلطح Kurtosis		معامل الالتواء Asymétrie		المتغير
Statistiques	Erreur std	Statistiques	Erreur std	
0,617	0,821	0,546	0,421	الذكاء الاستراتيجي
1,066	0,821	0,548	0,421	الرشاقة الاستراتيجية

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ:

1. الذكاء الاستراتيجي: من خلال نتائج التوزيع الطبيعي نلاحظ قيمة معامل الالتواء (0.546) وقيمة ضعف الخطأ المعياري (0.842)، كما نلاحظ أن قيمة معامل التفلطح (0.617) وقيمة ضعف الخطأ المعياري (1.642) وذلك مقبول لأن قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح أقل من ضعف الخطأ المعياري، وهذا يعني أن متغير الذكاء الاستراتيجي يتبع التوزيع الطبيعي.

2. الرشاقة الاستراتيجية: من خلال نتائج التوزيع الطبيعي نلاحظ قيمة معامل الالتواء (0.548) وقيمة ضعف الخطأ المعياري (0.842)، كما نلاحظ أن قيمة معامل التفلطح (1.066) وقيمة ضعف الخطأ المعياري (1.642) وذلك مقبول لأن قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح أقل من ضعف الخطأ المعياري، وهذا يعني أن متغير الرشاقة الاستراتيجية يتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الفرع الثاني: اختبار كولموجروف-سمرنوف وشابيرو-ويلك

للتأكد من التوزيع الطبيعي نعتمد على اختبار كولموجروف-سمرنوف وشابيرو-ويلك، فإذا فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05 نقول أن المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (12)

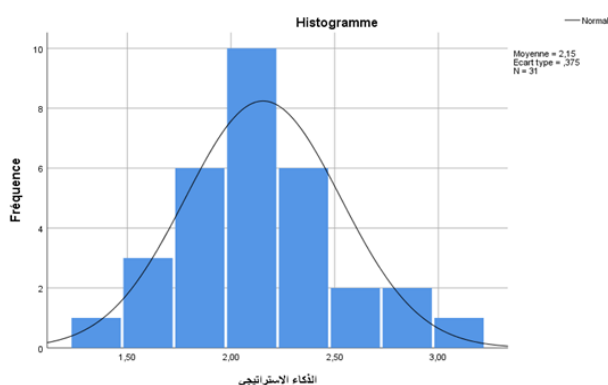
نتائج التوزيع الطبيعي لإختبار كولموجروف-سمرنوف وشابيرو-ويلك

المتغير	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov		
	الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	إحصائيا	الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	إحصائيا
الذكاء الاستراتيجي	0.220	31	0.955	0.134	31	0.139
الرشاقة الاستراتيجية	0.169	31	0.951	0,200*	31	0.122

1. الذكاء الاستراتيجي: نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى الدلالة بلغ (0.134) و (0.220) على التوالي وهي أكثر من 0.05 وهذا يدل على أن متغير الذكاء الاستراتيجي يخضع للتوزيع الطبيعي، والشكل البياني التالي يوضح النتائج:

الشكل رقم (09)

التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي لمتغير الذكاء الاستراتيجي

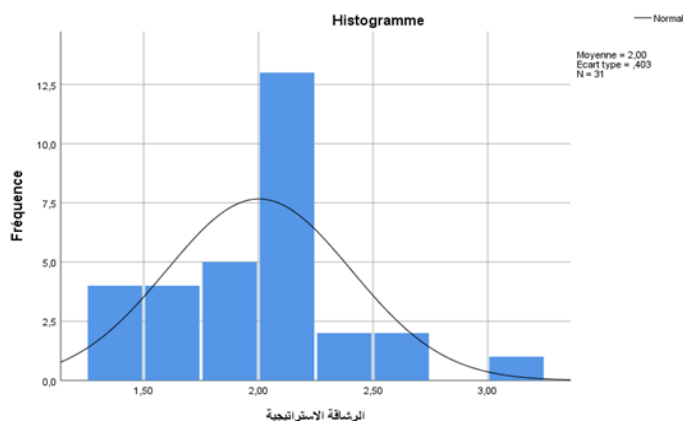


الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

2. الرشاقة الاستراتيجية: نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة مستوى الدلالة بلغ (0.200) و (0.169) على التوالي وهي أكثر من 0.05 وهذا يدل على أن متغير الرشاقة الاستراتيجية يخضع للتوزيع الطبيعي، والشكل البياني التالي يوضح النتائج:

الشكل رقم (10)

التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية



المطلب الثاني: دراسة مستوى الرشاقة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة

سيتم تحليل نتائج الدراسة والذي يتم فيه الإجابة على تساؤلات الدراسة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان المتعلقة بمحوري الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية. حيث تم تنقيح السلم إلى سلم ثلاثي تماشياً مع متطلبات التحليل والتفسير، وكان تحديد الفئات كالتالي:

المدى = (اعلى حد - أدنى حد) / عدد الفئات

$$(5-1)/3 = 1.33$$

فتكون المجالات كالتالي:

الجدول رقم (13)

مستويات الموافقة لمقياس ليكارت

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق	[1-2.33]
محايد	[2.34-3.66]
موافق	[3.67-5]

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الفرع الأول: دراسة مستوى الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة

يتضمن هذا المحور نتائج تحليل السبق في التغيير، توليد الثقة، البدء بالفعل، تحرير التفكير وتقييم النتائج، حسب إجابات عينة البحث.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية لبعء السبق في التغيير

الرقم	العبارات	التكرار والنسبة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	اطلاقا	غير موافق	الحسابي	المتوسط	المعياري	الانحراف	الأهمية النسبية	الاتجاه العام		
1	لدى المؤسسة القدرة والسرعة في اكتشاف التغيرات الحاصلة في البيئة	التكرار	17	11	3	-	-	-	4,45	0,67	3	موافق	3	موافق		
		النسبة %	54.8	35.5	9.7	-	-	-								
2	تمتيز المؤسسة بالإدراك والفهم الجيد للبيئة التي تعمل فيها	التكرار	20	10	1	-	-	-	4,61	0,56	1	موافق	1	موافق		
		النسبة %	64.5	32.3	3.2	-	-	-								
3	تمتلك المؤسسة القدرة على تكييف استراتيجياتها بسرعة لتناسب الظروف المتغيرة	التكرار	13	16	2	-	-	-	4,35	0,60	4	موافق	4	موافق		
		النسبة %	41.9	51.6	6.5	-	-	-								
4	تعتمد المؤسسة على مقاييس من أجل التقصي الدائم واستكشاف مستوى رضا العاملين	التكرار	2	22	6	1	-	-	3,81	0,60	5	موافق	5	موافق		
		النسبة %	6.5	71.0	19.0	3.0	-	-								
5	تسعى المؤسسة الى تغيير ممارساتها لتحسين آدائها وطريقة حلها لمشاكلها	التكرار	18	12	-	1	-	-	4,52	0,68	2	موافق	2	موافق		
		النسبة %	58.1	38.7	-	3.0	-	-								
														السبق في التغيير		
													1	0,52	4,35	موافق

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد السبق في التغيير جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.52)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد جاء ضمن المجال [3.67-5] وهو يشير إلى اتجاه عام موافق.

حيث يظهر الجدول أن العبارات (1،2،3،5) تقع ضمن المجال [3.67-5] وهو يشير إلى اتجاه موافق، مما تبين أن المبحوثين كانوا موافقين على أن المؤسسات محل الدراسة تتميز بالإدراك والفهم الجيد لبيئتها وذلك من خلال متابعة التطورات التي تحدث في البيئة وقدرتها على فحص ومراقبة الأحداث والتنبؤ والاستجابة بشكل استباقي لمجابهة التغيرات التي تواجهها.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

بينما جاءت العبارة رقم 4 بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.60)، أين ما نسبته 71% كانوا موافقين على العبارة، بينما ما يعادل 22.6% بين محايد وغير موافق ما يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بدرجة كبيرة جدا برضا العاملين مما ينعكس ذلك على العاملين وعدم قدرتهم على تقديم مستوى أداء أعلى مما يؤثر على أداء المؤسسات وكذا إنتاجيتها.

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية لبعث توليد الثقة

الترتيب	العبارة	النسبة والتكرار	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	اطلاقا	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
6	يوجد لدى العاملين وضوح لرؤية المؤسسة وقيمتها	التكرار النسبة %	2	13	14	2	-	-	3,48	0,72	4	محايد
			6.5	41.9	45.2	6.5	-	-				
7	تمتلك المؤسسة قدرة التأثير على العاملين وتنمية شعورهم بالانتماء الى المؤسسة	التكرار النسبة %	-	14	13	4	-	-	3,32	0,70	5	محايد
			-	45.2	41.9	12.2	-	-				
8	تعتمد المؤسسة على مشاركة المعرفة والمعلومات والاتصال بين جميع المستويات	التكرار النسبة %	6	23	2	-	-	-	4,13	0,50	1	موافق
			19.2	74.2	6.5	-	-	-				
9	تلتزم المؤسسة ببناء فريق العمل وفقا لمهارات العاملين	التكرار النسبة %	5	25	-	1	-	-	4,10	0,54	2	موافق
			16.1	80.6	-	3.2	-	-				
10	تضمن المؤسسة الاستقرار والامن الوظيفي للعاملين	التكرار النسبة %	3	23	5	-	-	-	3,94	0,51	3	موافق
			9.7	74.2	16.1	-	-	-				
			2									
	توليد الثقة								3,79	0,34	4	موافق

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد توليد الثقة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.34)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد جاء ضمن المجال [5-3.67] وهو يشير إلى اتجاه عام موافق.

كما نلاحظ أن العبارات (8،9،10) جاءت ضمن المجال [3.67-5] وفقا لمقياس الدراسة فهي تشير إلى اتجاه موافق، ما يبين أن المؤسسات محل الدراسة تتميز بهياكل تنظيمية تتصف بالمرونة مما يشجع على المشاركة وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية مما يؤدي إلى تنفيذ الأعمال بسرعة ما يجعلها أكثر استجابة لحاجات الزبائن المتغيرة بناء على مهارات فرق العمل.

بينما جاءت العبارة رقم 6 بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.72) حيث جاءت ضمن المجال [2.34-3.66]، أين نجد ما نسبته 48.4% موافقين على العبارة بينما ما يعادل 51.7% بين محايد وغير موافق، وقد تبين أن المبحوثين كانوا محايدين في إجاباتهم بحيث أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بنشر رؤيتها وتوضيحها للعاملين وإنما يلتزمون بالقيام بأعمالهم وفق ما هو مطلوب منهم.

بينما جاءت العبارة رقم 7 بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.70) حيث جاءت ضمن المجال [2.34-3.66]، أين نجد ما نسبته 45.2% كانوا موافقين على العبارة بينما ما يعادل 54.8% بين محايد وغير موافق، أين ظهر أن المبحوثين كانوا محايدين في إجاباتهم بحيث أن المؤسسات محل الدراسة لا تمتلك قدرة التأثير على العاملين وتنمية شعورهم بالانتماء الى المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية لبعدها البدئ بالفعل

الرقم	العبارات والنسبة والتكرار	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	اطلاقا	غير موافق	الحسابي	المتوسط	المعياري	الانحراف	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
11	تخصص المؤسسة الوقت والجهد اللازم لتقييم المهام الضرورية لتحقيق أكبر قدر من الإنجاز	12	19	-	-	-	-	4,39	0,50	2	موافق	التكرار	النسبة %
		38.7	61.3	-	-	-	-						
12	تتم المؤسسة بتكوين وتطوير العاملين للوصول إلى أحسن أداء	9	18	4	-	-	-	4,16	0,64	4	موافق	التكرار	النسبة %
		29.0	58.1	12.9	-	-	-						
13	تستطيع المؤسسة تنفيذ القرارات بكل سهولة في جميع المستويات الإدارية	10	19	2	-	-	-	4,26	0,58	3	موافق	التكرار	النسبة %
		32.3	61.3	6.5	-	-	-						
14	تمتلك المؤسسة تكنولوجيا الحديثة والمتطورة في تنفيذ عملياتها	17	11	3	-	-	-	4,45	0,68	1	موافق	التكرار	النسبة %
		54.8	35.5	9.7	-	-	-						
15	تحت المؤسسة العاملين على تبني سلوكيات واتجاهات إيجابية للوصول إلى الهدف المسطر	2	18	11	-	-	-	3,71	0,59	5	موافق	التكرار	النسبة %
		6.5	58.1	35.5	-	-	-						
	البدئ بالفعل							3.89	0.39	3	موافق		

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد البدئ بالفعل جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.39)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد جاء ضمن المجال [5-3.67] وهو يشير إلى اتجاه عام موافق.

كما نلاحظ أن العبارات رقم (12،13،11،14) جاءت ضمن المجال [5-3.67] وفقا لمقياس الدراسة فهي تشير إلى اتجاه موافق، هذا ما يشير إلى أن المبحوثين كانوا موافقين على أن المؤسسات محل الدراسة تتابع التطورات التكنولوجية والتقنية في مجال عملها من خلال الاستفادة من التقنيات والبرمجيات القادرة على استيعاب التحولات والتغيرات التي من شأنها إضافة قيمة إلى منتوجاتها لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

بينما جاءت العبارة رقم 15 بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.59)، أين ما نسبته 65% موافقون بينما نسبة 35.5% محايد، هذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بأداء عملها وفقاً للخطط الموضوعية والأهداف المسطرة بغض النظر عن سلوكيات العاملين في تحقيق ذلك.

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسبي المئوية لبعث تحرير التفكير

الرقم	العبارة	التكرار والنسبة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
16	يوجد لدى المؤسسة ثقافة تنظيمية تساعد على توفير فرص للإبداع والابتكار	التكرار النسبة %	3 9.7	17 54.8	10 32.3	1 3.2	-	3,71	0,69	1	موافق
17	يملك العاملون المهارات والكفاءة اللازمة التي تجعلهم يفصحون عن أفكارهم	التكرار النسبة %	2 6.5	11 35.5	16 51.6	2 6.5	-	3,42	0,72	4	محايد
18	تتميز المؤسسة بتوفير بيئة تنظيمية محفزة ومشجعة على الإبداع	التكرار النسبة %	2 6.5	19 61.3	6 19.4	4 12.9	-	3,61	0,80	3	محايد
19	تتمتع المؤسسة بمقترحات العاملين وافكارهم في كل المستويات	التكرار النسبة %	4 12.9	8 25.8	15 48.4	4 12.9	-	3,39	0,88	5	محايد
20	تشجع المؤسسة التفاعل المتبادل بين العاملين وأصحاب العمل في إنجاز مهامهم	التكرار النسبة %	6 19.4	8 25.8	16 51.6	1 3.2	-	3,61	0,84	2	محايد
	تحرير التفكير							3,55	0,62	5	محايد

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد تحرير التفكير جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.62)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد جاء ضمن المجال [2.34-3.66] وهو يشير إلى اتجاه عام محايد.

كما نلاحظ أن العبارة رقم 16 احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد جاء ضمن المجال [3.67-5] وهو يشير إلى اتجاه عام موافق. هذا ما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

تمتلك ثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة على الابداع والابتكار لمواجهة مشكلات العمل وتطوير الأداء من خلال تنمية العقول المبتكرة والمواهب التي بداخلها.

بينما جاءت العبارات رقم (19،17،18،20) ضمن المجال [2.34-3.66] وهو يشير إلى اتجاه عام محايد، مما يشير إلى أن المبحوثين كانوا محايدين في الإجابة بحيث أن المؤسسات محل الدراسة لا توفر بيئة محفزة ومشجعة تجعل العاملين يمتلكون المهارات والكفاءات اللازمة التي تمنحهم الحرية الكافية في طرح أفكارهم ومقترحاتهم في كل المستويات.

الجدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية لبعث تقييم النتائج

الرقم	العبارات	النسبة والتكرار	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	اطلاقا	غير موافق	الحساب المتوسط	المعياري الانحراف	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
21	تقوم المؤسسة بتقييم أداؤها وفقا للأهداف والرؤية المستقبلية التي وضعتها	التكرار النسبة%	12	15	3	1	-	-	4,26	0,76	3	موافق
			38.7	48.4	9.7	3.2	-	-				
22	تتعمد المؤسسة بتحقيق مستوى أداء أعلى من خلال خدماتها المقدمة للزبائن	التكرار النسبة%	11	19	-	1	-	-	4,29	0,64	2	موافق
			35.5	61.3	-	3.2	-	-				
23	تعمل المؤسسة بتزويد العاملين بمستوى أداؤهم لتحفيزهم لتحقيق مستوى أداء أعلى	التكرار النسبة%	4	12	12	2	1	3.2	3,52	0,93	5	محايد
			12.9	38.7	38.7	6.5	3.2	3.2				
24	تركز المؤسسة على تطوير القدرات التي تحسن أداؤها	التكرار النسبة%	11	19	1	-	-	-	4,32	0,54	1	موافق
			35.5	61.3	3.2	-	-	-				
25	تقيم المؤسسة كل وحدة وظيفية حسب طبيعة عملها	التكرار النسبة%	8	20	3	-	-	-	4,16	0,58	4	موافق
			25.8	64.5	9.7	-	-	-				
	تقييم النتائج								4,02	0,60	2	موافق

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد تقييم النتائج جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.60)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد جاء ضمن المجال [3.67-5] وهو يشير إلى اتجاه عام موافق.

كما نلاحظ أن العبارة رقم 24 احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، جاءت ضمن المجال [3.67-5] وهو يشير إلى اتجاه عام موافق. هذا ما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تركز على المهارات والقدرات الخاصة بها من أجل تطويرها نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبائن مقارنة بالمنافسين من خلال كفاءاتها البشرية وخبراتها لتحسين العمليات التي من شأنها إضافة قيمة للمؤسسة.

بينما جاءت العبارة رقم 23 بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.93) حيث جاءت ضمن المجال [2.34-3.66] ما يشير إلى اتجاه عام محايد، أين نجد ما نسبته 51.6%، وما يعادل نسبته 48.4% بين محايد وغير موافق، ما يبين أن المبحوثين كانوا محايدين في الإجابة، مما يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة لا تزود العاملين بمستويات آدائهم لغرض تحفيزهم لتحقيق مستويات أداء أعلى.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الفرع الثاني: دراسة مستوى الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة

يتضمن هذا المحور نتائج تحليل الاستشراق، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية والدافعية حسب إجابات عينة البحث.

الجدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية لبعدها الاستشراق

الرقم	العبارات	النسبة والتكرار	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	اطلاقا	غير موافق	حسابي	المتوسط	المعياري	الانحراف	الأهمية النسبية	الاتجاه العام	
1	تمتلك المؤسسة القدرة على رؤية وفهم القضايا المستقبلية قبل حدوثها	التكرار النسبة %	13	11	6	1	-	3.2	41.9	35.5	19.4	4.16	0.86	5	موافق
2	تستطيع المؤسسة تحديد الفرص والتهديدات بشكل يمكنها من التفكير في كيفية التعامل معها	التكرار النسبة %	10	18	3	-	-	9.7	32.3	58.1	-	4.23	0.62	3	موافق
3	تستقرئ المؤسسة المستقبل باتجاه تطوير استراتيجياتها على المدى الطويل	التكرار النسبة %	14	12	4	1	-	3.2	45.2	38.7	12.9	4.26	0.82	2	موافق
4	تتابع المؤسسة عن كتب آخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها	التكرار النسبة %	21	6	4	-	-	12.9	67.7	19.4	-	4.55	0.72	1	موافق جدا
5	تمتلك المؤسسة نظم معلومات متقدمة لمعرفة توجهات وتوقعات الزبائن وتحركات المنافسين	التكرار النسبة %	9	18	4	-	-	12.9	29.0	58.1	29.0	4.16	0.64	4	موافق
	الاستشراق											4,27	0,60		موافق

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الاستشراق جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.60)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد جاء ضمن المجال [3.67-5] وهو يشير إلى اتجاه عام موافق.

كما نلاحظ أن العبارة رقم 4 احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وجاءت ضمن المجال [3.67-5] وهو يشير إلى اتجاه عام موافق. هذا ما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك نظم معلومات متقدمة وتكنولوجيا متطورة تمكنها من متابعة تحركات المنافسين، والاستجابة الى التغيرات التي تحدث في رغبات الزبائن وتحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

بينما جاءت العبارة رقم 1 بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.86)، أين نجد ما نسبته 77.4% موافقون، وما يعادل 22.6% بين محايد وغير موافق، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد جاء ضمن المجال [5-3.67] وهو يشير إلى اتجاه عام موافق.

الجدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية لبعد تفكير النظم

الرقم	العبارة والنسبة والتكرار	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	اطلاقا	غير موافق	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
6	تعتمد المؤسسة على دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها بشكل منفرد	2	19	8	2	-	-	3,68	0,70	4	موافق
	النسبة %	6.5	61.3	25.8	6.5	-	-				
7	تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من جميع المصادر	4	24	3	-	-	-	4,03	0,48	1	موافق
	النسبة %	12.9	77.4	9.7	-	-	-				
8	تعمل المؤسسة على استثمار طاقات أقسام المؤسسة للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها	2	26	2	1	-	-	3,93	0,51	2	موافق
	النسبة %	6.5	83.9	6.5	3.2	-	-				
9	لدى العاملين القدرة على التعامل مع التغيرات المحيطة بالمؤسسة لغرض تحليلها	4	12	13	2	-	-	3,58	0,81	5	محايد
	النسبة %	12.9	38.7	41.9	6.5	-	-				
10	تمتلك المؤسسة القدرة على دمج العناصر لتحليلها وفهم كيفية تفاعلها	1	24	5	1	-	-	3,81	0,54	3	موافق
	النسبة %	3.2	77.4	16.1	3.2	-	-				
	تفكير النظم	2	3,81	0,32	2	موافق					

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد تفكير النظم جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.32)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد جاء ضمن المجال [5-3.67] وهو يشير إلى اتجاه عام موافق.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

كما نلاحظ أن العبارة رقم 7 احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وجاءت ضمن المجال [3.67-5] وهو يشير إلى اتجاه عام موافق، ما يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من جميع المصادر.

بينما جاءت العبارة رقم 9 بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت ضمن المجال [2.34-3.66] وهو يشير إلى اتجاه عام محايد، أين نجد ما نسبته 51.6% موافقون بينما ما يعادل نسبته 48.4% بين محايد وغير موافق، وقد ظهر أن المبحوثين كانوا محايدين في الإجابة ما يشير إلى عدم قدرة العاملين على التعامل مع التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة وتحليلها.

الجدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية لبعء الرؤية المستقبلية

الرقم	العبارة	النسبة والتكرار	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	اطلاقا	غير موافق	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
11	تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية تجعلها تتفوق على أوضاعها الراهنة والتكيف مع التحديات المستقبلية	التكرار النسبة %	3	22	6	-	-	-	3,90	0,54	2	موافق
			9.7	71.	19.	-	-	-				
			4	0	4							
12	تمتلك المؤسسة أبعاد ذات شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال	التكرار النسبة %	4	23	4	-	-	-	4,00	0,52	1	موافق
			12.	74.	12.	-	-	-				
			9	2	9							
13	تساعد الرؤية في تحويل الخطط والتصورات المستقبلية اتجاه المؤسسة الى صورة حقيقية	التكرار النسبة %	3	23	4	1	3.2	-	3,90	0,6	3	موافق
			9.7	74.	12.	3.2	-	-				
			9	2	9							
14	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه رؤية المؤسسة وأهدافها المستقبلية	التكرار النسبة %	3	10	17	1	3.2	-	3,48	0,72	4	محايد
			9.7	23.	54.	3.2	-	-				
			8	3	8							
15	تقوم المؤسسة بتوضيح معنى الرؤية للعاملين بما يسهم في وضوح طريق تنفيذها	التكرار النسبة %	1	11	14	5	16.	-	3,26	0,77	5	محايد
			3.2	35.	45.	16.	-	-				
			5	5	5	1						
	الرؤية المستقبلية								3,71	0,44	3	موافق

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الرؤية المستقبلية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.44)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد جاء ضمن المجال [3.67-5] وهو يشير إلى اتجاه عام موافق.

كما نلاحظ أن العبارة رقم 12 احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.52)، حيث جاءت ضمن المجال [3.67-5] وهو يشير إلى اتجاه عام موافق، هذا ما يظهر أن المبحوثين موافقين على أن المؤسسات محل الدراسة لديها القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية وتحديد مسار الأعمال من خلال اتخاذ الاستعدادات اللازمة حول حدوث التغييرات.

بينما جاءت العبارة رقم 14 بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.72) وهي ضمن المجال [2.34-3.66] وهو يشير إلى اتجاه عام محايد، تليها رقم 15 بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.77)، أين نجد ما نسبته 38.7% موافقون وما يعادل نسبته 63.3% بين محايد وغير موافق، مما تبين أن المبحوثين كانوا محايدين، هذا ما يشير إلى أن المؤسسات تقوم بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية حول كيفية القيام بأعمالهم دون الحاجة إلى معرفة رؤية المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية لبعد الدافعية

الرقم	العبارات والنسبة والتكرار	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	اطلاقا	غير موافق	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
16	تمتلك المؤسسة القدرة على توجيه العاملين انطلاقا من الرؤى والتصورات موضع التنفيذ	1	19	11	-	-	-	3,68	0,54	3	موافق
	النسبة %	3.2	61.3	35.5	-	-	-				
17	توفر المؤسسة مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر	4	19	6	2	-	-	3,81	0,75	2	موافق
	النسبة %	12.9	61.3	19.4	6.5	-	-				
18	تكافئ المؤسسة العاملين باستخدام حوافز متنوعة للالتزام بأهداف المؤسسة	2	7	19	2	1	-	3,22	0,80	5	محايد
	النسبة %	6.5	22.6	31.3	6.5	3.2	-				
19	تعمل المؤسسة على خلق جو من المنافسة بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات	3	9	15	4	-	-	3,35	0,84	4	محايد
	النسبة %	9.7	29.0	48.4	12.9	-	-				
20	تشجع المؤسسة على تكوين فرق العمل والتفاعل بين العاملين	4	20	7	-	-	-	3,90	0,6	1	موافق
	النسبة %	12.9	64.5	22.6	-	-	-				
	الدافعية							3,59	0,50	4	محايد

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الدافعية جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.50)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد جاء ضمن المجال [2.34-3.66] وهو يشير إلى اتجاه عام محايد.

كما نلاحظ أن العبارة رقم 20 احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث حيث جاءت ضمن المجال [3.67-5] وهو يشير إلى اتجاه عام موافق، وقد ظهر أن المبحوثين كانوا موافقين، مما يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تشجع العمل الجماعي وأن أغلبية الوظائف تكون بصورة جماعية وتكوين فرق العمل وفقا لمهارات العاملين وعلى أساس طبيعة العمل والهدف المراد تحقيقه.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

بينما العبارة 19 جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.84) باتجاه عام محايد، إضافة إلى العبارة رقم 18 بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.80)، جاءت ضمن المجال [2.34-3.66] وهو يشير إلى اتجاه عام محايد أين نجد ما نسبته 29.1% موافقون وما يعادل نسبته 41% بين محايد وغير موافق، وتبين أن المبحوثين كانوا محايدين مما يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة لا تتبع نظام حوافز لمكافحة العاملين من أجل المزيد من الإنجازات.

المطلب الثالث: الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية والعلاقة بينهما في المؤسسات محل الدراسة

بعد أن تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان، سيتم في هذا الجزء تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة لاختبار صحة الفرضيات.

الفرع الأول: اتجاه علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة

سيتم من خلال هذا الفرع التعرف على علاقة الارتباط الموجودة بين المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاستراتيجي والمتغير التابع والمتمثل في الرشاقة الاستراتيجية، وهذا من خلال اختبار الفرضية الرئيسة:

H₀ : لا توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (23)

علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية

الذكاء الاستراتيجي	
معامل الارتباط	مستوى المعنوية
0,904**	0,000
الرشاقة الاستراتيجية	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

من خلال نتائج الجدول يتضح أن قيمة الارتباط بين المتغيرين، قد بلغت (0.904) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.01)، وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة

الاستراتيجية، ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل **H₁**: "توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة". وسيتم توضيح وتأكيدها بالتفصيل من خلال علاقة أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالرشاقة الاستراتيجية

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الفرع الثاني: علاقة الارتباط بين الاستشراف والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة بين الاستشراف والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (24)

علاقة الارتباط بين الاستشراف والرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية		المتغيرات
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
0,000	0,597**	الاستشراف

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح الجدول علاقة الارتباط بين بعد الاستشراف والرشاقة الاستراتيجية والتي بلغت (0.597) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.01)، وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة وموجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستشراف والرشاقة الاستراتيجية، وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لديها القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية من خلال توسيع حدود الإدراك والوعي بالتغيرات في بيئة عملها.

ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل H_1 : "توجد علاقة بين الاستشراف والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة".

الفرع الثالث: علاقة الارتباط بين تفكير النظم والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة بين تفكير النظم والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (25)

علاقة الارتباط بين تفكير النظم والرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية		المتغيرات
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
0.000	0,816**	تفكير النظم

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

يوضح الجدول علاقة الارتباط بين بعد تفكير النظم والرشاقة الاستراتيجية والتي بلغت (0.816) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.01)، وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد تفكير النظم والرشاقة الاستراتيجية، ويعود ذلك إلى قدرة المؤسسات على التعامل مع مجموعة التغيرات ومعالجتها ودراسة العلاقة بينها وتحليلها لغرض فهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها. ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل H_1 : " توجد علاقة بين تفكير النظم والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة".

الفرع الرابع: علاقة الارتباط بين الرؤية المستقبلية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة بين الرؤية المستقبلية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (26)

علاقة الارتباط بين الرؤية المستقبلية والرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية		المتغيرات
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
0.000	0,816**	الرؤية المستقبلية

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح الجدول علاقة الارتباط بين بعد الرؤية المستقبلية والرشاقة الاستراتيجية والتي بلغت (0.816) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.01)، وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية المستقبلية والرشاقة الاستراتيجية، هذا ما يعكس قدرة المؤسسات على تحديد اتجاهاتها وتصوراتها اتجاه المستقبل من خلال رصد الأحداث التي تدور في بيئتها والتي من الممكن أن يكون لها تأثير على استراتيجيتها.

ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل H_1 : توجد علاقة بين الرؤية المستقبلية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة".

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الفرع الخامس: علاقة الارتباط بين الدافعية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀: لا توجد علاقة بين الدافعية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (27)

علاقة الارتباط بين الدافعية والرشاقة الاستراتيجية

المتغيرات		الرشاقة الاستراتيجية
		معامل الارتباط
		مستوى المعنوية
		0.000
		0,741**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح الجدول علاقة الارتباط بين بعد الدافعية والرشاقة الاستراتيجية والتي بلغت (0.741) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.01)، وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد الدافعية والرشاقة الاستراتيجية، وهذا ما يدل على امتلاك المؤسسات القدرة على توجيه الافراد وتحفيزهم انطلاقاً من الرؤى والتصورات موضع التنفيذ من خلال تعزيز التعاون ونشر ثقافة المشاركة. ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل **H₁**: توجد علاقة بين الدافعية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة".

المطلب الرابع: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية

لا توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان")؟

بناءً على النتائج الاحصائية التي أكدت رفض الفرض الصفري وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان").

ويفسر هذا أن امتلاك المؤسسات للكفاءة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية وهذا يمنحها القدرة على التبصر لقراءة البيئة وتحديد الفرص والتهديدات واستشراف المستقبل الذي يوفر لها المرونة الكافية وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية ومنحها الرشاقة التي تساعدها في البدء في اقتناص الفرص، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بوربيع ، 2021) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم).

ثانيا: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد علاقة بين الاستشراق والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان").

بناء على النتائج الاحصائية التي أكدت رفض الفرض الصفري وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الاستشراق والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان").

ويفسر ذلك أن الاستشراق يعمل على التنبؤ بأحداث المستقبل مما يؤدي إلى قدرة المؤسسات على مواكبة التطورات في جميع المجالات والبحث عن الأفكار الجديدة والمبتكرة ما يزيد من قدرتها على فهم كفاءاتها وقدراتها الداخلية إضافة إلى معرفة ما يدور حول المنظمة وتحديد المتعاملين معها والمنظمات المنافسة.

ثالثا: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد علاقة بين تفكير النظم والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان").

بناء على النتائج الاحصائية التي أكدت رفض الفرض الصفري وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين تفكير النظم والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان").

ويفسر ذلك على أن تفكير النظم يعمل على التنبؤ والقدرة على التفكير والتحليل والتوقع للمشكلات التي قد تواجهها المؤسسات من خلال ربط مكونات المؤسسة ببعضها البعض ما يسهل عمليات الاتصال بين جميع وحداتها وبالتالي القدرة على ادخال أفكار وأساليب جديدة مما يمنحها القدرة على إعادة تشكيل خياراتها ومواردها بسرعة وفي الوقت المناسب.

رابعا: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد علاقة بين الرؤية المستقبلية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان").

بناء على النتائج الاحصائية التي أكدت رفض الفرض الصفري وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الرؤية المستقبلية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان").

تساهم الرؤية المستقبلية في رسم مستقبل المؤسسة على المدى الطويل وهذا ما يزيد من قدرتها على توفير تصور وتصميم نظام ملائم لإنتاج المنتجات والخدمات التي تتوافق وتفضيلات العملاء، إضافة إلى رصد تحركات المنافسين.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

خامسا: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد علاقة بين الدافعية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان").

بناء على النتائج الاحصائية التي أكدت رفض الفرض الصفري وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الدافعية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان").

تعمل الدافعية على توحيد جهود العاملين نحو تبني هدف مشترك من خلال تحفيزهم وتشجيعهم ورفع الروح المعنوية من خلال الاهتمام بتدريبهم وتطوير مهاراتهم وإتاحة فرص التعلم المستمر لهم، ما يؤدي الى تمكين المؤسسة ويجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات الحاصلة من خلال العمل الجماعي وتعزيز التعاون من خلال نشر ثقافة المشاركة في مختلف المستويات الإدارية، وغرس الثقة المتبادلة بين العاملين.

المبحث الرابع: دراسة الفروق بين المؤسسات محل الدراسة في الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية

حيث سيتم اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة H_0 : لا توجد فروق في مستوى الرشاقة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان").

المطلب الأول: الفروق بين المؤسسات محل الدراسة من ناحية الذكاء الاستراتيجي

الجدول رقم (28)

نتائج اختبار ANOVA للفرق من حيث الذكاء الاستراتيجي

مستوى المعنوية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.02	4.61	0,52	2	1,05	بين المجموعات	الذكاء الاستراتيجي
		0,11	28	3,18	داخل المجموعات	
			30	4,22	المجموع	

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي بلغ (0.02) وهي أصغر من الدلالة الإحصائية (0.05) وهذا يفسر وجود فروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (29)

نتائج اختبار ANOVA للفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي بين المؤسسات محل الدراسة

المؤسسة (I)	المؤسسة (J)	فرق المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
قديلة	القنطرة	-0,34*	0,15	0,03
	طهراوي	-0,43*	0,15	0,01
القنطرة	قديلة	0,34*	0,15	0,03
	طهراوي	-0,09	0,15	0,53
طهراوي	قديلة	0,43*	0,15	0,01
	القنطرة	0,09	0,15	0,53

*فرق المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من خلال الجدول نلاحظ:

فرق المتوسط بين مؤسسة قديلة ومؤسسة القنطرة قد بلغ (-0.34) بخطأ معياري (0.15) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.03) وهي أقل من (0.05) مما يفسر وجود فرق في مستوى الذكاء الاستراتيجي بين مؤسسة قديلة ومؤسسة القنطرة، وبما أن فرق المتوسط قيمة سالبة يتبين أن مستوى الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة القنطرة أعلى من مستوى الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة قديلة، مما يؤكد أن مؤسسة القنطرة للمياه المعدنية على دراية كافية بالذكاء الاستراتيجي حيث تمتلك القدرة على التعامل مع التحديات المستقبلية بوجود قادة أذكاء استراتيجياً يحرصون على توظيف مؤشرات الذكاء الاستراتيجي بشكل فعال لتحقيق أهدافهم.

فرق المتوسط بين مؤسسة قديلة ومؤسسة طهراوي قد بلغ (-0.43) بخطأ معياري (0.15) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.01) وهو أقل من (0.05) مما يفسر وجود فرق في مستوى الذكاء الاستراتيجي بين مؤسسة قديلة ومؤسسة طهراوي، وبما أن الفرق قيمة سالبة يتبين أن مستوى الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة طهراوي أعلى من مستوى الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة قديلة.

فرق المتوسط بين مؤسسة القنطرة ومؤسسة طهراوي بلغ (0.09) بخطأ معياري (0.15) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.53) وهو أكبر من (0.05) مما يفسر عدم وجود فرق في مستوى الذكاء الاستراتيجي بين مؤسسة القنطرة ومؤسسة طهراوي.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الفرع الأول: الفروق في أبعاد الذكاء الاستراتيجي بين المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (30)

نتائج اختبار ANOVA للفروق في أبعاد الذكاء الاستراتيجي بين المؤسسات محل الدراسة

مستوى المعنوية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,001	8,74	2,1	2	4,2	بين المجموعات	الاستشراف
		0,24	28	6,72	داخل المجموعات	
			30	10,92	المجموع	
0,37	1,17	0,12	2	0,24	بين المجموعات	تفكير النظم
		0,10	28	2,84	داخل المجموعات	
			30	3,08	المجموع	
0,08	2,75	0,49	2	0,97	بين المجموعات	الرؤية المستقبلية
		0,18	28	4,94	داخل المجموعات	
			30	5,91	المجموع	
0,2	1,72	0,41	2	0,83	بين المجموعات	الدافعية
		0,24	28	6,73	داخل المجموعات	
			30	7,56	المجموع	

من خلال نتائج الجدول ومن خلال بعد الاستشراف نلاحظ أن قيمة (F) بلغت (4) وهذا عند درجة حرية (2) بمستوى معنوية (0.001) وهي أقل من الدلالة الإحصائية (0.05) مما يفسر وجود فروق في بعد الاستشراف بين المؤسسات محل الدراسة.

نتائج الاختبار البعدي **Post hoc** للفروق في أبعاد الذكاء الاستراتيجي

المؤسسة (I)	المؤسسة (J)	فرق المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
الاستشراف	قديلة	-0,36	0,22	0,11
	القنطرة	-0,89*	0,21	0,00
	قديلة	0,36	0,22	0,11
	طهراوي	-0,53*	0,21	0,02
	قديلة	0,89*	0,21	0,00
	القنطرة	0,53*	0,21	0,02
الرؤية المستقبلية	قديلة	-0,42*	0,19	0,03
	طهراوي	-0,32	0,18	0,09
	القنطرة	0,42*	0,19	0,03
	طهراوي	0,1	0,18	0,56
	قديلة	0,32	0,18	0,09
	القنطرة	-0,1	0,18	0,6

*فرق المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من خلال نتائج الجدول:

نجد أن الفرق في مستوى الاستشراف موجود بين مؤسسة قديلة ومؤسسة طهراوي، بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من الدلالة الإحصائية (0.05)، حيث بلغ فرق المتوسط بين مؤسسة قديلة ومؤسسة طهراوي (-0.89) وهي قيمة سالبة، مما يتبين أن مستوى الاستشراف في مؤسسة طهراوي للمياه المعدنية أكبر من مستوى الاستشراف في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

وجود فرق في بعد الاستشراف بين مؤسسة القنطرة ومؤسسة طهراوي، بمستوى معنوية (0.02) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، حيث بلغ فرق المتوسط (-0.53) وهي قيمة سالبة، مما يتبين أن مستوى الاستشراف في مؤسسة طهراوي أكبر من مستوى الاستشراف في مؤسسة القنطرة. حيث يبين الجدول التالي الفروق في إجابات عينة الدراسة بين المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (32)

الفروق في إجابات بعد الاستشراق بين المؤسسات محل الدراسة

المجموع	المؤسسات			درجات الموافقة	العبارات
	طهراوي	القنطرة	قديلة		
1	0	0	1	غير موافق	1. تمتلك المؤسسة القدرة على رؤية وفهم القضايا المستقبلية
6	0	2	4	محايد	
11	3	4	4	موافق	
13	8	4	1	موافق جدا	
31	11	10	10	المجموع	
3	0	1	2	محايد	2. تستطيع المؤسسة تحديد الفرص والتهديدات بشكل يمكنها من التفكير في كيفية التعامل معها
18	4	8	6	موافق	
10	7	1	2	موافق جدا	
31	11	10	10	المجموع	
1	0	0	1	غير موافق	3. تستقرئ المؤسسة المستقبل باتجاه تطوير استراتيجياتها على المدى الطويل
4	0	1	3	محايد	
12	3	4	5	موافق	
14	8	5	1	موافق جدا	
31	11	10	10	المجموع	
4	0	1	3	محايد	4. تتابع المؤسسة عن كثب آخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها
6	0	4	2	موافق	
21	11	5	5	موافق جدا	
31	11	10	10	المجموع	
4	0	2	2	محايد	5. تمتلك المؤسسة نظم معلومات متقدمة لمعرفة توجهات وتوقعات الزبائن وتحركات المنافسين
18	5	6	7	موافق	
9	6	2	1	موافق جدا	
31	11	10	10	المجموع	

من خلال مقارنة إجابات عينة الدراسة نلاحظ أن مؤسسة طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" كانت معظم اجاباتها بموافق وموافق جدا مقارنة بمؤسسة قديلة ومؤسسة القنطرة التي كانت اجاباتهم متفاوتة في مستوى الموافقة وهذا ما يفسر نتائج الجدول (31) حيث جاءت بالترتيب الأول من حيث بعد الاستشراق وهذا ما يؤكد قدرة المؤسسة على توقع التغيير والاستجابة له من خلال فحصها لبيئة أعمالها واقتناص الفرص وتجنب التهديدات بصورة تمكنها من تطوير استراتيجياتها على المدى الطويل، حيث تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال عملها وانشاء مخبر مجهز بأحدث الآلات والمعدات الخاصة بتحليل المواد الأولية

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

والمنتج النهائي، إضافة إلى التبع الدائم لرغبات واحتياجات زبائنهم وكسب رضاهم وفي نفس الوقت رصد تحركات منافسيها من خلال فريق عمل كفؤ ومتخصص.

بعد الرؤية المستقبلية:

نلاحظ من خلال الجدول وجود فرق بين مؤسسة القنطرة ومؤسسة قديلة بمستوى معنوية (0.03) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغ فرق المتوسط (0.42) مما يتبين أن مستوى الرؤية المستقبلية في مؤسسة القنطرة أعلى من مستوى الرؤية المستقبلية في مؤسسة قديلة. حيث يبين الجدول التالي الفروق في إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الرؤية المستقبلية.

الجدول رقم (33)

الفروق في إجابات بعد الرؤية المستقبلية بين المؤسسات محل الدراسة

المجموع	المؤسسات			درجات الموافقة	العبارات
	طهراوي	القنطرة	قديلة		
6	0	1	5	محايد	11. تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية تجعلها تتفوق على أوضاعها
22	9	9	4	موافق	الراهنه والتكيف مع التحديات المستقبلية
3	2	0	1	موافق جدا	
31	11	10	10		المجموع
9	0	1	3	محايد	12. تمتلك المؤسسة ابعاد ذات شمولية تحدد من خلالها اتجاه
23	9	8	6	موافق	الاعمال
4	2	1	1	موافق جدا	
31	11	10	10		المجموع
1	0	0	1	غير موافق	13. تساعد الرؤية في تحويل الخطط والتصورات المستقبلية اتجاه
4	0	1	3	محايد	المؤسسة الى صورة حقيقية
23	10	7	6	موافق	
3	1	2	0	موافق جدا	
31	11	10	10		المجموع
1	0	0	1	غير موافق	14. تمتلك المؤسسة رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود
17	7	4	6	محايد	العاملين للعمل باتجاه رؤية المؤسسة وأهدافها المستقبلية
10	3	4	3	موافق	
3	1	2	0	موافق جدا	
31	11	10	10		المجموع
5	2	2	1	غير موافق	15. تقوم المؤسسة بتوضيح معنى الرؤية للعاملين بما يسهم في
14	7	1	6	محايد	وضوح طريق تنفيذها
11	2	6	3	موافق	
1	0	1	0	موافق جدا	
31	11	10	10		المجموع

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

من خلال إجابات عينة الدراسة نلاحظ أن مؤسسة القنطرة للمياه المعدنية جاءت أغلب اجاباتها بدرجة موافق وهذا ما يؤكد قدرة المؤسسة في رسم مستقبلها على المدى الطويل حيث ساهمت رؤيتها المستقبلية في تتبع احتياجات ورغبات زبائنهم ومتابعة تفضيلاتهم وقد ساهم شكل المنتج النهائي في جذب زبائن أكبر.

المطلب الثاني: الفروق بين المؤسسات محل الدراسة من ناحية الرشاقة الاستراتيجية

الجدول رقم (34)

نتائج اختبار ANOVA للفروق من حيث الرشاقة الاستراتيجية

مستوى المعنوية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,10	62,4	0,40	2	0,81	بين المجموعات	الرشاقة الاستراتيجية
		0,16	28	4,60	داخل المجموعات	
			30	5,41	المجموع	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بلغ (0.10) وهي أكبر من الدلالة الاحصائية (0.05) وهذا يفسر عدم وجود فروق في مستوى الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (35)

نتائج اختبار ANOVA للفروق في مستوى الرشاقة الاستراتيجية بين المؤسسات محل الدراسة

مستوى المعنوية	الخطأ المعياري	فرق المتوسط (I-J)	المؤسسة (J)	المؤسسة (I)
0,11	0,18	-0,30	القنطرة	قديلة
0,04	0,18	-0,37*	طهراوي	قديلة
0,11	0,18	0,30	قديلة	القنطرة
0,7	0,178	-0,07	طهراوي	قديلة
0,04	0,178	0,37*	قديلة	طهراوي
0,7	0,18	0,07	القنطرة	قديلة

*فرق المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن هناك فرق في مستوى الرشاقة الاستراتيجية بين مؤسسة قديلة ومؤسسة طهراوي بفرق (-0.37) عند مستوى معنوية (0.04) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبما أن فرق المتوسط قيمة سالبة يفسر ذلك أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة طهراوي أعلى من مستوى الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة قديلة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الفرع الأول: الفروق في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بين المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (36)

نتائج اختبار ANOVA للفروق في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بين المؤسسات محل الدراسة

مستوى المعنوية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,00	10,63	1,73	2	3,45	بين المجموعات	السبق في التغيير
		0,16	28	4,55	داخل المجموعات	
			30	8	المجموع	
0,11	2,43	0,26	2	0,51	بين المجموعات	توليد الثقة
		0,11	28	2,96	داخل المجموعات	
			30	3,48	المجموع	
0,06	3,10	0,42	2	0,85	بين المجموعات	البدئ بالفعل
		0,17	28	3,82	داخل المجموعات	
			30	4,67	المجموع	
0,85	0,17	0,07	2	0,13	بين المجموعات	تحرير التفكير
		0,40	28	11,30	داخل المجموعات	
			30	11,44	المجموع	
0,17	1,91	0,65	2	1,29	بين المجموعات	تقييم النتائج
		0,34	28	9,47	داخل المجموعات	
			30	10,76	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (F) لبعء السبق في التغيير بلغت (10.63) وهذا عند درجة حرية (2) بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من الدلالة الإحصائية (0.05) مما يفسر وجود فروق في بعد السبق في التغيير بين المؤسسات محل الدراسة، على عكس بعد توليد الثقة، البدئ بالفعل، تحرير التفكير وتقييم النتائج أين بلغت مستويات المعنوية (0.17، 0.06، 0.85، 0.17) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهذا ما يفسر عدم وجود فروق فيها بين المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (37)

نتائج الاختبار البعدي **Post hoc** للفروق في بعد السبق في التغيير

المؤسسة (I)	المؤسسة (J)	فرق المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
قديلة	القنطرة	-0,320	0.18	0,09
قديلة	طهراوي	-0,80*	0.18	0,00
القنطرة	قديلة	0,32	0.18	0,09
القنطرة	طهراوي	-0,48*	0.18	0,01
طهراوي	قديلة	0,80*	0.18	0,00
طهراوي	القنطرة	0,48*	0.178	0,01

*فرق المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من خلال نتائج الجدول نلاحظ:

-وجود فرق في بعد السبق في التغيير بين مؤسسة قديلة ومؤسسة طهراوي بمستوى معنوية (0.00) وهو أقل من الدلالة الإحصائية (0.05)، حيث بلغ فرق المتوسط بين مؤسسة قديلة ومؤسسة طهراوي (-0.80) وهي قيمة سالبة، مما يتبين أن مستوى السبق في التغيير في مؤسسة طهراوي للمياه المعدنية أكبر من مستوى السبق في التغيير في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، هذا ما يؤكد أن مؤسسة طهراوي تتميز بفهمها الجيد للبيئة التي تعمل بها من خلال السرعة والقدرة على اكتشاف التغيرات الحاصلة.

-وجود فرق في بعد السبق في التغيير بين مؤسسة القنطرة ومؤسسة طهراوي بمستوى معنوية (0.01) وهو أقل من الدلالة الإحصائية (0.05)، حيث بلغ فرق المتوسط (-0.48) وهي قيمة سالبة، مما يتبين أن مستوى السبق في التغيير في مؤسسة طهراوي أكبر منه في مؤسسة القنطرة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (38)

الفروق في إجابات بعد السبق في التغيير

المجموع	المؤسسات			درجات الموافقة	العبارات
	طهراوي	القنطرة	قديلة		
3	0	1	2	محايد	1. لدى المؤسسة القدرة والسرعة في
11	0	5	6	موافق	اكتشاف التغييرات الحاصلة في البيئة
17	11	4	2	موافق جدا	
31	11	10	10		المجموع
1	0	0	1	محايد	2. تتميز المؤسسة بالإدراك والفهم الجيد
10	0	5	5	موافق	للبيئة التي تعمل فيها
20	11	5	4	موافق جدا	
31	11	10	10		المجموع
2	0	0	2	محايد	3. تمتلك المؤسسة القدرة على تكيف
16	2	8	6	موافق	استراتيجياتها بسرعة لتناسب الظروف
13	9	2	2	موافق جدا	المتغيرة
31	11	10	10		المجموع
1	0	0	1	غير موافق	4. تعتمد المؤسسة على مقاييس من اجل
6	0	3	3	محايد	التقصي الدائم واستكشاف مستوى رضا
22	10	6	6	موافق	العاملين
2	1	1	0	موافق جدا	
31	11	10	10		المجموع
1	0	0	1	غير موافق	5. تسعى المؤسسة الى تغيير ممارساتها
12	1	4	7	موافق	الإدارية لتحسين أدائها وطريقة حلها
18	10	6	2	موافق جدا	لمشاكلها
31	11	10	10		المجموع

من خلال مقارنة إجابات عينة الدراسة نلاحظ أن مؤسسة طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" كانت معظم اجاباتها بموافق وموافق جدا مقارنة بمؤسسة قديلة ومؤسسة القنطرة التي كانت اجاباتهم متفاوتة في مستوى الموافقة وهذا ما يفسر نتائج الجدول (37) حيث جاء بعد السبق في التغيير فيها أعلى منه في مؤسسة القنطرة ومؤسسة قديلة، هذا ما يفسر أن مؤسسة طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" تتميز بالقدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها من خلال فهمها وإدراكها للبيئة التي تعمل فيها وتكيف استراتيجياتها وفقا لها. من خلال النتائج المتحصل عليها نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 : توجد فروق في مستوى الرشاقة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان").

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية التي حاولنا فيها معرفة علاقة الذكاء الاستراتيجي بالرشاقة الاستراتيجية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة (مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية ومجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان")، حيث اعتمدنا على الاستبيان في جمع معلومات الدراسة، الذي تم توزيعه على عينة من الإطارات ورؤساء المصالح في المؤسسات محل الدراسة، وقد تضمن محورين أساسيين هما الرشاقة الاستراتيجية (السبق في التغيير، توليد الثقة، البدئ بالفعل، تحرير التفكير وتقييم النتائج) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية والدافعية).

وبعد استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته باستخدام أساليب إحصائية عديدة وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي تم وضعها في الدراسة. حيث تبين أنه توجد علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده بالرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان")، حيث جاء بعد تفكير النظم والرؤية المستقبلية الأعلى ارتباطا بالرشاقة الاستراتيجية بمعامل ارتباط (0.87) عند مستوى دلالة (0.01)، في حين جاء بعد الاستشراف الأقل ارتباطا بالرشاقة الاستراتيجية بمعامل ارتباط (0.6) عند مستوى دلالة (0.01)، كما تبين وجود فروق في مستوى الرشاقة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان")، أين كان مستوى الرشاقة الاستراتيجية في وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" أعلى منه في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بمستوى (0.37) عند مستوى دلالة (0.05)، أما مستوى الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة القنطرة للمياه المعدنية أعلى من مستوى الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة قديلة بمستوى (0.34) عند مستوى دلالة (0.05)، مستوى الذكاء الاستراتيجي في وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" أعلى من مستوى الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بمستوى (0.43) عند مستوى دلالة (0.05).

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة نكون قد تطرقنا إلى أحد أهم المواضيع خاصة في ظل ظروف التغيير التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم، والتي تفرض على المؤسسة أن تكون مرنة ورشيقة وتتكيف باستمرار مع الظروف المحيطة، حيث أصبحت الرشاقة الاستراتيجية ضرورة حتمية تعكس قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المستقبلية والاستجابة للتغيرات بسرعة من أجل البقاء والاستمرار، أين يجب أن تتوفر فيهم ميزة الذكاء الاستراتيجي وهذا من خلال الادراك الجيد للبيئة التي تعمل فيها من خلال جمع المعلومات الضرورية.

وبغية معرفة مدى توفر هذه المفاهيم أجريت الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات في ولاية بسكرة (مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية ومجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان")، انطلاقا من الإشكالية الرئيسية: هل توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان")؟ حيث تم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيان على عينة البحث المتمثلة في الإداريين، إضافة إلى المقابلة التي تم الاستعانة بها لشرح وتأكيد توجهات الباحثين.

انطلاقا من البحث في جوانب الموضوع وصلنا إلى مجموعة من النتائج في جانبها النظري والتطبيقي، لتتوصل من خلالها إلى العديد من المقترحات والتوصيات والمتمثلة فيمايلي:

أولا: نتائج الدراسة

- أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان") عند مستوى دلالة (0.01).
 - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان") عند مستوى دلالة (0.01).
 - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تفكير النظم والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان") عند مستوى دلالة (0.01).
 - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان") عند مستوى دلالة (0.01).
 - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة (قديلة للمياه المعدنية، القنطرة للمياه المعدنية، مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان") عند مستوى دلالة (0.01).
- وجود فروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تمثلت في بعد الاستشراف، الرؤية المستقبلية، السبق في التغيير.

تميزت مؤسسة طهراوي بمستوى عالي من الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية مقارنة بمؤسستي قديلة للمياه المعدنية والقنطرة للمياه المعدنية، فتفوقت في كل من بعد الاستشراف وبعد السبق في التغيير.

ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج المتوصل إليها يمكن أن نقدم التوصيات التالية:

- اعتماد مقاييس من أجل التقصي الدائم واستكشاف مستوى رضا العاملين.
- توضيح معنى الرؤية للعاملين بما يساهم في وضوح طريق تنفيذها.
- على المؤسسات تزويد العاملين بمستوى أدائهم لتحفيزهم لتحقيق مستوى أداء أعلى.
- تنمية قدرة العاملين على التعامل مع التغيرات المحيطة بالمؤسسة لغرض تحليلها.
- يجب على المؤسسة امتلاك رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه رؤية المؤسسة وأهدافها المستقبلية.
- مكافئة للعاملين باستخدام حوافز متنوعة للالتزام بأهداف المؤسسة.
- العمل على خلق جو من المنافسة بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.
- يجب على المؤسسات امتلاك قدرة التأثير على العاملين وتنمية شعورهم بالانتماء الى المؤسسة من أجل تبني سلوكيات واتجاهات إيجابية للوصول الى الهدف المسطر.
- توفير بيئة تنظيمية محفزة ومشجعة على الابداع مما يجعل العاملين يفصحون عن أفكارهم ومقترحاتهم.

ثالثاً: آفاق الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة يمكن لدراستنا أن تفتح آفاقاً جديدة لدراسات أخرى نذكر منها:

- أثر الرشاقة الاستراتيجية على تحسين أداء العاملين.
- دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي.
- دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ط	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية الرشاقة الاستراتيجية
11	المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية
14	المطلب الثاني: أهداف الرشاقة الاستراتيجية
17	المطلب الثالث: أهمية الرشاقة الاستراتيجية
18	المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة الاستراتيجية
18	المطلب الأول: أسباب حاجة المؤسسة للرشاقة الاستراتيجية
20	المطلب الثاني: متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية
21	المطلب الثالث: مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية
23	المطلب الرابع: الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية
24	المبحث الثالث: قدرات الرشاقة الاستراتيجية
24	المطلب الأول: رشاقة الاستشعار
24	المطلب الثاني: رشاقة اتخاذ القرار
25	المطلب الثالث: رشاقة الممارسة
26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي
29	المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي
29	الفرع الأول: مفهوم الذكاء
29	الفرع الثاني: مفهوم الذكاء الاستراتيجي
33	المطلب الثاني: مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي

فهرس المحتويات

34	المطلب الثالث: أهداف الذكاء الاستراتيجي
35	المطلب الرابع: أهمية الذكاء الاستراتيجي
36	المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاستراتيجي
36	المطلب الأول: دور الذكاء الاستراتيجي
36	الفرع الأول: دور الذكاء في عمليات التغيير
36	الفرع الثاني: دور الذكاء كسلاح تنافسي
37	المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاستراتيجي
38	المطلب الثالث: مبادئ الذكاء الاستراتيجي
39	المبحث الثالث: أبعاد الذكاء الاستراتيجي
39	المطلب الأول: الاستشراف
40	المطلب الثاني: تفكير النظم
41	المطلب الثالث: الرؤية المستقبلية
41	المطلب الرابع: الدافعية
42	المطلب الخامس: المشاركة
42	المطلب السادس: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية
44	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة
47	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية
47	الفرع الأول: منتجات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
48	الفرع الثاني: أهداف مؤسسة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
48	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة القنطرة للمياه المعدنية
48	الفرع الأول: أهداف مؤسسة القنطرة للمياه المعدنية
49	المطلب الثالث: التعريف بمجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان"
49	الفرع الأول: أهداف مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان"
50	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
50	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
50	المطلب الثاني: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأدوات جمع البيانات
50	الفرع الأول: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
50	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
52	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

فهرس المحتويات

52	الفرع الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة
53	الفرع الثاني: الاتساق الداخلي
53	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
54	المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة من حيث البيانات الشخصية والوظيفية
58	المبحث الثالث: دراسة مستوى الرشاقة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة والعلاقة بينهما
58	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
58	الفرع الأول: اختبار الالتواء والتفطح
59	الفرع الثاني: اختبار كوجروف-سمرنوف وشاييرو-ويلك
60	المطلب الثاني: دراسة مستوى الرشاقة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة
61	الفرع الأول: دراسة مستوى الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة
68	الفرع الثاني: دراسة مستوى الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة
73	المطلب الثالث: الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية والعلاقة بينهما في المؤسسات محل الدراسة
73	الفرع الأول: اتجاه علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة
74	الفرع الثاني: علاقة الارتباط بين الاستشراف والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة
74	الفرع الثالث: علاقة الارتباط بين تفكير النظم والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة
75	الفرع الرابع: علاقة الارتباط بين الرؤية المستقبلية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة
76	الفرع الخامس: علاقة الارتباط بين الدافعية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة
76	المطلب الرابع: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات
78	المبحث الرابع: دراسة الفروق بين المؤسسات محل الدراسة في الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية
78	المطلب الأول: الفروق بين المؤسسات محل الدراسة من ناحية الذكاء الاستراتيجي
80	الفرع الأول: الفروق في أبعاد الذكاء الاستراتيجي بين المؤسسات محل الدراسة
84	المطلب الثاني: الفروق بين المؤسسات محل الدراسة من ناحية الرشاقة الاستراتيجية
85	الفرع الأول: الفروق في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بين المؤسسات محل الدراسة
88	خلاصة الفصل
90	الخاتمة
93	فهرس المحتويات
97	قائمة المراجع
108	الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

المقالات

1. احمد خضير احمد، شعير حاضر صباح ، و محميد كفاح عباس. (2021). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لاراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية-. مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال، المجلد 05 (01)، جامعة أدرار، الجزائر، الصفحات 119-137.
2. أبو الغنم خالد محمد عبد العزيز. (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد 2(05)، الصفحات 140-172.
3. إسماعيل عمار فتحي موسى. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات- المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، مصر، المجلد 36(01)، الصفحات 152-221.
4. ال يحيى نجلاء غازي حامد ، و عبد القادر سليم برشيد. (2022). العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية -دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد-. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 12(02)، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، الأردن، الصفحات 205-216.
5. بن غزال ابتسام ، و طاهري فاطمة الزهراء. (2018). أثر المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية- دراسة تطبيقية على عينة من إدارات مؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة-. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية(24)، الصفحات 120-138.
6. بلعجوز حسين ، و بومصباح صافية. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة جامعة برج بوعريريج- مجلة الحقوق والعلوم الانسانية- دراسات اقتصادية، المجلد 09(01)، جامعة زيان عاشور بالجللفة، الجزائر، الصفحات 81-97.
7. البشاشة سامر عبد المجيد. (2020). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد 20(01)، جامعة الزرقاء، الأردن، الصفحات 1-21.
8. بوربيع صارة . (2021). الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع (سيم SIM). مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07(03)، جامعة بشار، الجزائر، الصفحات 436-456.

قائمة المراجع

9. بلحسن حنان ، و شايب فاطمة الزهراء. (2022). التفاعل بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية- دراسة ميدانية بمؤسسة حجار السودان ولاية سكيكدة- مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الاعمال، المجلد 05(01)، جامعة تبسة، الجزائر، الصفحات 118-137.
10. بوكميش على. (2008). المشكلات التي تواجه عملية تقويم أداء الأفراد وطرق معالجتها، مجلة الحقيقة (11)، جامعة ادرا، الجزائر، الصفحات 78-108.
11. بوقرة كمال ، و حمصي سعيدة. (2018). التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 27، جامعة الوادي، الجزائر، الصفحات 33-44.
12. حسين عمرو مصطفى محمد. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49(04)، جامعة عين شمس، مصر، الصفحات 661-702.
13. حافظ عبد الناصر علك ، حسين وليد حسين، و محمود احمد عبد. (2017). الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 25(4)، جامعة بابل، العراق، الصفحات 1473-1495.
14. خالد فراح ، و مهاوة امال. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة- مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 08(01)، جامعة ام البواقي، الجزائر، الصفحات 126-147.
15. رحمون رزيقة ، منصور عبد القادر منصور ، وقشوط الياس. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية- دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة- مجلة الاصيل للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 03(01)، جامعة خنشلة، الجزائر، الصفحات 147-165.
16. راضي ميرفت محمد ، المدهون أحمد ناصر ، وشاهين محمد طلال. (2020). الذكاء الاستراتيجي كمدخل للتحويل إلى المنظمة الرقمية شركة فيوجن لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات...أمودجًا، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40(01)، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، الصفحات 35-52.
17. الرقب توفيق زايد محمد. (2022). التأثير المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 6(44)، فلسطين، الصفحات 63-103.
18. زغمار سلمى، و دبوش عبد القادر. (2022). دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية- دراسة حالة مجمع صيدال فرع قسنطينة- مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09 (01)، جامعة أم البواقي، الجزائر، الصفحات 78-104.
19. الزهراني إبراهيم بن حنش سعيد. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم « دراسة ميدانية » ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14(01)، السعودية، الصفحات 102-117.

20. سعودي ايمان، ودهان محمد. (2020). الذكاء الاستراتيجي وأثره على عملية التشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة" ومؤسسة (WISSO)، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، 21(01)، جامعة باتنة، الجزائر، الصفحات 591-622.
21. الشيخ بابكر مبارك عثمان، و علي التاج محمد محمد. (2017). أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 09(19)، جامعة الانبار، العراق، الصفحات 272-294.
22. الشمري حمد عوض جار الله ، الاسدي موعد كاظم ، و الموسوي احمد حسين احمد. (2021). الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي لآراء عينة من مدراء اقسام ومديري الشعب الادارية في جامعة كربلاء، مجلة ميسان للدراسات الاكاديمية، المجلد 20(40)، العراق، الصفحات 190-211.
23. الشنطي محمود عبد الرحمن، و الجيار مدحي حمدي. (2021). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 29(01)، فلسطين، الصفحات 130-163.
24. صفور مجد. (2021). أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية- دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية، مجلة جامعة البعث، المجلد 43(17)، سوريا، الصفحات 144-178.
25. الصرايرة وائل عبد الفتاح، الشورة عبد الله احمد ، و الكساسبة محمد مفضي. (2020). الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين الإنتاج الرشيق والأداء المستدام، مجلة الباحث الاقتصاد، المجلد 08(02)، الجزائر، الصفحات 12-29.
26. الضابط محمود محمد . (2022). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42 (02)، جامعة الدول العربية، مصر، الصفحات 27-42.
27. ضيف أحمد، وصدوق فتيحة. (2018). علاقة سمات المفكر الاستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الأعمال، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07، جامعة الخلفة، الجزائر، الصفحات 50-71.
28. طالب علاء فرحان، و هادي محمد جبار. (د.ت). أثر قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات (زين العراق - أسياسيل)، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد 27، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، الصفحات 160-189.
29. الطه شهاب محمد محمود. (2021). الأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة (korek) للاتصالات النقالة في العراق، مجلة تنمية الرفادين، المجلد 40(129)، جامعة الموصل، العراق، الصفحات 72-91.
30. عطا خالدية مصطفى. (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 43، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، الصفحات 135-162.

31. عوض أشرف محمد إبراهيم. (2021). أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات-حالة أزمة (Covid-19)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 02(01)، جامعة دمياط، مصر، الصفحات 457-507.
32. عبد الله حيدر طه، و عراك عبود عمير. (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية، مجلة الدنانير، العدد 15، جامعة الأنبار، العراق، الصفحات 296-320.
33. العجمي منيرة خالد الهيلم. (2021). درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، المجلد 45 (03)، جامعة عين شمس، مصر، الصفحات 15-58.
34. عمارة امجد حامد عبد الرزاق و الطائي عماد عبد الله. (2022). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحسين مستوى أداء الشركات دراسة تطبيقية على الشركة العامة للمنتجات الغذائية/قطاع الزيوت النباتية في العراق، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 01، مصر، الصفحات 10-44.
35. عمران نضال عبد الهادي. (2015). اثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 23(03)، جامعة بابل، العراق، الصفحات 1280-1308.
36. علي رزاق جواد العابدي، و هاشم مهدي هاشم الموسوي. (2014). تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08 (31)، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، الصفحات 143-167.
37. قاسم سامر أحمد، و كنعان علي. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين (دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 40(04)، سورية، الصفحات 301-322.
38. قدوري فائق مشعل ، و الألوسي وفاء محمد فخري. (2018). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 08(01)، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، الصفحات 130-140.
39. كنوش محمد. (2015). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 13، جامعة الشلف، الجزائر، الصفحات 91-116.
40. لعرايجي ايمان، و بوغازي فريدة. (2020). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، مجلة الاستراتيجية و التنمية، المجلد 10(01)، جامعة مستغانم، الجزائر، الصفحات 304-324.

41. اللمسي عادل حلمي امين. (2021). الرشاقة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية، العدد 45 (الجزء الرابع)، جامعة عين شمس، مصر، الصفحات 303-384.
42. المنزوع زايد علي عبد الخالق. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية بجامعة البيضاء، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 02(02)، جامعة البيضاء، اليمن، الصفحات 130-146.
43. المرشدي زهراء كريم حمزة ، و الشمري احمد عبد الله امانة. (2022). دور اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد 03(01)، جامعة النهريين، العراق، الصفحات 83-106.
44. معلول ليله ، و زهواني رضا. (2019). الذكاء الإستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سوفيتال الجزائر- مجلة العلوم الانسانية، المجلد 19(02)، جامعة بسكرة، الجزائر، الصفحات 276-294.
45. المواضية عارف شاكرو، و البشابشة سامر عبد المجيد. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 03(03)، الأردن، الصفحات 267-302.
46. مسن فهد بنحيت سهيل، و أبراهيم صلاح محمد زكي. (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية لمحافظة ظفار بسلطنة عمان، مجلة التنمية البشرية والتعلم للابحاث التخصصية، المجلد 05(03)، جامعة العلوم الإسلامية، ماليزيا، الصفحات 80-104.
47. منصور محمود عبد الله محمد. (2022). الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لتطوير الاداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة الضمان الاجتماعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 57(الجزء الاول)، جامعة حلوان، مصر، الصفحات 123-204.
48. المحاسنة محمد عبد الرحيم، و الشماسين سالم احمد. (ديسمبر، 2016). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 02، الأردن، الصفحات 173-203.
49. محيسن عون عوض، أبو سويرح أيمن سليمان، و شامية إبراهيم لسليمان. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 30(01)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، الصفحات 60-82.
50. هاشم ياسين رشيد. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 27(125)، جامعة بغداد، العراق، الصفحات 18-43.

51. ياسر شاكر ياسر. (2017). تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام (دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 14(55)، جامعة القادسية، العراق، الصفحات 210-239.
52. يوسف شريف محمد محمد محمد. (2021). دور الذكاء الإستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 51(04)، جامعة عين شمس، مصر، الصفحات 643-676.

الكتب:

1. داود فضيلة سلمان. (2019). الادارة الاستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار السيسبان للنشر والتوزيع، جامعة بغداد، العراق.
2. عليان ربحي مصطفى. (2015). إدارة التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. الرب سيد محمد جاد. (2016). التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الملتقيات:

1. العبيدي محمد عبد العزيز، و السالم قصي سالم. (23-26 أبريل، 2012). الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية، مداخله ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، الصفحات 748-770.
2. الكواز سعد محمود، يحيى علاء عبد السلام ، و إبراهيم طارق نوي. (23-26 أبريل، 2012). إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي دراسة حالة في شركة آسياسيل للاتصالات في العراق، مداخله في الملتقى العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، الصفحات 170-188.
3. نوي طه حسين، و ضيف أحمد. (18-19 ماي، 2011). ملتقى حول الابداع والتعليم التنظيمي في المنظمات الحديثة مداخله حول الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدة الجزائر، الصفحات 01-16.

الرسائل والأطروحات:

1. أبو شريعة سليمان محمد. (2022). أثر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات - دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية- مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين.

2. أبو جبارة علي زهير علي. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الأزهر، فلسطين.
3. أونيس الخير. (2017). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة طولقة- مذكرة ماستر، تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، الجزائر.
4. أبو اصبع علي فيصل أحمد. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أب، اليمن.
5. أبو عيادة ندى عمر عبد الله. (2016). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
6. أبو دكة كرار كاظم رسن . (2021). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات العراقية، بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس، ادارة أعمال، جامعة ميسان، العراق.
7. بختي جيهان، وزرقين الزهرة. (2022). دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل الرقابة الداخلية دراسة استنبائية بمؤسسة القنطرة للمياه المعدنية بولاية بسكرة، مذكرة ماستر تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة بسكرة، الجزائر.
8. بن براهيم محمد أيوب. (2019). أثر الثقة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة دراسة حالة: وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان-بسكرة، مذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر.
9. تلية إبراهيم، عيادي بلخير، وزلاسي تقي الدين. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي (دراسة استطلاعية في مؤسسة موبيليس)، مذكرة ماستر علوم اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر.
10. جليلد ياسين. (2011). العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية دراسة حالة -مؤسسة العجائن الصناعية- ، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، الجزائر.
11. الحريزات محمد أحمد حمد. (2015). أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القرارات التنافسية للشركات على الاداء العملياتي دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
12. ربيعي الهاشمي. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة أدرار، الجزائر.
13. سحقي نفيسة. (2021). دور آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) -وحدة سوق اهراس-، مذكرة ماستر تخصص إدارة اعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر.

14. ستي سيد أحمد. (2017). محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة. أطروحة دكتوراه، جامعة سعيدة، الجزائر.
15. سنوسي أشرف اسلام. (2020). دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة- بسكرة- مذكرة ماستر تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة بسكرة، الجزائر.
16. سلبي منال. (2020). دور التسيير الرشيق في تحسين القدرة التنافسية دراسة حالة مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" - بسكرة- مذكرة ماستر تخصص إدارة استراتيجية، جامعة بسكرة، الجزائر.
17. الشريف تحرير شعبان محمد. (2018). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية- محافظات قطاع غزة، مذكرة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين.
18. الصانع إيمان سالم. (2013). أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية/لأفارج)، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
19. طيبي نادية. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر.
20. طمين السعيد. (2020). دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة- مذكرة ماستر تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة بسكرة، الجزائر.
21. عباسي سهيلة، معلول ليله، و ترشة سيف الدين. (2018). أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار -دراسة حالة لوكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي، بسكرة وورقلة-، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة الوادي، الجزائر.
22. علوان غلا فاضل. (2015). محددات الرقابة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال /بحث ميداني في شركتي زينالعراق واسيسيل للاتصالات المتنقلة، مذكرة ماجستير علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
23. عمرو هبة محمد محمد. (2016). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين.
24. عبدو نبيلة. (2022). دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة حالة: مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- مذكرة ماستر تخصص إدارة استراتيجية، جامعة بسكرة، الجزائر.
25. قدور صليحة. (2021). مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-عرض تجارب- مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قالمة، الجزائر.
26. قاسم سعاد حرب. (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

27. كنوش محمد. (2017). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
28. لعلايمية محمد علي. (2015). أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال Ferial -عنابة- مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
29. لعراجي منير، و حجاب أحمد اسحاق. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة"دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- المسيلة"، مذكرة ماستر تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة المسيلة، الجزائر.
30. مقراش فوزية. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر.
31. المرشدي زهراء كريم حمزة. (2021). تأثير اليقظة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية بتوسيط المرونة الاستراتيجية (دراسة استطلاعية تحليلية في بعض الشركات التابعة للعبة العباسية في محافظة كربلاء المقدسة)، مذكرة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
32. نجم رامي ابراهيم عبد العال. (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة. مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
33. هاشمي إناس. (2019). دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة ولاية أم البواقي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. Ivory , S., & Brooks, S. (2017). Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lesson from strategic agility. Journal of Business Ethics Springer.
2. Kruger, J. (2010). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long term insurance industry in South Africa. Master thesis, Faculty of business management, University of South Africa.
3. Liebowitz, J. (2006). Strategic Intelligence business intelligence, competitive and knowledge management. Boca Roton, New York: Auerbach publication, Taylor & Francis Groupe.
4. Lungu, M. (2018). Achieving strategic agility through business model innovation. the case of telecom industry. The international conference on Business Excellence, 12(1),.
5. Maccoby, M., & Scudder, T. (2011, March). Strategic intelligence A conceptual system of leadership for change. 10. International Society for performance Improvement.

6. McDowell, D. (2009). Strategic intelligence: a hand book for practitioners, managers, and users. United States of America: Scarecrow Press, Inc.
7. Mhaibes, H. (2018, October). An analytical study of the strategic flexibility variation as a function of the dynamic capabilities based on supply chain management (case study: the general petroleum products distribution company in Baghdad). International Journal of Supply Chain Management, 7(5).
8. Nafei, A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. International Journal of Business and Management, Vol 11, No 05.
9. Ofoegbu, O., & Akanbi, P. (2012). The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria. International Business and Economics Research Journal.
10. Santala, M. (2009). Strategic agility in a small knowledge intensive Business Services company: case swot consulting. Master degree, 53. Department of Marketing and
11. Management, Helsingin yliopisto, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.
12. Waghmare, S. (2019). Strategic intelligence and its importance in management of organisation. Nevill Wadia Institute of Management Studies and Research.
13. Xu, M. (2007). Managing strategic intelligence: Techniques and Technologies. 04. United States of America & United Kingdom: IGI Global.

الملاحق

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة والمعونة بـ: "علاقة الذكاء الاستراتيجي بالرشاقة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية.

لذا نرجو من سيادتكم قراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بكل موضوعية لأن صحة النتائج تعتمد على دقة إجاباتكم ونحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، متعهدين بإحاطتها بسرية تامة.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

شاكرين لكم حسن تعاونكم

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

د/برني لطيفة

تواني صفاء

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض المميزات والخصائص الشخصية لذا نرجو من سيادتكم وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: بكالوريا ليسانس ماستر دكتوراه

شهادات أخرى

4- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الرقابة الاستراتيجية

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك مع مضمون كل عبارة.

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
السبق في التغيير						
1	لدى المؤسسة القدرة والسرعة في اكتشاف التغييرات الحاصلة في البيئة					
2	تتميز المؤسسة بالإدراك والفهم الجيد للبيئة التي تعمل فيها					
3	تمتلك المؤسسة القدرة على تكيف استراتيجياتها بسرعة لتناسب الظروف المتغيرة					
4	تعتمد المؤسسة على مقاييس من أجل التقصي الدائم واستكشاف مستوى رضا العاملين					
5	تسعى المؤسسة إلى تغيير ممارساتها الإدارية لتحسين آدائها وطريقة حلها لمشاكلها					
توليد الثقة						
6	يوجد لدى العاملين وضوح لرؤية المؤسسة وقيمها					
7	تمتلك المؤسسة قدرة التأثير على العاملين وتنمية شعورهم بالانتماء الى المؤسسة					
8	تعتمد المؤسسة على مشاركة المعرفة والمعلومات والاتصال بين جميع المستويات					
9	تلتزم المؤسسة ببناء فريق العمل وفقا لمهارات العاملين					
10	تضمن المؤسسة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين					
البدئ بالفعل						
11	تخصص المؤسسة الوقت والجهد اللازم لتقييم المهام الضرورية لتحقيق أكبر قدر من الإنجاز					
12	تهتم المؤسسة بتكوين وتطوير العاملين للوصول الى أحسن أداء					

					تستطيع المؤسسة تنفيذ القرارات بكل سهولة في جميع المستويات الادارية	13
					تمتلك المؤسسة التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في تنفيذ عملياتها	14
					تحث المؤسسة العاملين على تبني سلوكيات واتجاهات إيجابية للوصول الى الهدف المسطر	15
تحرير التفكير						
					يوجد لدى المؤسسة ثقافة تنظيمية تساعد على توفير فرص للإبداع والابتكار	16
					يتملك العاملون المهارات والكفاءة اللازمة التي تجعلهم يفصحون عن أفكارهم	17
					تتميز المؤسسة بتوفير بيئة تنظيمية محفزة ومشجعة على الابداع	18
					تهتم المؤسسة بمقترحات العاملين وافكارهم في كل المستويات	19
					تشجع المؤسسة التفاعل المتبادل بين العاملين واصحاب العمل في انجاز مهامهم	20
تقييم النتائج						
					تقوم المؤسسة بتقييم أدائها وفقا للأهداف والرؤية المستقبلية التي وضعتها	21
					تهتم المؤسسة بتحقيق مستوى أداء أعلى من خلال خدماتها المقدمة للزبائن	22
					تعمل المؤسسة بتزويد العاملين بمستوى ادائهم لتحفيزهم لتحقيق مستوى أداء أعلى	23
					تركز المؤسسة على تطوير القدرات التي تحسن أداءها	24
					تقيم المؤسسة كل وحدة وظيفية حسب طبيعة عملها	25

المحور الثاني: الذكاء الاستراتيجي

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك مع مضمون كل عبارة.

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
الاستشراف						
1	تمتلك المؤسسة القدرة على رؤية وفهم القضايا المستقبلية قبل حدوثها					
2	تستطيع المؤسسة تحديد الفرص والتهديدات بشكل يمكنها من التفكير في كيفية التعامل معها					
3	تستقرئ المؤسسة المستقبل باتجاه تطوير استراتيجياتها على المدى الطويل					
4	تتابع المؤسسة عن كثر آخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها					

					5	تمتلك المؤسسة نظم معلومات متقدمة لمعرفة توجهات وتوقعات الزبائن وتحركات المنافسين
تفكير النظم						
					6	تعتمد المؤسسة على دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها بشكل منفرد
					7	تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من جميع المصادر
					8	تعمل المؤسسة على استثمار طاقات أقسام المؤسسة للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها
					9	لدى العاملين القدرة على التعامل مع التغيرات المحيطة بالمؤسسة لغرض تحليلها
					10	تمتلك المؤسسة القدرة على دمج العناصر لتحليلها وفهم كيفية تفاعلها
الرؤية المستقبلية						
					11	تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية تجعلها تتفوق على أوضاعها الراهنة والتكيف مع التحديات المستقبلية
					12	تمتلك المؤسسة ابعاد ذات شمولية تحدد من خلالها اتجاه الاعمال
					13	تساعد الرؤية في تحويل الخطط والتصورات المستقبلية اتجاه المؤسسة الى صورة حقيقية
					14	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه رؤية المؤسسة وأهدافها المستقبلية
					15	تقوم المؤسسة بتوضيح معنى الرؤية للعاملين بما يساهم في وضوح طريق تنفيذها
الدافعية						
					16	تمتلك المؤسسة القدرة على توجيه العاملين انطلاقا من الرؤى والتصورات موضع التنفيذ
					17	توفر المؤسسة مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر
					18	تكافئ المؤسسة العاملين باستخدام حوافز متنوعة للالتزام بأهداف المؤسسة
					19	تعمل المؤسسة على خلق جو من المنافسة بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات
					20	تشجع المؤسسة على تكوين فرق العمل والتفاعل بين العاملين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 04 - 05 - 2023
إلى السيد: مدير مؤسسة قديلة
للمياه المعدنية بسكرة -



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 628 / ل.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب :

1 - تواتي صفاء

المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب :

" علاقة الذكاء الاستراتيجي بالرشاقة الاستراتيجية "

تحت إشراف : د/ برني لطيفة

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 04 - 05 - 2023
إلى السيد: مدير مؤسسة المياه
المعدنية القنطرة - بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 627 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - تواتي صفاء

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

"علاقة الذكاء الاستراتيجي بالرشاقة الاستراتيجية"

تحت إشراف: د/ برني لطيفة

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام



تأشيرة المؤسسة المستقبلة
L.BELKHADEM
Chef de Service GRH

SARL INDTRAV
Unité de Production d'Eau Minérale
EL-KANTARA
Service des Ressources Humaines

جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في : 04 - 05 - 2023
إلى السيد : مدير مجمع طهراوي
-بسكرة-



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم : 626 / لك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب :

1 - تواتي صفاء

تخصص : إدارة إستراتيجية

المسجل بالسنة : ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ :

" علاقة الذكاء الاستراتيجي بالرشاقة الاستراتيجية "

تحت إشراف : د/ برني لطيفة

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام



نائب العميد للدراسات والمسائل
بالتربية
د. د. عربي وهيب



تأشيرة المؤسسة المستقبلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): توابع صنفاء الصفة: طالب (ة) ماجستير

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 20853816 والصادرة بتاريخ: 2022.11.27

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنوانها:

مذكرة التخرج في الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
دراسة ميدانية لبيئة العمل في المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023/06/05

توقيع المعني:

