

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية  
دراسة ميدانية بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- سامية بعيسي

من إعداد الطالب (ة):

- خولة عثمان

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر (ب)	- شويخي إسماعيل
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر	- سامية بعيسي
بسكرة	مناقشا	- أستاذ	- فالتة اليمين

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:

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية  
دراسة ميدانية بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- سامية بعيسي

من إعداد الطالب (ة):

- خولة عثمان

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر (ب)	- شويخي إسماعيل
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر	- سامية بعيسي
بسكرة	مناقشا	- أستاذ	- فالتة اليمين

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image displays the Basmala in a highly stylized, bold black calligraphic font. The text is arranged in a circular pattern. Five long, vertical arrows point upwards from the top of the calligraphy, indicating the direction of the main strokes. Small numbers (1, 2, 3) and arrows are placed at various points to show the sequence and direction of the pen strokes used to form the letters. The calligraphy is intricate, with thick black lines and sharp points.

## شكر وعرهان

نحمد الله عزوجل حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ملئ السموات والأرض على ما أكرمنا به من نعمة الصحة والعافية والعزيمة والتوفيق لإتمام هذا البحث، والذي نرجوا أن ينال رضاه.

ثم نتوجه بجزيل الشكر وفائق الإمتنان والتقدير والإحترام إلى الأستاذة المشرفة "سامية بعيسي" حفظها الله وأطال في عمرها على قبولها الإشراف على هذه الدراسة، وعلى كل النصائح والتوجيهات القيمة التي ساهمت في إثراء موضوع دراستنا بمختلف جوانبه.

ويسعدني ويشرفني أن أشكر كل من مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد وأخص بالذكر الأستاذة "خان أحلام"، ومسؤول الموارد البشرية بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة-، أشكرهم على كل المساعدات القيمة التي ساهمت في إثراء الجانب التطبيقي لهذه المذكرة.

كما، أتقدم بالشكر إلى كل أعضاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عامة، ولأساتذة الإدارة الاستراتيجية خاصة.

وإلى أصدقائي وكل من ساهموا في إرشادي، أشكرهم جميعا.

## ملخص بالعربية:

هدفت هذه الدراسة لإبراز أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المرونة الإستراتيجية، حيث تم اختبار نموذج مكون من المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية)، والمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، مرونة التوسع، مرونة رأس المال البشري) كمتغير تابع. ولمعرفة الأثر بينهما تم الاعتماد على الإستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، أين تم توزيع الإستبان على عينة مكونة من "32" إطار عامل بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال - بسكرة-، وللوصول إلى ذلك تم جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات عن طريق البرنامج الإحصائي "SPSS.23"، كما تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية الأخرى لتحقيق أهداف الدراسة والتي يوفرها هذا البرنامج من مقاييس التحليل الوصفي (الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري)، الإنحدار الخطي، تحليل تباين للإنحدار...إلخ.

وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج: أن المؤسسة تستخدم الذكاء الإستراتيجي بصفة جيدة، وأن هناك أثر إيجابي بين تبني مفهوم الذكاء الإستراتيجي بالمفهوم محل الدراسة، ومدى تحقيق المرونة الاستراتيجية، وهذا راجع لبعدي الإستشراف والتفكير النظم. لتتوصل في الأخير لطرح مجموعة من الإقتراحات التي كانت من أهمها: وجوب ضرورة العمل على اعتماد أبعاد الذكاء الإستراتيجي ككل من أجل الوصول إلى الأهداف بشكل أسرع.

**الكلمات الأساسية:** الذكاء الإستراتيجي، المرونة، المرونة الاستراتيجية.

### Abstract:

This study aimed to highlight the impact of strategic intelligence in realizing strategic flexibility. A model consisting of the independent variable represented in strategic intelligence was tested in its dimensions (foresight, future vision, systems thinking, motivation), and strategic flexibility in its dimensions (productive flexibility, market flexibility, flexibility Expansion, flexibility of human capital) as the dependent variable. To test the impact, a questionnaire has been designed and distributed to a sample consisting of "32" executives working at the Petro Baraka Foundation, Sidi Ghazal - Biskra -, in addition to using interview as a tool for data collection. Data was collected and analyzed and hypotheses were tested through the statistical program "SPSS". 23", in addition to many other statistical methods including descriptive analysis measures (arithmetic mean, standard deviation), linear regression, analysis of variance for regression...etc.

The study demonstrated that the company uses strategic intelligence well, and there is a positive effect between adopting the concept of strategic intelligence, and the extent to which strategic flexibility is achieved, due to the two dimensions of foresight and systems thinking.

At the end, we state some suggestions to be applied in the studied company, mainly; the need to work on adopting the dimensions of strategic intelligence as a whole in order to reach goals faster.

**Keywords:** strategic intelligence, flexibility, strategic flexibility.

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
42	محاور الإستبانة وعدد ونسبة فقرات كل متغير	01
43	درجات مقياس ليكارت الحماسي	02
45	معاملات الثبات للمتغيرات الدراسة	03
46	معامل الصدق لمحوري الإستبانة	04
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	06
48- 47	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	07
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	08
53 - 49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الذكاء الاستراتيجي	09
53 - 52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور المرونة الاستراتيجية	10
56	إختبار التوزيع الطبيعي <b>Asymetrié</b> و <b>Kurtosis</b>	11
57	تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	12
57	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للفرضية الرئيسية	13
58	تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	14
58	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى	15
59	تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	16
59	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية	17
60	تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	18
60	تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة	19
61	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة	20
62	الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد الإستشراق	21
63 - 62	الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد الرؤية المستقبلية	22
63	الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد التفكير النظم	23
64	الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد الدافعية	24
65 - 64	الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد المرونة الإنتاجية	25
66 - 65	الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد المرونة السوقية	26
66	الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد مرونة التوسع	27
67	الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد مرونة رأس المال البشري	28
68	مصفوفة الإرتباط بين متغيرات الدراسة	29

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ح	نموذج الدراسة	01
06	أسباب الحاجة إلى المرونة الاستراتيجية	02
07	مراحل المرونة الاستراتيجية	03
27	مراحل الذكاء الاستراتيجي	04
39	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال - بسكرة - محل الدراسة	05





مقدمة

في ظل التغيرات الحاصلة والتطورات المتسارعة التي تشهدها مؤسسات الأعمال، نظرا للزيادة المعرفية، حيث إنعكست هذه التغيرات والتحديات في مسار عملها وإدارتها، ومن أجل مواكبة هذه التغيرات والتكيف معها بشكل إيجابي لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها. وفي سياق هذا، لم تعد الأساليب التقليدية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة الآنية والمستقبلية، الأمر الذي أدى بالبحث عن أساليب جديدة تنسجم مع معطيات بيئة الأعمال المعاصرة، والتي تمكن المؤسسات من تحسين أدائها على المدى البعيد، ومن هنا برزت المرونة الاستراتيجية كأسلوب من الأساليب الحديثة واحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ومن أكثر الممارسات فعالية وتلاؤمها مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، فالمرونة الاستراتيجية هي أداة لكل مؤسسة تطمح للنجاح والتفوق، فهي تركز على الإنفتاح والتغيير، وتحقيقها يرتبط بقدرة القادة بكافة المستويات في المؤسسة، فتحقيق المرونة الإستراتيجية يتطلب يقظة وفطنة لكل ما يدور في محيطها، كما تستدعي نظم حيوية وفاعلة تضمن تحقيقها. لذا، فإنها تُعبر عن قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة للظروف البيئية الديناميكية المتغيرة المحيطة بها، مع ضرورة الحفاظ على مستوى أداء أعمالها بدرجة عالية من الإبداع والإبتكار، وتحقيق أعلى مراحل الاستفادة من الأفكار الجديدة المطروحة لإنتاج منتجات وخدمات متميزة لعملائها، للحصول على إيرادات وأرباح عالية، وتستدعي عملية نجاح المرونة الإستراتيجية التدخل في العديد من المجالات العملية للمؤسسة من الإنتاج، السوق، رأس المال البشري، والتوسع كأبعاد وآليات تتطلب بدورها استثمار قدرات محورية وذكية تحقق الفوائد والنفع للمؤسسة ولكل من له صلة بها؛ أي أن المرونة الإستراتيجية لا تعني ممارسة ظرفية تعيشها المؤسسة في فترة من الزمن، بل هي ثقافة عمل وأسلوب تنتهجه لتحقيق السرعة في الإنجاز وخلق تسيير مستدام، إذ تحاول المؤسسة لخلق هاته المرونة الإستراتيجية ومحاوله تبنيتها في شتى أوجه نشاطها البحث عن أفضل السبل التي تضمن التكيف بسهولة مع التغيير، حيث يتوجب تميمها الإعتماد على ممارسة الذكاء الاستراتيجي كنظام وأداة جوهرية تدعم نجاحها.

ومن ناحية أخرى، نجد الذكاء الاستراتيجي كأحد أبرز المفاهيم الإدارية التي تمثل إطارا عاما للمؤسسة لتسيير وفق منهج متكامل الأبعاد، فحتى تبعد المؤسسة وتحقق التميز في شتى المجالات لا بد أن يتوفر لديها ذكاء استراتيجي لتحقيق ذلك، وهو يمثل أحد الأساليب الحديثة لإدارة التغيرات بنجاح، وقد أوجد لنا منطقاً جديداً ومداخل تتعامل بها المؤسسة مع تغيرات بيئتها، كما فرض مداخل جديدة تسهل بشكل كبير عمل المؤسسة وتساعد على إنتهاز الفرص ومجابهة التهديدات بذكاء، فالمؤسسة في ظل الوضع الراهن لم تعد مقتصرة على ما تمتلكه من كفاءات أذكيا استراتيجيا يضمنون لها الديمومة في مجال عملها، بل أصبحت حريصة على ضمان قدر أكبر من المرونة والسرعة في تمثيل أعمالها وعرض مخرجاتها من خلال الاستغلال الأمثل لمهارات موظفيها.

وبناء على ما سبق، فالمؤسسة اليوم لم تعد تقتصر فقط على ما تحوزه من كفاءات وقادة أذكيا استراتيجيا يضمنون لها الإستمرارية والبقاء ضمن مجال نشاطها، بل أصبحت تسعى لضمان مرونة وسرعة أكبر في ممارسة أعمالها وطرح مخرجاتها من خلال الإستغلال الأمثل لمهارات وذكاء قواها العاملة، لذا وجب تحليل الأثر الذي يمكن أن يمارسه الذكاء الاستراتيجي بكل أبعاده في عملية تحقيق المرونة الاستراتيجية لضمان وصول المؤسسة إلى أهدافها الاستراتيجية والحفاظ على مكانتها في السوق.

## 1. الإشكالية والأسئلة البحثية:

نظرا لإدراك المؤسسات لأهمية الذكاء الاستراتيجي، فإن أسلوب إدارتها أصبح من أنجع الأساليب في مواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية بجدارة وكفاءة، وذلك لإرتباطها أساساً بتحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة، لذا سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية، وتمحورت إشكالية دراستنا حول :

### • ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية؟

وبغرض التفصيل أكثر في إشكالية دراستنا، يمكن طرح جملة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- ما هو أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير، النظم، الدافعية) في تحقيق المرونة الإنتاجية بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال –بسكرة-؟
- ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير، النظم، الدافعية) في تحقيق المرونة السوقية بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال –بسكرة-؟
- ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير، النظم، الدافعية) في تحقيق مرونة التوسع بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال –بسكرة-؟
- ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير، النظم، الدافعية) في تحقيق مرونة رأس المال البشري بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال –بسكرة-؟

## 2. الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات التي تم الاعتماد عليها، سواء تلك التي مست بعض بجوانب الذكاء الاستراتيجي أو الموضوع ككل، ومن جهة أخرى تم الاطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة التي تناولت المرونة الاستراتيجية وإدارة الذكاءات المتعددة معا، وتكمن الاستفادة المباشرة والمهمة من الدراسات التالية:

### الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي:

- دراسة محمد عوض جار الله الشمري (2021): الذكاء الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي لأراء عينة من مدراء الأقسام ومديرية الشعب الإدارية في جامعة كربلاء، مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية، العدد 40، ص 190-211.

ترى هذه الدراسة أن تحقيق الميزة التنافسية أضحى يشكل إهتمام جميع منظمات الأعمال، حيث أصبحت تسعى لتحقيق التميز والمحافظة عليه لمدى زمني أطول، إذ اتضح بلوغها للتميز أنه أصبح مرهون بمدى تطبيقها للذكاء الإستراتيجي، وعلى هذا الأساس فقد إنصبت الدراسات العلمية في البحث على دور الذكاء الإستراتيجي في التميز، وقد ساهمت هذه الأساليب الحديثة المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي ومختلف أفكاره الإبداعية ومقدراته الجوهرية التي تتعلق به في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة

تضمن ديمومتها والحفاظ عليها، إذ أنّ المنظمات المتميزة والتي تملك أداء أعلى من المنافس تتمكن من ضمان أداء عالي وميزة مستدامة من خلال إلزامها بتبني الذكاء الإستراتيجي، وهذا ما أوضحتته نتائج دراسة الشمري.

تشترك دراسة الشمري مع دراستنا هذه في إتمادنا على الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل، ويكمن الإختلاف بين الدراستين في أنّه درس دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في حين دراستنا هذه إهتمت بتوضيح أثر هذا النوع من الذكاء في تحقيق المرونة الإستراتيجية.

• **Iglik Kirilov Walden University. (2019). Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector. Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection. (Walden Universit, Ed.) Walden University College of Management.**

تهدف هذه الدراسة التي قدمتها جامعة "Iglik Kirilov Walden" إلى إستكشاف الإستراتيجيات التي يستخدمها قادة المنظمات غير الربحية لتطوير خططهم الإستراتيجية من أجل تحسين الأداء بناءً على الذكاء الإستراتيجي؛ أي يكمن غرض هذه الدراسة في تحسين الأداء في القطاع غير الربحي للمنظمات من خلال إستراتيجية الذكاء الإستراتيجي، وقد إقتصرت هذه الدراسة على عينة مكونة من ثلاث قادة لمنظمة غير الربحية تقع في منطقة الغرب الأوسط للولايات المتحدة الأمريكية إذ نفذ هؤلاء القادة إستراتيجية غير الربحية لتحسين أداء مؤسساتهم، حيث تم الإستعانة بالمقابلات شبه المنظمة ومراجعة الوثائق العامة والداخلية ونتائج الأداء للمنظمات، وبهذا تم إختيارهم لإشتمالهم موضوع الدراسة، وتم بعد ذلك ترميز البيانات المحصل عليها يدوياً وتنظيمها حسب الموضوع، وبعد المعالجة وتحليل البيانات تم التوصل إلى نتيجة مفادها: أن المحاور الأساسية التي تزيد من تحسين الأداء بالمؤسسات غير الربحية هي: القيادة والفلسفة التنظيمية، فعالية الإستشراف، التفكير النظامي، مركزية المعرفة والتحفيز الذكي، كما تم إبراز دليلاً على أن تطوير وتنفيذ الخطط الإستراتيجية القائمة على الذكاء الإستراتيجي من شأنها أن تساعد قادة المنظمات في تحسين الأداء التنظيمي، وعلى ضوء النتائج قُدمت جملة من التوصيات لعل أبرزها: ضرورة توفير إستراتيجيات لقادة المنظمات غير الربحية حول كيفية توجيه مؤسساتهم من خلال بيئة سريعة التغيير، والتنافس بنجاح، فضلاً عن الحفاظ على تسليم السلع والخدمات عالية التأثير للجماهير والمجتمعات التي يخدمونها.

إشتركت هذه الدراسة مع الدراسة التي نحن بصدد إنجازها في إتمادنا على الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل، هذا ما زاد من إثراء البحث، كما أنّها تتشابه أيضاً من ناحية معرفة أثر هذا المتغير المستقل، لكن إختلفت وجهة نظر هذه الدراسة التي حاولت الكشف عن إستراتيجية الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء بالقطاع غير الربحي، في حين أن دراستنا هذه تهدف لمعرفة أثر هذا الذكاء في تحقيق المرونة الإستراتيجية.

• **دراسة علي عبد الحسين حميدي العامري (2018): دور الذكاء الإستراتيجي والمسؤولية الإجتماعية في تحقيق الأداء العالي: أطروحة مقدمة لآراء مديري معامل الإسمنت في العراق ( معاوية الإسمنت الجنوبية، كربلاء، كوفة، بابل، النورة، السماوه) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال/ كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، ص 01-250.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الذكاء الإستراتيجي والمسؤولية الإجتماعية في تحقيق الأداء العالي بمجموعة من معامل الإسمنت العراقية، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم إستخدام منهج دراسة الحالة لدعم الإستبانة والآراء المقدمة من قبل مديري هاته المعامل، وقد وزعت الإستبانة على عينة من مدرء المعامل التي شملتها الدراسة، إذ بلغ عددها "125" مدير بما فيهم مدرء الشعب والأقسام، وتم التوصل من خلال هاته الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة ومعنوية بين المتغيرات، حيث تبين أن إعتقاد الذكاء الإستراتيجي والإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية سيساهم بشكل إيجابي في تحقيق الأداء العالي؛ أي أن أهم ما تمخض عن هذه الدراسة بعد إجراء عملية تحليل البيانات، هو التوصل إلى نتائج رئيسية مفادها أن تفاعل أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمسؤولية الإجتماعية معاً يؤثر إيجابياً وبشكل واضح في الأداء العالي، وعلى ضوء هذه النتيجة طرح الباحث جملة من التوصيات لعل أهمها ضرورة الإهتمام بأبعاد المسؤولية الإجتماعية التي لها تأثير كبير وتقود نحو تبني كافة متطلبات الأداء العالي، بالإضافة إلى ضرورة تدعيم الشراكة مع المعامل والشركات المنافسة، والتواصل مع الشركات الدولية.

تشارك هذه الدراسة مع دراستنا هذه في إعتقادنا على متغير الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل، غير أن الأبعاد مختلفة بين دراستنا ودراسة العامري وهذا راجع للزاوية التي نظر لها للموضوع غير أن هذه الدراسة أضافت متغير المسؤولية الإجتماعية كمتغير مستقل داعم يؤثر في الأداء العالي، فهذه الدراسة كانت تهدف لمعرفة الدور الذي يخلقه كل من الذكاء الإستراتيجي والمسؤولية الإجتماعية في تحقيق الأداء العالي، في حين أن الإختلاف تمثل في الإعتقاد على متغير مستقل واحد هو الذكاء الإستراتيجي، وكذا الإختلاف في الأبعاد المعتمدة والمؤسسة محل الدراسة، حيث أن دراستنا هذه تهدف إلى معرفة أثر هذا الذكاء في تحقيق المرونة الإستراتيجية.

• دراسة إحسان عبد الأمير عزيز الإبراهيمي (2017): تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية: دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الأشرف، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 22، ص 425-442.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الإستراتيجي بأبعاده ( الإستشراف، الرؤية، التحفيز) في تحقيق المرونة التسويقية بشركة فهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان، ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة تم تصميم إستبانة وزعت على عينة مكونة من "46" موظف في الشركة، تم تحليل صلاحيتها وإسترجاع الصالح منها المقدر ب "37" موظف، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام برامج للتحليل الإحصائي وتم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في ذلك، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر لمتغير الذكاء الإستراتيجي بأبعاده في تحقيق المرونة التسويقية، وإتضح عدم وجود تأثير كبير للمرونة التسويقية في الذكاء الإستراتيجي، وعلى ضوء هذه النتائج طرح الباحث مجموعة من التوصيات جاء أبرزها وجوب ضرورة وعي العاملين بالشركة بدور وأهمية تدريب في صقل مهارات العاملين والرفع من قدراتهم لما لهذا دور في تعزيز ودعم أنشطة الذكاء الإستراتيجي وتحفيز العاملين بما فيه الكفاية.

تشترك هذه الدراسة مع دراستنا هذه في تناولنا نفس الموضوع تقريباً من جانب المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الإستراتيجي، أما المتغير التابع إعتد الإبراهيمي في دراسته على المرونة التسويقية التي تعد جزء من أبعاد المرونة الإستراتيجية، غير أن الإختلاف يكمن في الإعتداد على الأبعاد المختلفة، وكذا المؤسسة محل الدراسة، وهذا الإختلاف يعود لوجهة النظر التي تم بها رؤية الموضوع، حيث أن دراستنا هذه التي بين أيديكم تهدف للتعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المرونة الإستراتيجية بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة-.

#### الدراسات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية:

• علي ناصر سليمان الزامكي، (2021): أثر المرونة الإستراتيجية في تعظيم قيمة الزبون: دراسة حالة مصنع إسمنت الوحدة، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، جامعة عدن \_ اليمن، المجلد 9، العدد 2، ص 595-624.

يهدف هذا البحث إلى تحديد مستوى توافر المرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري) في شركة الوحدة للإسمنت، بالإضافة إلى إختبار أثر المرونة الإستراتيجية في تعظيم قيمة الزبون، وقد اعتمد الزامكي الإستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات البحث، إذ تضمنت عينة البحث "32" قيادياً الموجودة في الشركة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي "spss" في إدخال وتحليل البيانات، وبعد تحليل بيانات البحث توصل إلى عدد من النتائج أهمها: توافر مرتفع لممارسة المرونة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، فضلاً عن وجود علاقة تأثير إيجابية قوية جداً للمرونة الإستراتيجية في تعظيم قيمة الزبون، إعتداداً على النتائج قدم الباحث جملة من التوصيات: العمل على رفع مستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية في شركة وحدة الإسمنت، والتأكيد على رفع المرونة الإنتاجية من خلال تحسين الطاقة الإنتاجية لتلبية طلبات الزبائن مع تنوع منتجات الشركة، بالإضافة إلى ضرورة الإهتمام وتعظيم قيمة الزبون المدركة لديها، وتنوع المنتجات وفقاً لطلب السوق وتطوير العلاقة مع الزبائن.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في كون الأبعاد التي تطرق إليها في المرونة الإستراتيجية هي نفسها الأبعاد التي تطرقنا إليها تقريباً، أما ما يميز دراستنا عن الدراسة السابقة في كون الدراسة تختلف في الجانب المكاني والزمني، ومن حيث الهدف والمتغيرات والمقياس المستخدم.

• إبتسام بن غزال، فاطمة الزهراء الطاهري، (2018): أثر المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية التنوع في المؤسسة الإقتصادية: دراسة تطبيقية على عينة من إطرارات مؤسسة البسكرة للإسمنت -بسكرة- مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 24، ص 120-138.

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة واقع ومستوى المرونة الإستراتيجية، ومعرفة مدى إستجابة المؤسسة محل الدراسة لتقلبات وتغيرات بيئتها الخارجية، وكذلك تحديد علاقة المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة وأثرها على إستراتيجية التنوع، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، إذ استهدفت عينة الدراسة على بعض من إطرارات مؤسسة البسكرة للإسمنت، وتم توزيع الإستبانة على عينة مكونة من "60" إطاراً بالمؤسسة محل دراستهم، وتم معالجة هذه البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي "spss.17"، ومن خلال التحليل والمعالجة أظهرت النتائج: أن مستوى المرونة الإستراتيجية وإستراتيجية التنوع مرتفعاً بمؤسسة البسكرة للإسمنت، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها مرونة الموارد، مرونة القدرات على

إستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة، وبناءً على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من المقترحات: أن تعمل المؤسسة على التنسيق بين مواردها وقدراتها بمرونة أكثر من أجل زيادة تنويع منتجاتها وأسواقها، ونظراً لنقص مادة الإسمنت في السوق الجزائرية على المؤسسة أن تعمل على توسيع شبكة توزيعها لتشمل مختلف أرجاء الوطن، وأن تقوم بإنتاج أنواع جديدة من الإسمنت.

تشارك هذه الدراسة مع دراستنا في تناولنا نفس الموضوع تقريبا من جانب متغير المرونة الإستراتيجية، غير أن الاختلاف تمثل في اعتماد المرونة الإستراتيجية كمتغير مستقل في هذه الدراسة، في حين أن الدراسة التي بين أيديكم اعتمدت المرونة الإستراتيجية كمتغير تابع يتأثر بمتغير مستقل المتمثل في الذكاء الإستراتيجي، حيث سنحاول إختبار الأثر بين المتغيرين على مستوى مؤسسة بترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- التي اختلف نشاطها عن الدراسة المقدمة التي اقتصر على قطاع الإسمنت.

• نوال عبداوي (2017): مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة "condor" للإلكترونيات "برج بوعريج"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إقتصاديات إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، ص 1-216.

تهدف هذه الدراسة في مساهمة المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية والمرونة التنافسية) في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك التعرف على الدور الذي تلعبه كل من المرونة الإنتاجية والمرونة السوقية في خلق قيمة للزبون، تم الإستعانة بالمقابلة والإستبيان كأدوات لجمع البيانات، وقد وزع الإستبيان على جهتين الأولى تمثلت في إطرارات مؤسسة "condor" للإلكترونيات في عينة مكونة من "90" إطار في المؤسسة، والجهة الثانية وزع الإستبيان على عينة مكونة من "500" زبون من مجمع زبائن مؤسسة "condor"، وتم معالجة هذه البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي (spss)، و أوضحت النتائج أن المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، كما أن المؤسسة تخلق قيمة للزبون خاصة من ناحية تخفيض التكاليف وبناءً على النتائج تم التوصل إلى مجموعة من الإقتراحات: ضرورة تركيز المؤسسة على الزبون وزيادة الإهتمام به، الإستماع الجيد للزبون والإهتمام بالتغذية العكسية فيما يخص منتجات وخدمات المؤسسة، والعمل على توضيح أكثر الإشارات القيمة حتى يراها ويدركها الزبون.

تشابه دراسة نوال عبداوي مع الدراسة التي بصدد القيام بها فيما يتعلق في المتغير التابع المرونة الإستراتيجية، حيث عالجت الباحثة موضوع المرونة الإستراتيجية في خلق قيمة للزبون من زاوية مختلفة، أما الدراسة التي بصدد إنجازها تبحث عن أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المرونة الإستراتيجية.

• حسين وليد حسين (2016): أثر المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية، مجلة المنصور، العدد 25، ص 67\_92.

يهدف هذا البحث للتعرف على مدى إسهام المرونة الإستراتيجية في ترشيد القرارات الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة، وكذلك تحديد علاقة المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة الأنشطة)، وأثرها في ترشيد القرارات الإستراتيجية بأبعادها (تحديد المشكلة، توليد البدائل، تقييم البدائل، إختيار البديل) في منظمات الأعمال، وقد اعتمد الباحث الإستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات البحث، إذ تضمنت عينة البحث "76" فرداً من الموظفين العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، حيث اعتمد في هذا البحث على البرنامج الإحصائي (spss) وبرنامج (Excel) في إدخال وتحليل بيانات البحث، وبعد تحليل البيانات تم التوصل

إلى عدد من النتائج: وجود علاقة إرتباط موجبة في ترشيد القرارات الإستراتيجية بإستخدام المرونة الإستراتيجية بفاعلية أعلى من خلال بعدي مرونة المهارات ومرونة الأنشطة، كذلك وجود علاقة تأثير بدلالة معنوية بين المرونة الإستراتيجية وترشيد القرارات الإستراتيجية للموظفين في المنظمة المبحوثة. لذا، أوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد أهم المجالات التي من الممكن أن تستثمر المرونة الإستراتيجية فيها بشكل الذي ينعكس على قراراتها الإستراتيجية في ظل البيئة التي تعمل فيها، كما ينبغي على المنظمة أن تخصص بعض مواردها في توجيه رسالة إعلامية إلى مواردها البشرية حول أهم المزايا التي توفرها المرونة الإستراتيجية بشكل خاص في إطار ترشيد قراراتها الإستراتيجية.

ساهمت هذه الدراسة في إثراء دراستنا في الجانب النظري خاصة فيما يتعلق بالمرونة الإستراتيجية، وإختلفت معنا في أنها درست المرونة الإستراتيجية كمتغير مستقل، في حين تم إعتماده في دراستنا كمتغير تابع يمثل الظاهرة محل الدراسة ونحاول إكتشاف واقع ممارسته بالمؤسسة محل الدراسة.

#### الدراسة المتعلقة بالمتغيرين:

• دراسة سالم أحمد الشماسين (2013): أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، ص 01-104.

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية بشركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، وقد تم بناء إستبانة كأداة بحثية تساهم في جمع البيانات وتسهيل الوصول إلى بيان هدف الدراسة، وتم الإعتماد على مجتمع الدراسة الذي بلغ "150" فرد موظف بالشركة وبالمواقع الثلاث التابعة لها، ولغرض الوصول إلى أهداف الدراسة تم إستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.v 20) لتحليل البيانات، وإعتمد على العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، تحليل الإنحدار المتعدد، وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الإستراتيجي ( الإستشراف، الرؤية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة، الحدس)، عند مستوى دلالة  $\alpha$  أقل من أو يساوي 0.05 على تعزيز المرونة الإستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أبرزها ضرورة الإهتمام بتطوير الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين مجتمع الدراسة.

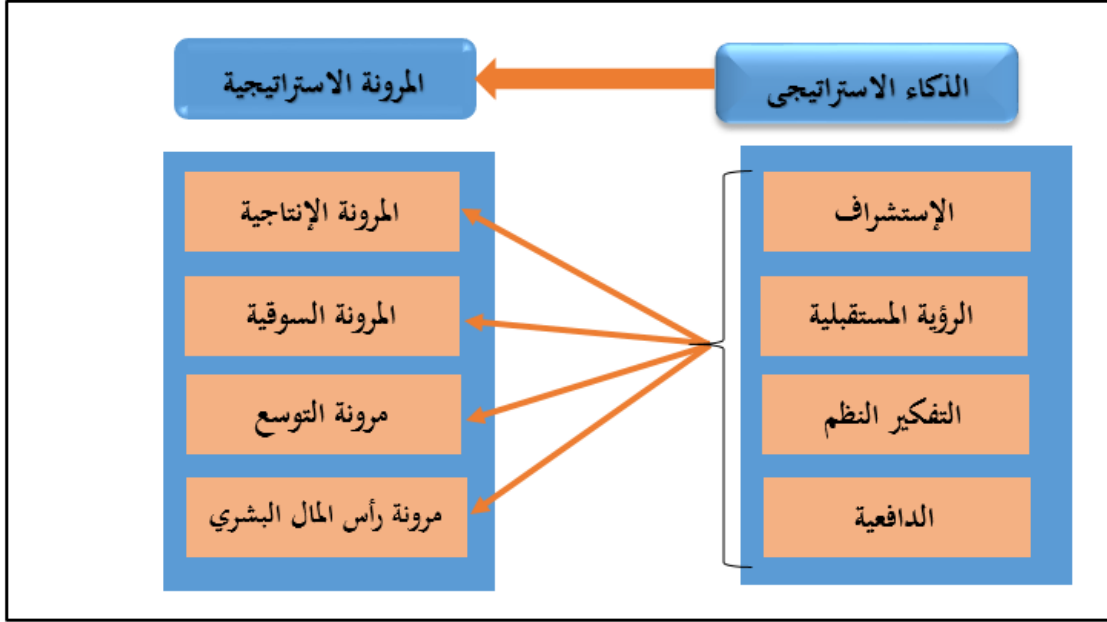
ساهمت هذه الدراسة في إعطاء نظرة حول الإطار النظري لمتغيري الدراسة، إلا أن دراستنا هذه تتميز عنها بأنها قد عالجت الإشكالية بين المتغيرين نظرياً وهذه تمثل إضافة في الموضوع، بالإضافة إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة التي إختلفت بين الدراستين، حيث إعتمد سالم أحمد على دراسة شركة مناجم الفوسفات ذات المساهمة العامة المحدودة، في حين إقتصرت دراستنا هذه على دراسة مؤسسة بترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- كأحد أبرز المؤسسات المنتجة والموزعة لمنتجات الصناعات الإستخراجية والطاقة والأنشطة ذات الصلة.



### 3. نموذج وفرضيات الدراسة:

بالنسبة لنموذج الدراسة هو المخطط الذي يوضح أبعاد متغيري الدراسة المستقل والتابع، وكذا يبين الأثر بينهما، ويظهر ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

أما بالنسبة للفرضيات التي تستند عليها الدراسة والتي وضعت لأجل معالجة الإشكالية والإجابة عنها نوجزها فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق المرونة الإستراتيجية بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق المرونة الإنتاجية بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق المرونة السوقية بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق مرونة التوسع بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق مرونة رأس المال البشري بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

#### 4. التوضع الإستيمولوجي ومنهجية الدراسة:

الإستيمولوجيا حسب مراجع المنهجية هي علم حديث يسمح بتمحيص المعرفة ونقدها، تعطي للبحث الحرية في التفكير وتحدد توجهه ومنهج دراسته، وعليه فقد تم اختيار متغيري الدراسة بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، وبعد التفكير فيما جاء من نتائج ومعرفة نظريا وتطبيقيا، تم الاتفاق على دراسة الذكاء الاستراتيجي باعتبارها أحد المفاهيم ذات الأهمية والممارسة الواسعة في العصر الحالي، ومحاولة ابراز أثره في تحقيق المرونة الاستراتيجية، وقد اتجهت الباحثة إلى تسليط الضوء على القطاع الصناعي وبالضبط قطاع المحروقات كون القطاع مطلوب جدا من طرف العملاء، وكذا يتميز بالمنافسة وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق ومحاولة كل مؤسسة عاملة في هذا القطاع الخاص جذب العملاء من خلال التميز في المنتجات والخدمات بآليات جديدة.

● بالنسبة للمنهج المعتمد: من أجل محاولة فهم العلاقة بين متغيري الدراسة، اقتضت طبيعة موضوعنا استخدام منهج علمي يتلائم مع نوعية المادة العلمية المستخدمة فيها وبناء على ذلك تم الاعتماد على المنهج الاستنتاجي (الاستنباطي) الذي يقوم على الوصف والتحليل، حيث اعتمدنا أداة الوصف لعرض الجانب النظري من الدراسة سواء ما تعلق منها بالذكاء الاستراتيجي وعناصره أو ما تعلق بالمرونة الاستراتيجية لمؤسسات (مؤسسة بيترو بركة)، كما تم اعتماد أسلوب أو تقنية دراسة الحالة للجانب التطبيقي وهناك بعض المفكرين من يعتبرها منهجا، يرى أن الأغلبية يحدونها بأنها أسلوب.

#### 5. تصميم الدراسة: محددة بالعناصر التالية:

● هدف الدراسة: يتمثل في ابراز أهمية الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحقيق المرونة الاستراتيجية للمؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصناعية بشكل خاص، كذلك التأكيد على أهمية بناء المرونة الاستراتيجية وتحليل علاقة الأثر بينها وبين الذكاء الاستراتيجي في ظل الانفتاح على الأسواق، ومحاولة احداث الوعي لأصحاب القرار في المؤسسات والمسيرين وضرورة الوعي بأهمية متغيرات الدراسة.

● نوع الدراسة: نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية قمنا باختيار مؤسسة بيترو بركة، نظرا لتناسبها مع متطلبات البحث والاجابة على الاشكالية المطروحة مسبقا، بغية التعرف والإلمام بمجتمع جوانب الموضوع، فإن هذه الدراسة أخذت بعدا وصفيا للظاهرة وكذا كميا من خلال الاستعانة بتوزيع وتحليل الاستبيان وتقدير اتجاهات المبحوثين كميا، واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية.

● مدى تدخل الباحثة: تدخل الباحثة يبرز أكثر من خلال دراستها لواقع الموضوع ميدانيا من خلا التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة لجمع المعلومات بوسائل مختلفة ثم محاولة عرضها وتحليلها بشئ من الخصوصية يختلف عما يقدمه باحثة أو طالبة أخرى عند تقديمه بحثا مماثلا.

● التخطيط للدراسة: تتميز هذه الدراسة بأنها مختلطة بين نظرية وميدانية، فقد تم تحديد الإطار المكاني بالمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة-.

● وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): تم اختيار العينة المناسبة من العناصر الأساسية في بداية العمل الميداني، حيث يتكون

مجتمع الدراسة المستهدف من الإطارات العاملة بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة-، واعتمدنا على طريقة العينة في اختيار عينة الدراسة، وعلى ضوء ذلك تم توزيع "35" استبانة على إطارات مختلف الأقسام، حيث شمل مجتمع الدراسة "48" إطار، تم استبعاد "03" استبانات، ونظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة.

- **المدة الزمنية:** الإطار الزمني الذي تمت فيه الدراسة تمثل في الفترة ما بين (15 أبريل 2023 إلى 25 ماي 2023) زيارة فيها المؤسسة وتوزيع الاستبيانات على المستجوبين واسترجاعها.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة-.

**6. أهمية الدراسة:** تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يعالجه خاصة وأنه يتناول قطاعا مهما من القطاعات الاقتصادية وهو القطاع الصناعي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بما يتعلق بأهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية، كما تعتبر هذه الدراسة بمثابة دعوة للمؤسسات الصناعية إلى التطور والاستمرارية والتفاعل مع ما يحدث من مستجدات وتغيرات في بيئة الصناعة نتيجة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل باعتبارها مصدرا رئيسيا في تحسين منتجاتها وخدماتها، والتي تنعكس إيجابا على ربحية المؤسسة.

#### 7. الخطة المختصرة للدراسة:

**الفصل الأول:** خصص هذا الفصل لعرض الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية، سنقوم بتقسيمه إلى ثلاث مباحث نتطرق في المبحث الأول إلى عرض ماهية المرونة الاستراتيجية (مفهومها وأهميتها، تطورها التاريخي وأسبابها)، أما المبحث الثاني فقد تم فيه عرض أساسيات المرونة الاستراتيجية من خلال التطرق إلى مراحل المرونة الاستراتيجية وأنواعها، وكذا أبعادها، وجاء المبحث الأخير لإبراز وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية تناولنا فيه مداخلها وأسسها، وكذا أدواتها ومعوقاتها.

**الفصل الثاني:** وفيه سنتطرق إلى الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالمرونة الإستراتيجية من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول سنتناول فيه ماهية الذكاء الاستراتيجي من خلال الجذور التاريخية له، وكذا الأهمية والأهداف التي يحققها، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى أساسيات الذكاء الاستراتيجي من خلال المبادئ والأبعاد والمراحل، وكذا مداخله والعوامل المؤثرة فيه. وأخيرا المبحث الثالث سنقوم فيه بدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال التطرق لأثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية وأبعادها.

**الفصل الثالث:** يتناول دراسة ميدانية بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة-والذي سنتطرق فيه إلى عرض تفصيلي لمختلف البيانات الميدانية، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها وصولا إلى الإستنتاجات والتوصيات مع إبراز الآفاق المستقبلية للبحث، لنختتم هذه الدراسة بالوصول إلى أهم النتائج، كما حاولنا تقديم مجموعة من التوصيات التي نأمل من خلالها تدعيم وتحسين وضعية المؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية.



الفصل الأول

الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية

تمهيد:

إن أي مؤسسة تريد الحفاظ على مكانتها واستمراريتها ضمن مجال نشاطها تتطلب تدخل المرونة الاستراتيجية لما تلعبه من دور مهم في عملية التخطيط الاستراتيجي، فهي تكسب المؤسسة القدرة على تعديل الخطط التي توفرها لإكتساب مكانة في السوق، كما تضمن الاستجابة الفعالة للتغيرات الطارئة والتكيف معها بشكل سريع ومناسب فبدون المرونة تغيب فرص نجاح المؤسسة، وفي هذا الإطار سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على بعض المفاهيم النظرية للمرونة الاستراتيجية واستيعابها، حيث سيتم التطرق إليها من حيث المفهوم والتطور التاريخي وأهميتها وأسباب الحاجة إليها، وقد تم تصميم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: ماهية المرونة الاستراتيجية

المبحث الثاني: أساسيات المرونة الاستراتيجية

المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية

### المبحث الأول: ماهية المرونة الاستراتيجية

تعيش المؤسسات اليوم في محيط شديد التغير والتقلب نتيجة التطورات التي شهدتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي ساهمت بشكل كبير بتغير المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة والذي أصبح يعطي للمؤسسة فرص يتوجب استغلالها، كما يمكن أن يضع تهديدات عليها مواجهتها؛ أي أن تتحلى كافة العمليات بالمرونة حيث أصبح وجود المؤسسة مرهون بمدى قدرة وسرعة تأقلمها مع التغيرات البيئية الحاصلة في المحيط.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية المرونة الاستراتيجية

تعد المرونة إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيق التفاعل الإيجابي للمؤسسة، والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة الخارجية، إذ تعكس ذلك في الأساليب التي تعتمدها المؤسسات في سبيل تحقيق المرونة الاستراتيجية.

### الفرع الأول: مفهوم المرونة الاستراتيجية

وتشير المرونة في اللغة إلى الفعل اللين والصلب. (الحنيطي، 2015، صفحة 413)، ويرجع أصل مصطلح المرونة إلى: "الفعل اللاتيني **"Flecter"**؛ والذي يعني المرن، وإنه فعل يعبر عن الانتقال من حالة إلى أخرى" (Bettahar & Miraoui, 2005, p. 41)، أما اصطلاحاً فإنها تعبر عن: "القابلية للتغيير إلى الأحسن والأفضل" (الأحمدي، 2007، صفحة 02)، ويعرفها الباحثين بأنها: "قدرة الموظف على توليد مجموعة متنوعة من الأفكار التي لا تكون عادة أفكاراً متوقعة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع متطلبات الموقف" (الشايب و أبو حمور ، 2014 ، صفحة 08).

يختلف مفهوم المرونة الاستراتيجية عن مفهوم المرونة بمعناها العام، لكونها ترتبط بمفهوم عدم التأكد البيئي وبجوانب ذات أهمية استراتيجية للمؤسسة، وإن أول من استعمل مفهوم المرونة الاستراتيجية هو Ansof عام 1995 في كتابه "إستراتيجية الشركات" حيث أشار بأنه يمكن تحقيقها من خلال مزيج المنتجات في السوق من أجل التنوع الكافي لتجنب المواقف السلبية التي تحدث كالتغيرات البيئية؛ يلاحظ من هذا التعريف أنه اعتبر مفهوم المرونة يرتبط بالتنوع في المنتجات للاستجابة لمتطلبات السوق. (Miltenburg, 2003, p. 50)، وعرفت أيضاً من وجهة نظر Nadkarim & Herrmann بأنها: "قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية بالوقت المناسب، والتكيف معها لضمان استمرارها في العمل وعدم التراجع بالمقارنة مع المنافسين لها"؛ يلاحظ من هذا التعريف أنه اعتبر أن مفهوم المرونة يرتبط بزيادة فعالية المؤسسة نحو تلبية احتياجات متطلبات بيئتها الخارجية والتأقلم مع هذا التغيير. (الزامكي، 2021، صفحة 601)، كما أضاف الباحثين تعريف آخر للمرونة الاستراتيجية حيث يعتبرونها بأنها: "قدرة المؤسسة على تكييف مواردها الأساسية مع التغيرات الخارجية وإعادة تصميم استراتيجياتها" وحسب Raynor يرتبط مفهوم المرونة الاستراتيجية بتفاعل العديد من العناصر، المتمثلة في: (Arafa & ELMaraghy, 2012, p. 540)

- الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة فيما يتعلق بالدراسات التحليلية التي تهدف إلى توقع السيناريوهات المختلفة.
- صياغة الاستراتيجيات الممكنة لكل سيناريو.
- الحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

- يرتبط تنفيذ الاستراتيجية بتوافر الموارد والمهارات.

- تنفيذ الاستراتيجية الأنسب.

- الاستعداد للتبني السريع لاستراتيجية بديلة إذا لزم الأمر.

من خلال ما تقدم يمكن اعطاء مفهوم شامل للمرونة الاستراتيجية إذ تعني مجموعة القدرات والمبادرات الاستراتيجية التنافسية والتفاعلية التي تمتلكها المؤسسة، بإستخدام المصادر والوسائل التي تساهم في مواجهة التغيرات البيئية المستمرة، والتي تضيف قيمة للمؤسسة، وتضمن لها الحفاظ على حصتها في السوق ومركزها التنافسي.

### الفرع الثاني: أهمية المرونة الاستراتيجية

تعتبر المرونة الاستراتيجية أداة مهمة في المؤسسة نظرا لما تملكه من تأثير بالغ وهام في المؤسسة من خلال استخدامها كأداة عملية توضح إلحاح المؤسسات في استخدامها للاستجابة للبيانات غير المستقرة، إذ تستدعي هاته المرونة استخدام الموارد والقدرات للتكيف مع الظروف المطلوبة، وتساهم في زيادة نمو المنتج على المدى الطويل، من خلال اكتساب موارد جديدة، وزيادة القدرة على توليد رأس مال تنافسي، كما تمنح المؤسسات القدرة على التعامل بنجاح في ظل الظروف المتغيرة، حتى لو كان ذلك يعني الإبتعاد عن أعمالهم الأساسية، وتسهم أيضا في زيادة نموها عبر المدى الطويل، من خلال الحصول على موارد جديدة، ورفع قدرتها على توليد مزايا تنافسية (البياتي، 2019، صفحة 172).

وأشير أيضا إلى جوانب أخرى للمرونة الاستراتيجية، وقد تم استخلاص أهميتها في ضمان المراجعة المستمرة للإجراءات الاستراتيجية الحالية، الهيكلة التنظيمي، أنظمة الاتصالات والثقافة التنظيمية، فضلا عن المساهمة في تنفيذ الأفكار الإبداعية، وتلبية الاحتياجات والتوقعات المختلفة للمستهلكين، كما تساعد المؤسسات الصغيرة والجديدة على تجاوز المسؤوليات الحديثة والمختلفة (المجاهد و السدعي، 2021، الصفحات 795-796)، وعلى غرار ذلك، نجد أن المرونة الاستراتيجية تعمل على ضمان استمرارية المؤسسة لأعمالها وبقائها في سوقها الحالية، وإختراق أسواق جديدة؛ أي أنها توفر إمكانية الإستمرارية والنجاح في البيئة ضمن نطاق ومجال عملها، وتسعى للحفاظ على حصتها في السوق، وزيادة قدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية وإغتنام الفرص (أبابكر، ولي، و عبدالله، 2019، الصفحات 541-542).

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للمرونة الاستراتيجية

تعتبر المرونة الاستراتيجية مفهوم فكري معاصر لاقى اهتمامات عديدة وهامة من قبل المؤسسات، وتمتد جذورها كحدث تاريخي إلى سبعينات القرن الماضي، وتمتد آثارها إلى الآن، وقد أشار الباحثين إلى تطور هذا المفهوم عبر حقبات زمنية يمكن تلخيصها كالتالي:

• **حقبة السبعينات 1970-1979:** في هذه الفترة الزمنية، وصفت المرونة الاستراتيجية بأنها أسلوب من أساليب المناورة الاستراتيجية والتي تعكس درجة ظهور السلوك الاستراتيجي للمؤسسات، كما عبر عنها من خلال السمة التكيفية التي تشير إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، وهناك من يعتبرها خاصية من خصائص المؤسسة، مما يمنحها عنصر قوة لمواجهة

تغيرات البيئة الخارجية غير المتوقعة، أو تكون المؤسسة في وضع أفضل للاستجابة بنجاح في ظل هذه التغيرات البيئية (روان، 2015، الصفحات 28-29).

• **حقبة الثمانينات 1980-1989:** حيث شكل عنصر المنافسة الاقتراح الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وبناء على ذلك ترتبط المرونة الاستراتيجية بقدرة المؤسسة على إعادة هيكلة نفسها داخليا، بالإضافة إلى إعادة هيكلة علاقاتها مع البيئة الخارجية (عبدلوي، 2017، صفحة 73).

نتيجة لاعادة هيكلة مفهوم المرونة وتطورها أصبحت تشكل قدرة المؤسسة نحو مواجهة تغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.

• **حقبة التسعينات حتى الآن:** في هذا العصر تم التأكيد على أن المرونة الاستراتيجية تشبه مفهوم القدرة التي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية المؤسسة؛ أي أنها في هذا العصر تحمل وجهتي نظر: (السدي، 2021، صفحة 79)

**1. المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر خارجية:** ومضمونها أن التغيرات مختلفة في البيئة الخارجية للمؤسسة منها التغيرات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية التي تؤثر على بيئة العمل الرئيسية والثانوية لها، مما يتطلب منها إعادة تقييم الاستراتيجية المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الاستراتيجية، وهذا ما يدل على أن البدائل الاستراتيجية قد تم بنائها بالإعتماد على كيفية قيام المؤسسة بتقييم وضعها في تلك البيئة.

**2. المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر داخلية:** تم إعتبار المرونة الاستراتيجية متصلة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تتكون من ثلاث مستويات تتعلق بتحليل الاستراتيجية وهي: المستوى العالي (التوجه التنظيمي)، المستوى المتوسط (الهيكل التنظيمي)، المستوى المنخفض (العمليات التنظيمية)، وأيضاً تستخدم المرونة الاستراتيجية في البيئة الداخلية، حيث يتم تقييم عملية صنع القرار الاستراتيجي بالمؤسسة، والتي تنقسم بدورها إلى ثلاث مستويات تتمثل في: المستوى الأعلى (السياسة، الاستراتيجية، الأهداف الاقتصادية، والأهداف الاجتماعية، مزيج سوق المنتجات)، المستوى التنظيمي (الهيكل التنظيمي، صنع القرار)، المستوى التشغيلي (المستوى الإنتاجي).

شهد التطور التاريخي للمرونة الاستراتيجية تحولات عديدة مست مختلف الجوانب التي أتاحت لنا فهم الأسباب التي تدفعنا للحاجة إليها، والتي سنعرضها في العنصر الموالي.

### المطلب الثالث: أسباب الحاجة إلى المرونة الاستراتيجية

في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال، ومن خلال التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية والتي نتج عنها ظهور سمات جديدة للمنافسة تتمثل في ثنائي من المتغيرات (الثورة التكنولوجية، زيادة العولمة)، حيث جعلت البيئة تتميز بظهور الأسواق ذات المنافسة العالية، والتركيز المتزايد على السعر والجودة، وتلبية احتياجات العملاء، والاهتمام المتزايد بالابتكار...، فيما يلي توضيح أكثر لهذه الازدواجية (الثورة التكنولوجية، زيادة العولمة)، والتي أدت نحو اللجوء إلى المرونة الاستراتيجية في المؤسسات، حتى تتمكن من التكيف ومعالجة المخاطر في هذه التغيرات: (بن غزال، 2020، الصفحات 11-13)

أ. **الثورة التكنولوجية:** أصبحت تقنية المعلومات وسيلة سريعة توفر المعلومات للجميع بسرعة، مما يجعلها محركاً رمزياً وفنياً



يقود الثورات التكنولوجية، ويضمن بيئة غنية بالمعلومات، حيث أدت هذه التغييرات إلى تقليل دورة حياة المنتج، وكذلك ساهمت في تسريع الوقت المطلوب لتطوير وتقديم منتجات جديدة إلى السوق.

ب. زيادة العولمة: نتيجة لظهور العولمة والانفتاح على الأسواق، أدت إلى ظهور عدد كبير من المؤسسات متعددة الجنسيات، والتي أثرت على المؤسسات العاملة في الأسواق المحلية والأسواق العالمية التي لم تعد حكرًا على المؤسسات الكبيرة والمتعددة الأعمال، بل وأصبحت تقنية جديدة للمؤسسات الصغيرة من خلال إنشاء مواقع إلكترونية تساهم في تسويق منتجاتها.

ويمكن إيضاح أسباب الحاجة إلى المرونة الاستراتيجية من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): أسباب الحاجة إلى المرونة الاستراتيجية



المصدر: (بن غزال، 2020، صفحة 13)

المبحث الثاني: أساسيات المرونة الاستراتيجية

تتطلب المرونة الاستراتيجية للمؤسسة مراحل مختلفة لتحقيقها، لها أنواع وتصنيفات متعددة وكذا أبعاد ومؤشرات لقياسها، وهذا ما سنحاول عرضه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مراحل المرونة الاستراتيجية

يجب أن تكون المؤسسات التي تسعى إلى المرونة على المستوى الاستراتيجي على دراية بجميع المراحل التي يجب إتباعها من أجل تحقيق المرونة الاستراتيجية وحتى تتمكن المؤسسات من مواكبة مختلف التطورات والتأقلم أكثر مع المحيط الذي تعمل فيه، وقد لخص Michael أربعة مراحل المرونة الاستراتيجية وهي: (سلطان و أمين، 2021، الصفحات 572-573)

- **التوقع (Anticipate):** تهتم المؤسسة في هذه المرحلة بتحديد العوامل الدافعة للتغيير، ثم تقوم بعد ذلك بوضع التصورات المحتملة، وذلك من خلال طرح وتطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية، فهي تسلط الضوء على المستقبل بدلا من أن تتنبأ به.
- **الصياغة (Formulate):** تعتبر المرحلة الموالية لمرحلة التوقع، حيث يتم فيها تحديد عدد من البدائل الاستراتيجية المحتملة لكل سيناريو من السيناريوهات، وذلك من خلال تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى، وتحديد العناصر الأساسية اللازمة لوضع الاستراتيجيات المحتملة، وفي الأخير إختيار الاستراتيجية المثلى والأساسية التي ستبناها المؤسسة.
- **التجميع (Accumulate):** ويتم في هذه المرحلة الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الأساسية، و ثم إختيار العناصر اللازمة لوضع الاستراتيجيات المحتملة.

- **التطبيق (Operat):** تعد هذه المرحلة الأخيرة من مراحل المرونة الاستراتيجية فيها يتم تنفيذ الاستراتيجية المحددة والأساسية، ومن ثم تطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب أهداف المؤسسة.
- وتظهر بيانيا مراحل المرونة الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل (03): مراحل المرونة الاستراتيجية



المصدر: (عبدواي، 2017، صفحة 89)

للمرونة الاستراتيجية عدة أنواع مختلفة تنطوي على تطوير الاستراتيجيات التي تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها وتتكيف معها، والتي سنحاول التعرف عليها في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: أنواع المرونة الاستراتيجية وتصنيفها

هناك عدة أنواع من المرونة الاستراتيجية تختلف باختلاف الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، ويتم تصنيف هذه الأنواع إلى مجموعات متجانسة وتعتبر بمثابة مؤشرات لقياس المرونة الاستراتيجية في المؤسسة، وهي كالتالي:

يشير الباحثان **De Toni & Tonchia** إلى أن هناك أربع تصنيفات للمرونة الاستراتيجية، وهي: **(De Toni & Tonchia, 1998)**

- **المرونة الأفقية:** وهي تعبر عن المرونة في سلسلة القيمة، المرونة في عملية البحث والتطوير، المرونة في عملية تصميم الخدمة والمرونة في الموردين.
- **المرونة العمودية:** وتعبر عن درجة مرونة الهيكل التنظيمي بمختلف مستوياته الإدارية.
- **المرونة الزمنية:** وهي التي ترتبط بعملية التخطيط وصياغة استراتيجيات المؤسسة والزمن المستغرق للانتقال من استراتيجية إلى استراتيجية أخرى.
- **المرونة تبعا لهدف التغيير:** وهي الأكثر شيوعا لكونها مرتبطة بعدم اليقين، والتي يمكن التعامل معها من خلال مرونة التشغيلية.

وحسب كل من **Abbott & Banerji** والذي قدم ثلاثة أنواع للمرونة وهي: (غريبال، 2022، صفحة 36)

- **مرونة السوق:** والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على تعديل جهودها التسويقية بسرعة في بيئة غير مستقرة.
- **مرونة الإنتاج:** تشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم السلع والخدمات، وبأسعار تنافسية في أوقات قصيرة.
- **مرونة تنافسية:** تشير إلى قدره المؤسسة على المنافسة في أسواق عالمية شديدة المنافسة ضمن بيئة ديناميكية.

كما يفرق الباحثين بين نوعين من المرونة الاستراتيجية، وهما كمايلي: (رشيد و حميد، 2019، الصفحات 260-261)

- **المرونة الاستراتيجية الاستجابية:** هي قدرة المؤسسة على التعرف والاستجابة للمتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية

بعد حدوث تلك التغيرات، كما تمثل قدرة المؤسسة على توزيع مواردها وتغيير نمط أنشطتها، ويعتبرها كل من **Lindren & Bandhold** بأنها القدرة السريعة على الإحساس بالتغيير وتحديد نوع الاستجابة المناسبة له، وإعادة تشكيل مواردها لتنفيذ تلك الاستجابة، وعادة ما تركز المؤسسات التي تعتمد هاته المرونة على التحركات الدفاعية وذلك بعد اجراء إختبارات حذرة.

- **المرونة الاستراتيجية الإستباقية:** تعكس الإستباقية على صعيد المؤسسة رغبتها في تقليل المخاطر وأخذ زمام المبادرة في

البحث عن الفرص التي يوفرها المحيط، حيث أن المؤسسة الإستباقية تسعى دائما لتقديم منتجات وخدمات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة، فالإستباقية لا تعني توقع التغيير فقط بل تتعدى إلى خلق التغيير؛ بمعنى وجود تصور مسبق عن الفرص المحتملة والعمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة، وتقديمها إلى السوق قبل المنافسين؛ وبالتالي تعزز من أداء المؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد المرونة الاستراتيجية

نظرا للدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في نجاح المؤسسات العامة والخاصة على حدٍ سواء، فضلا عن قدرتها الإستباقية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات وفق نهج إستباقي تكيفي بدلا من رد الفعل، ومن هذا المنطلق فقد تناول الباحثون أبعاد المرونة الاستراتيجية من وجهات نظر متعددة، والتي اختلفت من باحث إلى آخر وذلك حسب ما يتوافق مع أهداف الدراسة التي سنقوم بها، وتتضح هاته الأبعاد من خلال النقاط التالية:

• حسب **Stolk** وآخرون، فإن نجاح المؤسسات في تفعيل المرونة الاستراتيجية يمكن أن يتحقق من خلال خمسة أبعاد

لها، وهي كالأتي: (الحميدي، 2014، صفحة 58)

1) **السرعة**: وهي القدرة على تلبية طلبات الزبون أو طلبات السوق، وعلى دمج الأفكار والتكنولوجيا الجديدة بشكل سريع في المنتجات.

2) **الإتساق**: أي القدرة على إنتاج منتج يحقق إشباع ويفوق توقعات الزبون.

3) **الفتنة**: تطلع لرؤية البيئة التنافسية بشكل واضح يهدف لتوقع حاجات ورغبات الزبون الجديدة.

4) **الخفة**: تتمثل في قدرة المؤسسة على التكيف بشكل أني لمتغيرات بيئة عملها.

5) **الإبداعية**: تعنى بالقدرة على توليد أفكار حديثة ودمج العناصر الموجودة لتوليد مصادر جديدة من القيمة للمنتجات.

• في حين أشار كل من **Lind gren & Bondrdd** إلى ثلاثة أبعاد لقياس المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات، وهي:

(الزبيدي، 2011، صفحة 54)

1. **بعد التفكير**: عادة ما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة في إعداد التغيرات المطلوبة قبل غيرها من المؤسسات الأخرى، وإن

التفكير يتطلب القيام بالتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للإستفادة من الفرص، وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمؤسسة.

2. **بعد المهارة**: يقوم هذا البعد على تشجيع قابليات الإبداع والابتكار وتفعيل روح المبادرة لدى العاملين في المؤسسة وجعلها

أكثر مرونة عبر قدرات عملية، وتجريب المنتجات والخدمات الجديدة.

3. **بعد الإستثمار**: يستند هذا البعد إلى ثقافة تنظيمية مرنة ومعززة بأطر رقابية صحيحة، من خلال خيارات المؤسسة الاستراتيجية

والتي وصلت إليها عبر التفكير والمهارة.

ويتضح مما سبق، أن المرونة الاستراتيجية تتضمن أبعاد لآراء الباحثين وطبيعة المجال الذي يدرسونه، وسنوظف في دراستنا

هذه أربعة أبعاد للمرونة الاستراتيجية وهي: المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التوسعية ومرونة المورد البشري؛ وذلك لأنها تتلاءم

مع طبيعة عمل المؤسسة، وسيتم تناول هذه الأبعاد ضمن السياق التالي:

• **المرونة الإنتاجية**: تشير إلى قدرة المؤسسة على تشجيع المنتجات في أسواقها الرئيسية حول العالم بوقت قصير وتكاليف

تنافسية، ويتم قياسها من خلال تعديل المنتجات القائمة وتتبع منتجات حديثة، وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتحكم بالمخزون،

والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية (الطهراوي، 2018، صفحة 63)، وقد وضع **Zhang** بأنها تعني قابلية المؤسسة على

إنتاج منتجات متعددة، وتغييرها بسرعة وكفاءة، ومن ثم منح الخيارات الاستراتيجية للتعامل مع حالة عدم التأكد البيئي (البشاشة و الجعافرة، صفحة 394). كما تعني قابلية المؤسسة على تغيير عملياتها بطريقة ما؛ وهي مقياس لمدى سرعتها في تحويل عملياتها من منتجات الخط الإنتاجي القديم إلى إنتاج منتجات جديدة، وتمثل كذلك التكيف السريع بما يحصل من تغيرات في الظروف التي تواجهها، والتي تتطلب منها الانتقال من منتج لآخر، ومن مستوى إنتاج لآخر، وقياس هذه المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية، وتحقق هاته المرونة في الأتي: (الزامكي، 2021، صفحة 603)

أ. منتجات وخدمات جديدة ( مرونة منتجات).

ب. مدى أوسع أو تنوع واسع من المنتجات والخدمات (مرونة المزيج).

ج. كميات أو أحجام مختلفة من المنتجات ( مرونة الحجم).

• **المرونة السوقية:** والتي تعكس قدرة المؤسسة على إعادة قياس جهودها التسويقية على المدى الزمني قصير الأجل، وذلك للاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة، ويتم قياسها من خلال الحصة السوقية، سرعة الاستجابة للعملاء، الدخول في أسواق جديدة وتحديد السوق المناسب (إبراهيم، 2019، صفحة 403)، وتعتبر أيضا عن قدرة المؤسسة على تصنيع وتعديل منتجاتها بناء على طلبات الزبون في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها (البياتي، 2019، صفحة 173)، كما يمكن تبيان الاستراتيجيات التسويقية التي بإمكان المؤسسة أن تتبعها للتنقل بين الاستراتيجيات من خلال مصفوفة **Ansof**، إذ تساعد المؤسسة في إختيار إحدى الاستراتيجيات التي تلائمها وتحقق لها ميزة تنافسية مستدامة، ويحتاج ذلك إلى تقييم لنقاط قوتها وضعفها التي تحدها لنجاح الاستراتيجية المختارة من خلال هاته المصفوفة، والتي تشكل من أربع استراتيجيات بناء على ثنائية (منتج/ سوق)، وهي: (Vrontis, Kogersidis, & Stavrou, 2006, p. 256)

• **استراتيجية إختراق السوق ( منتج حالي/ سوق حالي):** تعتبر هذه الاستراتيجية الأشمل والبديل النهائي الذي تقوم به المؤسسة لزيادته حصتها السوقية، من خلال بيع أكبر ما يمكن من المنتج الحالي في الأسواق الحالية.

• **استراتيجية تطوير السوق ( منتج حالي/ سوق جديد):** تسعى المؤسسة إلى بيع المنتجات الحالية في أسواق جديدة مثل توزيع نشاطات البيع في بلد آخر.

• **استراتيجية تطوير المنتج ( منتج جديد/ سوق حالي):** تتضمن تقديم منتجات جديدة في أسواق الحالية.

• **استراتيجية التنوع ( منتج جديد/ سوق جديد):** وتشير إلى خلق منتجات جديدة في أسواق جديدة.

• **المرونة التوسعية:** تعرف مرونة التوسع بأنها قدرة المؤسسة على بناء نظام وتوسيعه بسهولة وبطريقه مجزأة إلى وحدات عند الحاجة (بن غزال، 2020، صفحة 19)، وفي نفس السياق عبر عنها **Gupta & Somers** بمدى الجهد الإجمالي المطلوب لزيادة قدرة نظام التصنيع عند الإحتياج وقد تساعد هذه المرونة في تقصير وقت التنفيذ وتقليل تكلفة المنتجات الجديدة أو تنوع المنتجات الحالية أو السعة المضافة. علاوة على هذا، تشكل مرونة التوسع أهمية بالغة بالمؤسسة، وتمثل أكثر الاستراتيجيات تداولا واستعمالا فيها لكونها تسمح بزيادة الحجم، ولها صلة شديدة بالنمو وتشكل نجاحا كبيرا لها، فضلا على خلق مكانة مميزة ضمن بيئة عملها الديناميكية، بحيث يصبح النمو هو أساس سلامتها والأداة المناسبة في تحسينها نحو الأفضل، ولعل هذا يرشدنا نحو الإشارة إلى

الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها استراتيجية النمو، وذلك بالنظر إلى أهداف المرونة التوسعية، ولعل أبرز هذه الأهداف مايلي: (بني

حمدان و إدريس، 2019، الصفحات 148-149)

- زيادة الفاعلية التنظيمية.
- يؤدي النمو إلى زيادة حجم مبيعات المؤسسة.
- تخفيض تكلفة الوحدة المباعة وزيادة الربحية، من خلال الإستفادة من منحنى الخبرة الذي تتيحه هذه الاستراتيجية.
- ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة في ظل البيئة دائمة التغيير.
- تحقيق النمو والتوسع بالمؤسسة من خلال القيادة والسيطرة على الأسواق التي تتعامل فيها.
- تعزيز المركز التنافسي بالمؤسسة.
- إتاحة استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، وذلك لإعتبار أن النمو يمثل مقياسا لكفاءة وإدارة المؤسسة.

بناء على ما تقدم، يمكن القول أن المرونة التوسعية تمثل قدرة المؤسسة على توسيع إنتاجها / أو نظام خدماتها بطريقة سهلة والتكيف مع الزيادة في الطلب، وذلك عن طريق بناء وحدات إنتاجية / أو خدماتية أصغر بجهد أقل وسرعة أكبر تضمن تقليل الوقت المستغرق في التنفيذ وتخلق تحسین في الجودة عبر المؤسسة.

- **مرونة رأس المال البشري:** تعرف مرونة رأس المال البشري على أنها جميع المعارف والمهارات والمقدرات والخصائص التي يمتلكها الأفراد أو فئات من الأفراد سواء كانت نظرية أو مكتسبة والتي تسهم في إضافة قيمة إقتصادية للمؤسسة (البياتي، 2019، صفحة 173)، وأشار إليها Miltenburge على أنها تمثل المرونة العددية والمرونة الوظيفية، إذ تشير المرونة العددية إلى القدرة على تعديل عدد الموظفين أو مستوى ساعات العمل ليتوافق مع احتياجات المؤسسة، أما المرونة الوظيفية فتشير إلى إستعداد الموظفين لأداء وظائفهم بنفس الكفاءة، وبما يتوافق مع التغييرات التي تحدث في مستوى الطلب والعرض (العنزي، 2014، صفحة 46)، وأيضاً تمت الإشارة إليها على أنها سمة أو خاصية داخل المؤسسة يمكن معالجتها من خلال ثلاث مكونات مفاهيمية وهي: مهارات الموظف، سلوك الموظف وممارسات الموارد البشرية، بالإضافة إلى هذا تكمن في القدرة الديناميكية للمؤسسة التي تركز على التكيف الداخلي والبيئة المتغيرة في ظل درجة عالية من اللاتأكد لتحقيق الاستجابة والفعالية للطلب الاستراتيجي (بوترعة و يوب، 2020، صفحة 463).

من أجل تحقيق المرونة الاستراتيجية للمؤسسة لابد من توفر وسائل تساعد في تحقيق أهدافها، وهو ما سوف نعرضه في

المبحث الثالث.

المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية

في ظل التغيرات والتعقيدات الحاصلة في محيط المؤسسات والتي تهدد مكانتها وتعزز إستقرارها، أصبحت المرونة الاستراتيجية تشكل ضرورة حتمية لضمان بقاء المؤسسة، فتطورت بذلك العديد من النماذج والتصورات لتحديد أهم الوسائل والخيارات التي تقوم بها في المؤسسات لضمانها من أجل تحقيق مرونتها الاستراتيجية، ومن خلال هذا المبحث سيتم عرض أسس ومداخل المرونة الاستراتيجية، وتوضيح الأدوات المساهمة في تحقيقها، بالإضافة إلى عرض المعوقات التي تحول دون وقوعها.

المطلب الأول: مداخل المرونة الاستراتيجية

هناك العديد من المداخل في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، والتي تناولت المرونة الاستراتيجية، إذ ركزت جلها على مدخل الإنتاج، ولعل أهم هذه المداخل مايلي: (ديوي، 2018، صفحة 183)

- **المدخل الوظيفي:** ينظر إلى المرونة الاستراتيجية وفق هذا المدخل على أنها مرونة تصنيعية، إذ ترتبط الأفكار التي يستند إليها هذا المدخل بنظام الإنتاج، والواقع الذي تستبقه شركة فورد الأمريكية التي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات، والاستفادة من فوائد إقتصاديات الحجم، مما أدى بها إلى إجراء تغييرات محتمة من أجل تبني تصميم للتصنيع ويد عاملة مرنة.
- **مدخل التغيير التنظيمي:** يتناول هذا المدخل التغييرات الهيكلية للمؤسسة ومستوياتها التنظيمية، بهدف الاستجابة للتغيرات، التهديدات والفرص البيئية، وإن أهم ما توصل إليه الباحثون هو أنه لا يوجد أسلوب أمثل لصياغة الهيكل التنظيمي، بل إن الحالات المختلفة تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، وهناك إتفاق بينهما حول المؤسسات الكبرى والقوية بأنها هي التي تملك قدرة أكبر على التكيف لظروف التغيير البيئي.
- **مدخل المناورات الاستراتيجية:** يعكس هذا المدخل أن للمرونة الاستراتيجية بعدين مميزين وهما البعد الزمني والبعد العمدي، حيث يضم البعد الأول توجيهين وهما التوجه الإستباقي؛ ويقصد به التهيؤ والإستعداد لمواجهة التغيرات التي تحدث في المستقبل، بينما يشير التوجه التفاعلي إلى الشروع بالتكيف أثناء أو بعد حدوث التغيير، أما البعد الثاني "العمدي"، ويتكون أيضا من نمطين وهما النمط الديمومي؛ ويشير إلى القدرة على الخلق والإستحواذ على المبادرات والفرص، في حين يعني النمط الدفاعي؛ إمكانية صد التحركات الضارة أو تصحيح الأخطاء السابقة، وبالتالي وضمن هذا المدخل إستنبطت أربعة أنماط للمناورات الاستراتيجية حسب هذين البعدين والذي تعتمدهما المؤسسة في عملياتها، وتتمثل في: مناورات المبادأة، المناورات الإنتهازية، المناورات الوقائية، والمناورات التصحيحية.

المطلب الثاني: أسس وأدوات تحقيق المرونة الاستراتيجية

إن تحلي أي مؤسسة بالمرونة الاستراتيجية يجب أن تركز على مجموعة من الأسس لتحقيق هذه المرونة، كما تتطلب العديد من الأدوات اللازمة لذلك والتي سندرجها في الفروع الموالية.

الفرع الأول: أسس تحقيق المرونة الاستراتيجية

من أجل تحقيق المرونة الاستراتيجية للمؤسسات والتمكن منها، يجب الإنتباه إلى مجموعة من الأسس والتي تتمثل في التنويع، الابتكار والتكنولوجيا المرنة، حيث سنحاول عرضها في النقاط التالية:

• **التنوع:** في ظل المنافسة الشديدة وتعدد حاجيات الزبائن اللامتناهية أصبحت المؤسسات التي تعتمد على إقتصاد الحجم وتواجه مشكلات في التنوع وعدم المرونة في الاستجابة لتغيرات السوق، وجراء هذه المواقف أصبحت تتعرض للمخاطرة وهذا الوضع دفع بها إلى تنوع مصادر أرباحها عن طريق انتهاج استراتيجية التنوع (عبدأوي، 2017، صفحة 84)، وانطلاقاً من العديد من الدراسات والأبحاث التي قام بها الباحثين تبين أنه يوجد علاقة بين التنوع والمرونة، فهناك من إعتبر أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق المرونة وتبحث عن طريق التنوع بأي ثمن، وبما يتناسب مع جميع أنواع السوق وكل أنواع الحاجات، كما أن هناك من أكد على أن التنوع هو أحد أهم الوسائل لتطوير مرونة المؤسسة، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تطوير مرونتها الخارجية يكمن من خلال التنوع بطريقة هجومية أو دفاعية، فالتنوع الدفاعي؛ يأتي عن طريق إختبار استراتيجية متعددة النشاطات للمشاركة في أسواق متعددة وإستعمال تكنولوجيا، أما الهجومي؛ فيكون نتيجة تطوير تكنولوجيا جديدة بما يسمح بتقوية موقع المؤسسة في السوق، بالإضافة إلى ذلك هناك علاقة مشتركة وثنائية بين المرونة والتنوع فمن جهة تعتبر أشكال التنوع بدائل استراتيجية لتحقيق مرونة المؤسسة، ومن جهة أخرى تعد المرونة كفاءة تنظيمية تسهل تطوير استراتيجية التنوع بتقليل أوقات الاستجابة والسماح بتوفير مجموعة منتجات متنوعة وحضورها في الأسواق المختلفة (سلايمي و جريبي، 2015، الصفحات 99-100).

• **الإبتكار:** يعرف "Longman" الإبتكار على أنه: أي إختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج السلعة، وكذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية بين المنافسين في تحقيق إحتكار مؤقت، كما يعرف أنه قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو موجود يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق (بوعبة، 2012، صفحة 32). وفي نفس السياق، يعني الإبتكار؛ العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج وخدمة مفيدة أو طرائق من العمليات (لشهب، بوريش، و هنتات، 2017، صفحة 262)، وفي ضوء الإبتكارات الحديثة أصبح التوجه العام للزبون نحو المنتجات الخضراء، هذا ما دفع بالمؤسسات إلى التحلي بالمرونة الكافية لتمكينها من البحث عن طرق للتحقق من الآثار السلبية لأنشطتها، وتحمل المسؤولية تجاه محيطها اعتماداً على التكنولوجيات الموجودة (عبدأوي، 2017، صفحة 85)، حيث تظهر العلاقة بين الإبتكار والمرونة معقدة للغاية وتفاعلية في ظل بيئة متغيرة ومضطربة، مما تفرض على المؤسسة ضرورة التكيف المستمر، للإبتكار يمثل أحسن وسيلة لتحقيق ذلك؛ فهو يعتبر أهم مصدر لتطوير المرونة الاستراتيجية بحيث أنه يعكس التوجه الإداري في العلاقة بين المحيط والمؤسسة أين لا تكتفي المؤسسة برد الفعل والتكيف المستمر مع متطلبات المنافسة والمحيط، بل تكون كطرف فاعل ومؤثر في اللعبة التنافسية، فتفرض بذلك قواعد جديدة من خلال قدراتها الإبتكارية والتجديدية من خلال طرح منتجات جديدة، إكتشاف أسواق جديدة وعمليات إنتاجية جديدة تؤدي إلى تقليص التكاليف، والتفوق على المنافسين (سلايمي و جريبي، 2015، الصفحات 98-99).

• **التكنولوجيا المرنة:** تمثل القدرة على إستغلال التكنولوجيا داخل وخارج المؤسسة على حدٍ سواء للحصول على المعلومات الكافية واللازمة لتكيفها مع بيئتها الخارجية من خلال التعامل مع كافة التطبيقات الإلكترونية، وهذا التعامل يمكن المؤسسات العاملة في مجال الأعمال من إجراء الفحص المستمر للبيئة التي تعمل فيها لتوقع أي تهديد، والرد عليه والإستفادة بسرعة من الفرص المتاحة من خلال مجموعة من الأدوات (الزبيدي، 2011، صفحة 54). وعليه، يجب على المؤسسات اليوم أن تتكيف وتستجيب بشكل مستمر مع التغيرات التكنولوجية حتى تحافظ على قدرتها التكنولوجية، ومن أجل ضمان البقاء في دائرة المنافسة، وذلك لكون



التكنولوجيا تمنح المؤسسة القدرة على تطوير أدائها من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب وحجم الإنتاج، بالإضافة إلى تلبية حاجيات العملاء المختلفة من خلال مرونة المنتجات، كما وتسمح بتقليص وقت الاستجابة بفضل ما تتيحه هاته التكنولوجيا من سرعة في الأداء مما يشكل ذلك حاجز دخول أمام المنافسين المحتملين (غربال، 2022، صفحة 54).

تستخدم المؤسسة مجموعة من الأدوات لتطبيق المرونة الاستراتيجية وتطويرها، وذلك حسب التغيرات بمحيطها الخارجي وبيئتها التنافسية من خلال رصد كافة المستجدات والعمل على التكيف معها، ويكمن ذلك في اعتمادها على مجموعة من الأدوات والتي سنتطرق إليها في الفرع الموالي.

#### الفرع الثاني: أدوات تحقيق المرونة الاستراتيجية

إن نجاح تطبيق المرونة الاستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تمتلك العديد من الأدوات اللازمة لذلك، والتي سنقوم بعرض البعض منها من خلال هذا المطلب كالتالي:

- **نظم المعلومات:** تلعب المعلومات دورا مهما في نجاح المؤسسات، إذ أنها تعتبر المصدر الحيوي الذي يمكن المؤسسة من القيام بوظائفها المختلفة، كما تعتبر المعلومات سلاحا تنافسيا قويا يمكنها من النجاح والتفوق على المنافسين، وقد أصبح من الصعب جمع البيانات والمعلومات يدويا، هذا ما فرض على المؤسسات استخدام نظام المعلومات للتكيف مع التطورات الحالية. لذا فإن المعلومات تمثل البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى وباتت مرتبطة بسياق معين (كروب، 2016، صفحة 41) فنظام المعلومات يعتبر مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى جمع، معالجة، تخزين، إسترجاع، نقل وإيصال المعلومات داخل المؤسسة وذلك للجهة وفي الزمان المناسبين وبالجودة المطلوبة (بن بريكة و منصور، 2013، صفحة 157)، وهكذا يمكن اعتبار نظام المعلومات كأداة للمرونة الاستراتيجية بعد التطورات العديدة والمستمرة التي شهدتها مجال الأعمال، وما ينتج من بيانات بكميات ضخمة يجب معالجتها وتقييمها على أنها معلومات يمكن أن تفيد مستخدميهما في التكيف مع الوضع، حيث يتطلب ذلك أيضا من الوحدات الاقتصادية أن يكون لديها أنظمة معلومات ويهتم بكل مجال من المجالات التي يمارس فيها من أجل تحقيق أهدافها العامة، كما أن التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الاتصالات عن بعد يلزم المؤسسات ليس فقط بإنشاء نظام للمعلومات، ولكن أيضا بتفعيل نظم المعلومات الموجودة من أجل مواكبة التطورات الهائلة التي أحدثتها ثورة تكنولوجيا المعلومات، والتكيف مع أي تغيير قد يحدث فجأة (بوغليظة، 2013، صفحة 173).

- **المقاولة من الباطن:** تعرف المقاولة حسب "المركز الوطني للمقاولة" على أنها: النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو عدة مركبات تدعى القطع لحساب المؤسسة، ويكمن دورها في إعطاء الأوامر حسب الخصائص التقنية التي يتم تحديدها وفقا للنتيجة الصناعية المرجو بلوغها (شعباني، 2020، صفحة 08)، تضمن تحسين تنافسية المؤسسة.

تعتبر الإستعانة بالمقاولة من الباطن جزء من عملية البحث عن المرونة فهي تتيح امكانية اخراج التكاليف وإدارة تغيرات الإنتاج داخل المؤسسة، ويكمن السبب وراء الاستعانة بمصادر خارجية في تخفيض درجة تعقيد دخل المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف الثابتة من حجم الاستثمارات، وممارسة المقاولة من الباطن جاءت نتيجة خطوات منطقية تتمثل في إعادة تركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية بحيث يقود هذا التحرك إلى تخصيص المؤسسة على نطاق واسع بمجال معين، ويسمح لها من اختيار الشركاء

الأفضل بطريقة مرنة كما أنها تتيح المرونة اللازمة لإستبدال الموردين المتأخرين تكنولوجياً أو انتاجياً أو العاجزين عن التنافس في الأسعار وذلك من رد فعل لتغير ظروف السوق، وبالتالي اتخاذ قرارات أسرع تساهم في تحسين وضعية المؤسسة والحفاظ على مكانتها في السوق (عبدوي، 2017، الصفحات 98-99).

● **البحث والتطوير:** يعتبر البحث والتطوير كأداة عملية للمرونة الاستراتيجية، فهو المغذي الرئيسي للإبتكارات التكنولوجية خاصة بالمؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة، حيث أنه كل ما زاد حجم المؤسسة كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير فيها. لذا، فإن إدراك الدور الحيوي والفعال لوظيفة البحث والتطوير أصبح ضروري لأي مؤسسة من أجل بقائها وتحسين قدرتها التنافسية؛ أي تكون لديها القدرة على التحدي والتعامل بمرونة مع هذه التغيرات؛ بمعنى إذا كانت المؤسسة قادرة على التعايش مع ظروف بيئتها الحالية والمستقبلية، وتحديد القيود التي تواجهها فإنها ستكون قادرة على الإستمرارية والبقاء (بن غزال، 2020، صفحة 43).

لكن هذه الأدوات لا تعني أن المرونة الاستراتيجية لا تتعرض لمعوقات وسلبيات تحد من فعاليتها، والتي سيتم عرضها في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: معوقات المرونة الاستراتيجية

تمثل المرونة الاستراتيجية محور إهتمام العديد من المؤسسات، فهي تكتسب أهمية بالغة في خلق مركز تنافسي لها وتحقيق أداء متميز، لكن هذا لا يمنعها من مواجهة العديد من العقبات والمعوقات التي تحول دون وقوعها، إذ يتطلب المحافظة عليها والقدرة على تطويرها بإستخدام ثلاثة قدرات كل منها تعكس مرحلة مختلفة، حيث يمكن إيجازها كما يلي: (الزبيدي، 2011، صفحة 62)

**1) مرحلة الملاحظة:** تتمثل في قدرة المؤسسة على الإهتمام والإستشعار بالبيئة الخارجية لإلتقاط وتدوين الإشارات المتعلقة بكل تغير بيئي.

**2) مرحلة التقييم:** تعكس قدرة المؤسسة على جمع البيانات الصحيحة عن ما يدور في بيئتها الخارجية، وتقييم ذلك بموضوعية.

**3) مرحلة الإنجاز (التنفيذ):** تعني القدرة على الشروع في التغيير والتكيف مع المتغيرات التي تطرأ في الوقت المناسب، لضمان مواجهة حالة عدم التأكد البيئي.

وعليه، وبناء على كل مرحلة من هذه المراحل تنتج معوقات تحول دون تطوير واستخدام القدرات التنظيمية اللازمة لتحقيق المرونة الاستراتيجية، حيث يمكن تلخيص جملة المعوقات الناتجة عن كل مرحلة كالآتي: (غريال، 2022، الصفحات 55-56)

- **معوقات متعلقة بمرحلة الملاحظة:** ترتبط بمهاته المرحلة مجموعة من المعوقات تتمثل في:
  1. **مقاومة التغيير:** تعني عدم تقبل التغيير ومواكبة نتيجة التعود على ما هو معتاد في ممارسة العمل.
  2. **الجمود التنظيمي:** يمثل إضفاء الطابع الرسمي على القرارات الأولية عن طريق مجموعة القواعد والقوانين المعتادة والمتكررة؛ أي بقاء المؤسسة متجاهلة للأفكار والتغيرات التي تلغي هذا التكرار أو الروتين المعتاد.
- **معوقات متعلقة بمرحلة التقييم:** تبني ضمن هذه المرحلة القدرة على جمع البيانات بطريقة موضوعية، لكن هذا لا يحول دون وجود معوقات تمنع تحقيق المرونة الاستراتيجية، تمثلت في: التبرير الذاتي، تأثير القيادة والسياسات التنظيمية.

- معوقات متعلقة بمرحلة الإنجاز: تعبر هذه المرحلة عن الإنطلاقة في تنفيذ التغيير، ومحاولة إستكماله في الوقت المناسب، حيث تظهر ضمنها معوقات أساسية، تتمثل في: عدم التأكد حول آفاق المشروع، ورفض التغيير.

## خلاصة الفصل الأول:

نتيجة التحولات الحاصلة في بيئة أعمال المؤسسة التي غيرت من طرق خدمتها، وخلقت تغييرات مست مختلف جوانبها، وبفعل مواكبة هذه التطورات ظهرت الحاجة إلى المرونة الاستراتيجية والتي تعكس قدرة المؤسسة على إدراك التغييرات في بيئتها وإختيار السيناريوهات الاستراتيجية الأفضل للاستجابة للتغيرات، بالإعتماد على الموارد والأدوات اللازمة بهدف الاستجابة للفرص والتهديدات البيئية وتحقيق أداء أفضل، حيث انطلقت من مجموعة الأسباب والأسس والمفاهيم الإدارية الحديثة التي شكلت في مجملها أدبيات المرونة الاستراتيجية، كما تعرضنا إلى أهم الأنواع والتصنيفات التي تستند عليها ممارسة المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات، والمراحل الجوهرية التي ترسم خطوات في تفعيلها بالشكل الصحيح، كما تم توضيح أهم الأفكار والأبعاد المحورية التي تستند عليها، فضلا عن التطرق إلى أهم الأدوات المساهمة في تحقيقها، وفي الأخير تم عرض المعوقات التي تحول دون وقوعها والتي يجب توشي الحذر منها لضمان فعالية هذه المرونة.

وفي الأخير تبين أنه لا بديل للمؤسسات المعاصرة عن المرونة الاستراتيجية التي تعمل على مواكبة التغييرات البيئية، وتجعل المؤسسة تتفوق على المنافسين، خاصة في ظل التنافسية الجديدة في بيئة الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار. لذا، على المؤسسات السعي نحو تطوير وتنمية أساليب عملها لمواجهة المخاطر والظروف الطارئة التي من المحتمل أن تتعرض لها، ولتضمن المؤسسة تحقيق المرونة الاستراتيجية يجب تبني عملية منهجية تزيد من فعاليتها، والتي حسب إعتقادنا تتمثل في الذكاء الاستراتيجي لما له من أهمية ودور فعال في إقتناص الفرص ومواجهة التحديات، وهذا ما سنحاول عرضه من خلال الفصل التالي.



## الفصل الثاني

الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

وعلاقته بالمرونة الاستراتيجية

تمهيد:

في ظل التغيرات السريعة في مختلف المجالات، وخاصة في العصر الحالي، جعلت المؤسسات تواجه تحديات داخلية وخارجية متزايدة بما في ذلك التطورات التكنولوجية، ألزم المؤسسات على تبني أساليب جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن بين أهم هذه الأساليب يأتي الذكاء الاستراتيجي في مقدمتها نظرا لأهميته، فقد جعل المؤسسات تقوم بتدريب قادتها على عملية ابراز أبعاده وإدارته بكفاءة فعالية لمواجهة التصدي للمخاطر. لذا، من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى أم جوانب الذكاء الاستراتيجي وذلك من خلال ثلاث مباحث أساسية تتمثل في:

المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي

المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاستراتيجي

المبحث الثالث: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية

## المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي

تسعى المؤسسات في الوقت الحالي إلى تحقيق النجاح والتفوق في ظل البيئة التنافسية الشرسة، فهي تبحث عن طرق النجاح على جميع الأصعدة، فبرز الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد فهو يمثل ضرورة حتمية بالنسبة لها لما يحتوي على مكونات تسهم في تنمية قدرات المؤسسة من خلال فهمها لبيئتها الداخلية والخارجية، فنجاح المؤسسة ليس فقط مرتبط بالتكنولوجيا وإنما مرتبط بأبعاد الذكاء وانطلاقاً من وضوح رسالتها إلى تحديد كافة المهام واستراتيجيات المؤسسة. وكذا، تغير نمط التفكير مما يمكنها من اكتساب القدرات وتعزيز مكانتها واستمرارية وجودها وتفوقها. حيث سنحاول ضمن هذا المبحث التطرق إلى ماهية الذكاء الاستراتيجي ومختلف نقاطه الأساسية.

## المطلب الأول: الجذور التاريخية للذكاء الاستراتيجي

ترجع بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى عصور تاريخية قديمة، حيث بدأ استخدامه لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد على يد "Sun Tzu" أحد أبرز الاستراتيجيين العسكريين في العالم في كتابه "فن الحرب" وكان الغرض منه تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وكانت وكالة الإستخبارات المركزية "CIA" أول من استخدم هذا النوع من الذكاء في تنفيذ إتفاقيات الحد من التسلح وصياغة السياسة بالذكاء، ثم إنتقل استخدامه إلى المؤسسات التجارية والتي بدأت تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة إقتصادية وثقافية ومعرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح خاصة الزبائن والمنافسين، كما أنها تستجيب لحاجات وطلبات المجتمع الدولي والمحلي معا (الجنابي ر.، صفحة 33)، وظهرت وظيفة مدير الذكاء الإستراتيجي في العديد من المؤسسات ووظيفة الأبحاث في منظمات الخدمات الذكاء الاستراتيجي في قاره آسيا وأول من شغلها "Rosso'brien"، وتم إنشاء مراكز لأبحاث الذكاء الاستراتيجي واستطلاع آراء التنفيذيين للمنظمات في مختلف دول العالم، كما بدأت العديد من الجامعات بتدريس هذا النوع من الذكاء، والعديد من المؤسسات تواصل تطوير ذكائها الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأخصائيين، الذين يساهمون بتوفير التحليلات الأساسية التي تشكل قاعدة لقرارات الإدارة العليا للمؤسسة في القضايا الرئيسية مثل الاندماج مع مؤسسات أخرى وتطوير المنتجات الجديدة (كنوش، 2017، صفحة 07).

إن التطور الذي شهده الذكاء الاستراتيجي يوضح مدى أهمية هذا المفهوم، ويبرر حاجة المؤسسة لممارسته وتبينه، حيث سنحاول من خلال المطلب الموالي عرض مفهوم هذا الذكاء ومدى أهميته.

## المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي من الفاهيم المتداولة في مجال الإدارة الاستراتيجية، بما يمثله من منظومة تساعد على رصد التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة والعمل على استغلالها والاستفادة منها، حيث بدأ الباحثون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي للمؤسسات، والضرورة أن تحاور هذه الأخيرة حاجتها إلى هذا النمط من الذكاء وسعوا إلى تجسيد منظوراتهم من خلال ما قدموه من تعاريف مختلفة، والتي سنتعرف عليها لاحقاً.

## الفرع الأول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يعتبر مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم التي حظيت بإهتمام من قبل علماء النفس والباحثين منذ ظهوره، حيث قاموا بدراسته من جوانب متعددة، وقدموا العديد من النظريات التي تفسر طبيعته وأبعاده وبنيتة (ياسين، 2017، صفحة 18)، وترجع كلمة الذكاء كمضمون فلسفي إلى نشأته الأولى في أحضان الفلسفة، فقد اهتم به الفلاسفة منذ القدم وإلى وقتنا الحاضر، أشار ابن سينا بأنه يعد: "قوة الحدس، والحدس هو تمثل الحد الأوسط في الذهن دفعة واحدة" (مهدي، 2018، صفحة 151)؛ أي أنه محصلة لمجموعة من القدرات العقلية والقوى النفسية كالإحساس، الإدراك، الإنفعال، الهيجان، العاطفة، الإرادة، التخيل والتذكر. ويمكن الإشارة إلى الذكاء، من الناحية اللغوية بأنه: "القدرة على القيام بالمشاغل الصعبة والمعقدة والمجردة والاقتصادية، وذلك لتحقيق هدف ما، وهو القدرة على الابتكار؛ أي القدرة على الوصول إلى الأهداف التي يريد الفرد ويطمح إليها" (شكشك، 2007، صفحة 08)، أما من الناحية الإصطلاحية، فيشير "Davidwechsler" بأنه "القدرة الشاملة على التصرف وعلى التفكير بعقلانية، وعلى التعامل مع البيئة المحيطة بفعالية" (مراكش و خرموش، 2018، صفحة 29)؛ أي أن الذكاء هو التفكير الذي يقوم على التعامل مع القضايا والمشكلات ويعمل على حلها في وقت قياسي، ويوظف المعلومات والخبرات والأحداث السابقة للوصول إلى الأهداف التي يسعى إلى الوصول إليها.

ومن خلال طرح مفهوم الذكاء نصل إلى تعريف الذكاء الاستراتيجي، الذي يعرف بأنه: "نظام متكون من عدة أبعاد ضرورية لبناء صورة أوضح عن مستقبل المنظمة"؛ أي أن توضيح صورة مستقبل المؤسسة يتعلق بأبعاد الذكاء الاستراتيجي (صالح، عبد العزيز، و جمعة، 2022، صفحة 510)، و يعرف حسب "Service" بأنه: "القدرة على تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات المستقبلية، وهذا الذكاء يشمل الموهبة، الفهم، المعرفة، المرونة، الخيال الواسع"؛ بمعنى أن تطوير استراتيجيات ملائمة للمؤسسة في ظل التغيرات يعتمد على امتلاك قدرات عقلية للقادة، (الظالمي، 2014، صفحة 10)، وفي ذات السياق أشار إليه "Kuosa" على أنه: "عملية ترتبط بجمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وفقا لأهميتها، وذلك بالتخطيط الدقيق واتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة، خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة"؛ يتضح من هذا التعريف أن الذكاء الاستراتيجي هو أداة لجمع المعلومات ومعالجتها ومن ثم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة (الحبيب و السلطان، 2021، صفحة 92)، في حين إعتبره "Walsh" بأنه: "الفرصة التي توفر اكتساب فهم متعمق للبيئات المتغيرة" (Iglika Kirilov Walden University, 2019, p. 04) ويضيف "Arbelio" مفوماً آخر للذكاء للاستراتيجي، إذ يعرفه بأنه: "منهجية للبحث وتفسير المعلومات المتاحة للجميع من أجل تفعيلها ومعرفة قدراتها لإستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحيطة (جمعي و كنوش، 2020، صفحة 1300)، وينصب تركيز هذا النوع من الذكاء حسب "Liebowit" على: إيجاد أفضل السبل لموقف المؤسسة نحو التعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لخلق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية؛ أي أن الذكاء يقوم على توفير أفضل السبل التي تتيح مواكبة التغير (الناصر، 2022، صفحة 121) وكتعريف شامل للذكاء الاستراتيجي فإنه يمثل أداة لتوفير المعلومات التي تستند إلى استقراء المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي للعوامل البيئية داخليا وخارجيا للمؤسسة لتتمكن من إدارة التغيرات في بيئتها الخارجية استعدادا للمستقبل، ولمساعدتها



في اتخاذ قرارات صائبة وصياغة استراتيجيات طويلة المدى، كما يعبر عن قدرة المديرين على توظيف معارفهم ومهاراتهم في العمل بطريقة تضمن الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.

انطلاقاً من المفاهيم النظرية للذكاء الاستراتيجي، تبين أن أهميته تزداد لتتيح للمؤسسة التميز.

#### الفرع الثاني: أهمية الذكاء الاستراتيجي

يلعب الذكاء الاستراتيجي أثراً هاماً في جميع مجالات إدارة المؤسسة، ويمثل أساس خططها المستقبلية، ويمكن حصر أهميته في مجموعة اختلافات فكرية للباحثين والمفكرين ضمن هذا المجال، حيث أشار "Ratcliffe" إلى أن أهمية هذا النوع الذكاء، تكمن في نشر المعلومات كعنصر حاسم يؤثر على صانعي القرارات بالمؤسسة، ويعزز القرارات المستنيرة بشكل أفضل، حيث يستخدم الذكاء الاستراتيجي كوظيفة إدارية تضمن تلبية المتطلبات الأساسية للمؤسسة، والمساهمة في تكامل الاحتياجات العديدة لها، وتحديد كفاءات المديرين نحو الإتجاه والتوجيه وتحقيق النتائج المرجوة. ولكي يكون هذا الذكاء فعالاً يجب أن يستخدم كوظيفة لكل قسم وتمكين الموظفين من المشاركة في ذلك. فهو ليس ما يتم جمعه بل هو ما يتم إنتاجه بعد تقييم وتحليل البيانات التي تم جمعها، بالإضافة إلى أنه: يسمح دائماً بمحاولة التحسين والبحث عن طرق بديلة لتكون المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية وقابلة للتكيف مع التحديات التي يفرضها المحيط.

ووفقاً "لأرون" يمكن ويجب أن تكون قدرة الذكاء الاستراتيجي مكوناً رئيسياً للإبتكار (Salih & Abdulrahman, 2015, pp. 496-497)، فهو يحدد وظائف ومسؤوليات العاملين والتحكم في سلوكياتهم وأدائهم، وتحقيق تطلعاتهم التي تتلاءم مع أهداف المؤسسة، كما يساهم في تعزيز العمل الجماعي (علوان و عبيد، 2021، صفحة 20).

للذكاء الاستراتيجي القدرة على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة، ويقوم على منهج مستمر يساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء، واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أنه يساعد في تدعيم الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد (محمد، 2017، صفحة 93).

بالإضافة إلى ذلك، فإن للذكاء الاستراتيجي أثر مهم في مواجهة المخاطر وإعطاء قدرة على الإستشراف بالمستقبل للسماح بتطوير الاستراتيجيات، وتزويد المؤسسة باليقظة حول الحاجة إلى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات مختلفة، وأيضاً تبرز أهميته في التخطيط الاستراتيجي ومساعدة المؤسسة في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد، فضلاً عن هذا يعد بمثابة السيف والذراع للمؤسسة كونه يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المؤسسة، ويمكنها من التعامل مع التحديات المستقبلية، ويوفر الفرص لتعزيز المؤسسة ونجاحها (داود، 2019، الصفحات 80-89).

يتميز الذكاء الاستراتيجي في أنه متغير استراتيجي هام يتطلب تصخير كافة الموارد والكفاءات لتحقيقه، ولعل لجوء المؤسسة لهذا الذكاء سيعمل على اكسابها غايات وأهداف يرمي إلى تحقيقها.

المطلب الثالث: أهداف الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة مهمة تحرص المؤسسات على تطبيقها في إدارتها، وذلك لما تتمتع به من أهمية بالغة، من خلال المساهمة في نجاحها وتحقيق أهدافها والتعامل مع بيئتها بدرجة كبيرة من الحكمة، حيث يسعى الذكاء الاستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف، والتي تتمثل في: (عمران، 2015، صفحة 1285)

- مواجهة المخاطر والتحديات التي قد تواجه المؤسسات، واتخاذ الإجراءات الوقائية إزائها.
  - التخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على مركز المؤسسة وسمعتها.
  - جعل المؤسسات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير، وذلك للنهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة.
  - تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والإختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
  - تطوير الآراء بصدد الأحداث المستقبلية، وإعتماد هذه الأحداث كأساس لحل المشكلات حالياً ومستقبلاً.
  - توفير معلومات استراتيجية تمكن المؤسسات من إدراك التهديدات والتحديات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.
- كما توجد أهداف أخرى يمكن إدراجها في النقاط التالية: (عوض، 2022، صفحة 922)
- معرفة أهداف وتوجهات المنافسين والخطط القصيرة والمتوسطة المدى.
  - التعرف على القدرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وإمكانات المنافسين.
  - البحث عن ميزة تنافسية مبنية على المعلومة، وذلك من خلال المخزون العلمي والمعرفي للمؤسسة والمتمثل في استثمار رأس المال الفكري وإدارة المعرفة.
  - التنبؤ بسلوك المنافسين والتحديات التي تواجه المؤسسة.
- فضلاً عن هذا، تم تقديم أهداف أخرى نوجزها في النقاط التالية: (السرك، 2020، صفحة 19)
- بناء قاعدة متينة يتم الإعتماد عليها في التنبؤ ومعالجة المخاطر.
  - إنتقاء الشراكات وفقاً للأنسب، وبما يخدم مصلحة المؤسسة.
  - البحث عن مقترحات وأفكار يمكن الإستفادة منها في مشاريع تضيف قيمة للمؤسسة.
  - تهيئة قاعدة بيانات تمكن من إستقراء المستقبل وإختيار الأفضل، ليتم بناء القرار وفقاً له.

المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الإستراتيجي

يعد الذكاء الإستراتيجي أداة هامة وفاعلة في توجيه مختلف نشاطات المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها في السوق، ولا مناص من القول أن الذكاء الاستراتيجي يتضمن مبادئ وأبعاد أساسية، ويعمل ضمن مداخل ومراحل مهمة تضمن سيرورة هذه العملية الديناميكية في المؤسسات، ولا يفوتنا أن نوه من خلال هذا المبحث التطرق إلى هاته العناصر.

المطلب الأول: مبادئ وأبعاد الذكاء الاستراتيجي

إن الذكاء الاستراتيجي يملك القدرة على فهم المواقف والعمل بواقعية تتلائم مع المستجدات والظروف التي تمر بها المؤسسة، وحتى تحقق هذا التلائم يجب عليها مراعاة الأسس التي يستند عليها الذكاء الاستراتيجي.

الفرع الأول: مبادئ الذكاء الاستراتيجي

تناول الباحثون عدة مبادئ تحكم عمل الذكاء الإستراتيجي وتحدد أبعاده ومكوناته، وقد حدد "pauker" وآخرون في ثلاثة مبادئ له، وهي: (قاسم، 2011، صفحة 27)

- 1/ إن هذا الذكاء يدعم قدرة متخذ القرار في المؤسسة على توقع وإدارة التغيير، ويمدهم بالقدرة على ربط الأحداث البيئية من أجل توقع نتائجها.
- 2/ على الذكاء الاستراتيجي أن يراقب ويحلل القضايا الاستراتيجية، كما يعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة ويشخص المتغيرات التي قد تحدث في المستقبل.
- 3/ يجب أن يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المؤسسة ل يتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة، والتي تعد مهمة للمتخذ القرار.

وأشار "kuhbmman" لأربعة مبادئ أخرى، وهي: (ليله و زهواني، 2019، صفحة 279)

1. مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق مصالح جميع المشاركين.
  2. مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الاستراتيجي بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات.
  3. مبدأ التوسط والتنظيم يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم، كما يسهل النقاشات داخل المؤسسة، ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث فيها.
  4. مبدأ دعم القرار: تساعد عملية الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الرشيدة وتنفيذها بنجاح.
- كما نجد باحثين آخرين، يشيرون إلى أربع مبادئ أساسية أخرى يمكن تلخيصها كالاتي: (العامري، 2018، صفحة 68)
- 1) مبدأ دعم القرار: ويتم فيه صياغة استراتيجيات المؤسسة، من خلال توفير قاعدة معلومات يتم الرجوع إليها عند الحاجة واتخاذ القرارات بالوقت والمكان المناسبين.

(2) مبدأ التوظيف: توظيف المهارات العالية والكفاءات البشرية والاجتماعية؛ أي أصحاب العقول الذكية من أجل تطوير

عمل الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة.

(3) مبدأ التحليل والاستشارة: يقوم على تشخيص وتحليل البيئة الداخلية كنقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية كالفرص

والتحديات واستشارة المدراء والمسؤولين.

(4) مبدأ خفة الحركة: أي يجب أن يكون نظام الذكاء الاستراتيجي مرنا، ويتلاءم مع المتغيرات البيئية التي تحدث داخل

وخارج المؤسسة.

إن توظيف عملية الذكاء الاستراتيجي تتطلب تنمية وعي المؤسسة ببيئتها واستراتيجيتها حتى تحقق أهدافها، ولا بد

توفر أبعاد لتحقيق ذلك.

#### الفرع الثاني: أبعاد الذكاء الاستراتيجي

يرتكز الذكاء الاستراتيجي على عدة أبعاد تمثل في مجملها مميزات يتصف بها القادة الذين يمتلكون هذا النوع من الذكاء،

وقد اعتمدنا على نموذج العالم "Maccoby" في تحديد أبرز أبعاد هذا الذكاء، والتي تتمثل في: (ربيعي، 2021، الصفحات 48-

53)

● الإستشراف: يعد بمثابة إستقراء لمستقبل الشيء، وقد عُرف منذ القديم في اللغة على أنه: إستشرف الشيء؛ أي رفع

بصره وينظر إليه، أما في الإصطلاح فيعتبر التطلع نحو المستقبل والنظر إليه أو الحدس به وتوقعه. ويمكن تعريفه كبعد من أبعاد

الذكاء الاستراتيجي على أنه جهد علمي منظم يهدف لصياغة مجموعة من التنبؤات المحسوبة والمدروسة خلال فترة زمنية مستقبلية،

كما يهدف إلى رصد التغيرات الأساسية؛ أي أنه يسمح بقراءة حسابات وتوقعات مستقبلية أكثر من ضمان وقوع المستقبل.

فضلا عن هذا يعتبره "Maccoby" بأنه رؤية الفرد للمسارات المستقبلية من خلال اجراء مسح للعوامل الديناميكية

في ظل الوقت الحالي لإكتشاف العلاقات المستقبلية بين الأشياء والأنظمة الكلية والأنظمة الفردية، كما يهتم بالمشاكل المستقبلية

ويعيد قراءة الواقع بكل جوانبه السياسية، الإقتصادية والاجتماعية (المنزوع، أوت 2020، صفحة 134). وعليه، يساهم الإستشراف

في صناعة المستقبل، ويخلق للمؤسسة أهمية فعالة من خلال المجالات الأتية: (داود، 2019، صفحة 80)

- يعتمد كوسيلة للتوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم.

- يساهم في نجاح القادة نحو اعتماد السيناريوهات وتقديم وصف لأحداث مستقبلية بديلة.

- يسمح للقادة بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال طاقة استقرائية

تسمح بذلك.

● الرؤية المستقبلية: تمثل الرؤية وصف وصياغة للمستقبل الذي تطمح المؤسسة لبلوغه؛ أي أنها ترتبط بالمستقبل لتمثل

وصف وصورة أفضل لما تتطلع إليه في المستقبل وتتفوق به على ظروفها الحالية في جانب واحد أو أكثر من جوانب هذه الصورة،

وهناك من يعتبرها صورة ذهنية لما تنتظره المؤسسة في نهاية طريق لم تسلكه من قبل، وهذه الرؤية تساهم في صياغة الظروف المستقبلية

للمؤسسة في نهاية هذا الطريق في شكل: مخرجات، مكانة وحصة سوقية، أوضاع مالية، وغير ذلك من مكونات وعناصر هذه الصورة

(الجنابي، 2019، صفحة 145)، وتشكل الرؤية المستقبلية كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي وصفا لحالة مستقبلية أفضل تتطلع لها

المؤسسة، ويمكن إبراز الدور الذي تلعبه هذه الرؤية بالمؤسسة من خلال النقاط التالية: (الشمري، 2021، صفحة 194)

- تساهم في وضع آليات عمل واضحة وسهلة تمكن بدورها العاملين من تأدية مهامهم بكفاءة وفعالية.
- توجه سلوك العاملين في المؤسسة.
- المساهمة في توجيه الأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة.
- تزيد من قدرة المؤسسة على مواجهه تحديات التي تعترضها.
- المساهمة في تحقيق موقع تنافسي متميز للمؤسسة ضمن سوق عملها ومجال نشاطها.

● **التفكير النظم:** يمثل التفكير مسألة هامة في الحياة لكن لم يتم الإتفاق فيها؛ لأن التفكير يجمع تقريبا بين كل الظواهر والمسائل الإنسانية كالذكاء، الإتجاهات، القدرات، القيم... إلخ، وهناك من يعتبره بأنه نظام معرفي يستند على استعمال الرموز التي تعكس العمليات العقلية الداخلية، إما عن طريق التعبير المباشر عنها أو التعبير الرمزي، كما تعتبر المعاني والمفاهيم والإدراكات المادة الأساسية للتفكير (غانم، 2016، صفحة 21)، ويشير النظام إلى مجموعة من العناصر التي تشكل في مجملها المدخلات والأجزاء التي تعمل وفق نظام متشابه يسعى لتحقيق هدف معين (الأفريقي، صفحة 578). ويتداخل المعنيين يتشكل لنا التفكير النظم ليضم كل من التفكير والنظام ويدفعنا إلى طرح مفهومه كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي، ويعتبر أيضا القدرة على دمج وتوليف العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها لتشكيل نظام وصورة واضحة عن الأشياء التي يتم التعامل بها، ويوفر هذا البعد كعنصر تحليلي للذكاء الاستراتيجي نقاط أساسية، تتمثل في: (كنعان، 2018، صفحة 308)

- يمثل إطار العمل للتفكير الاستراتيجي بالمؤسسة.
- يعد طريقة فعالة لمواجهة تعقيدات البيئة الخارجية للمؤسسة.
- يسمح بالتعلم على نحو أفضل واكتساب المعرفة من خلال تحقيق التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة وسط بيئة عمل المؤسسة.
- يشكل أفضل السبل لوضع الاستراتيجيات بهدف التغلب على المشكلات المعقدة.
- يساعد على تفعيل التغيرات الاستراتيجية.

● **الشراكة:** تعني إمكانية إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى، ويمثل التحالف الاستراتيجي إتفاق يتطلب مجموعتين فأكثر من المؤسسات لتقاسم مواردهما نحو تطوير مشروع مشترك للإستثمار في فرص الأعمال التي يتيحها المحيط، حيث أن هناك دوافع لتشكيل التحالفات تتمثل في النقاط التالية: دوافع دخول السوق، دوافع المنتج والسوق، دوافع متعلقة بهيكل السوق، دوافع متعلقة بالإستخدام الفعال للموارد، دوافع مرتبطة بتقليل وزيادة الموارد، دوافع متعلقة بتعزيز المهارات ( مهارة التعلم من الشريك). كما نجد، أن فعالية الشراكة تتحقق بتحقيق الثقة والإلتزام بين الشركاء، والقدرة على حل نزاعات التي قد تنشأ بينهم، فضلا عن مشاركتهم للمعلومات وتصميم المخرجات التي تعزز الذكاء الاستراتيجي وتخلق نمو للمؤسسات، وذلك من خلال الإستفادة من المزايا المحققة للأعمال المشتركة بين الشركاء (أمزيان، 2019، صفحة 24). وعليه، يمكن القول بأن الشراكة كبعد من أبعاد الذكاء

الاستراتيجي تعني؛ القدرة على تطوير علاقات مثمرة تخدم أهداف المؤسسة، وتعكس قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجية مع الزبائن والموردين، إذ ينتقل المورد من كونه مجرد موفر للمنتج إلى شريك استراتيجي ذي رؤية مشتركة قائمة على أساس تلبية الاحتياجات المتبادلة (سعودي و دهان ، 2020، صفحة 598)، وهذا ما يؤكد رأي "Lihane" الذي يعتبرها توجه بين الشركات والمؤسسات التي تدرك الميزة الاستراتيجية للعمل المشترك، وتعمل تحت راية شراكة الأعمال لتطوير علاقات استراتيجية ناجحة وطويلة الأمد بين الزبائن والموردين، وكذا لبناء أفضل الممارسات والمزايا التنافسية المستدامة (Alomain , Alsawalhah, & Almarshad , 2019, p. 67)

● **الدافعية:** تمثل الحاجة أو الرغبة التي تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين، وكعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي تتركز مقدرتها على تحفيز ودفع الأفراد نحو الإيمان بالهدف العام الذي تسعى المؤسسة لبلوغه انطلاقاً من رؤى وتصورات ينبغي أن تكون موضع التنفيذ، ولقد حظيت الدافعية باهتمام كبير لما لها من أهمية حاسمة في الجمع بين التمكين والتحفيز الإنساني للعاملين، ولقد أصبحت تعد من أولويات قادة المؤسسات المعاصرة؛ فهي تعكس ذكاء وقدرة القائد على تحفيز موظفيه على تنفيذ رؤية المؤسسة وذلك من خلال العمل المشترك (علي، إسماعيل، و عمر، 2022، صفحة 165)، وتساهم الدافعية كعنصر فعال للذكاء الاستراتيجي في تحقيق أهداف هامة للمؤسسة، تتمثل في النقاط الآتية: (حافظ، حسين، و محمود، 2017، صفحة 1481)

-إبراز مقدرة المؤسسة على دفع وتحفيز عاملها لبذل أقصى جهد ممكن نحو تنفيذ أهدافها.

-تحقيق مزايا تنافسية من خلال استثمار نتائجها.

-الإسهام في تحقيق مكانة تنافسية أفضل من المنافسين.

-الكشف عن الطاقات الكامنة في مواردها البشرية، وإعتبار أن هذه الأخيرة هي المورد الوحيد الذي يتصف بالندرة وعدم القدرة للمحاكاة أو النقل.

وتماشياً مع ما تم ذكره، إن الذكاء الاستراتيجي يستند على أبعاد رئيسية تبين جوهره الأساسي ومختلف الخطوات التي يستند عليها لتحقيق فعاليته، والتي سيتم التطرق إليها في العنصر الموالي.

### المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاستراتيجي

يتميز الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنواع الذكاء بمجموعة من السمات تمثلت في خمس مراحل أساسية، يمكن تلخيصها في الشكل التالي: (عمران، 2015، صفحة 1286) ولقد تم التفصيل في هذه الخصائص كما يلي: (عثمان، 2017، صفحة 178)

أولاً: **الاستشعار (Sensing):** بمعنى تشخيص مؤشرات التغيرات الداخلية والخارجية على مستوى المؤسسة.

ثانياً: **الجمع (Collecting):** أي يسمح الذكاء الاستراتيجي بجمع البيانات الهامة والتي لها مغزى.

ثالثاً: **التنظيم (Organizing):** يضمن الذكاء الاستراتيجي تنظيم البيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات،

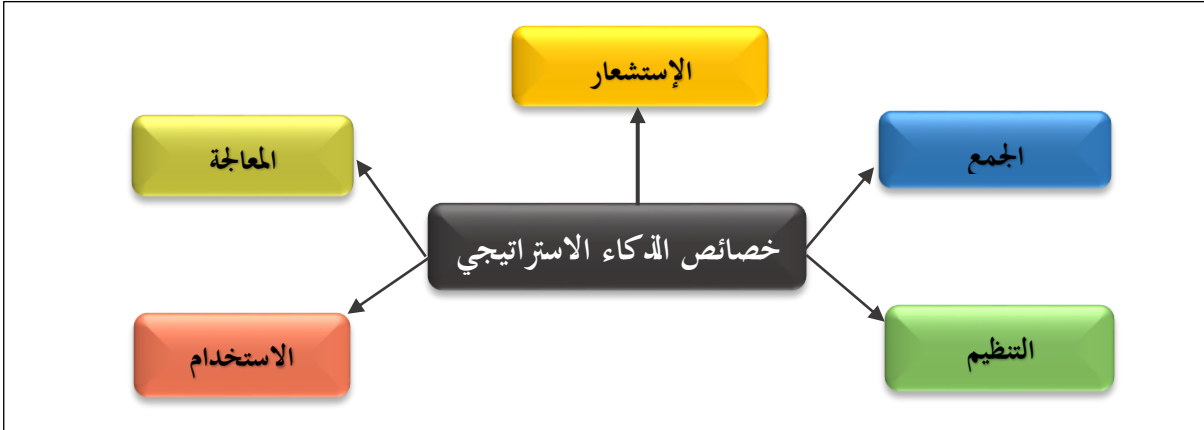
لتنجح المؤسسة معرفة كافية عن تغيرات بيئتها.

رابعاً: **المعالجة (Processing):** تضمن تحويل البيانات إلى معلومات باستخدام الذكاء، وذلك بهدف الاستفادة منها.

خامساً: **الاستخدام (Uses):** أي استعمال المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها، التي

تضمن نمو المؤسسة وتطورها.

الشكل رقم (04): مراحل الذكاء الاستراتيجي



المصدر: (عباسي، معلول، و ترشة، 2018، صفحة 06)

إن تميز الذكاء الاستراتيجي كأداة عملية تسهم في تحقيق نجاحات إيجابية للمؤسسة لا تحقق إلا من خلال معرفة مداخله الوظيفية والعملية، وكذا مختلف العوامل التي تشكل أثر في تحقيقه.

#### المطلب الثالث: مداخل الذكاء الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه

يساهم الذكاء الاستراتيجي في إستخراج المعلومات الهامة ذات القيمة الاستراتيجية، التي تدفع إدارة المؤسسة نحو استغلالها في ممارسته التي تختلف باختلاف مداخله التي تعكس النهج الذي تسلكه المؤسسة، ومن خلال هاته الممارسة يمكن التعرف على مختلف العوامل المؤثرة عليه، والتي سنحاول عرضها في الفرعين التاليين.

#### الفرع الأول: مداخل الذكاء الاستراتيجي

يوجد العديد من المداخل التي يتضمنها الذكاء الاستراتيجي، ولعل أهم تلك المداخل مدخلين رئيسيين له في مؤسسات الأعمال، هما كالتالي:

**1. المدخل الوظيفي The Functional Approach:** يستخدم هذا المدخل في المؤسسات التي لديها مركزية في عملية اتخاذ القرار، كونها تعتمد على الإدارة العليا للمؤسسة في اتخاذ قراراتها، أما أقسام المؤسسة الأخرى فتعمل على جمع المعلومات الخاصة بنشاطاتها بمنعزل عن بعضها البعض، وهذا يفرض قيام المدراء التنفيذيين لهذه الأقسام بالتنبؤ لعملية اتخاذ القرار التشغيلي بالاعتماد على الذكاء التشغيلي في التعامل مع القضايا (كتقييم المنافسين والتكنولوجيا الجديدة)، ونادرا ما يلجؤون للذكاء الاستراتيجي الذي هو مهمة الإدارة العليا (أبو عيادة، 2016، صفحة 19).

**2. مدخل العملية The process Approach:** وفقا لهذا المدخل لا يتم تركيز معرفة المسؤولية عن اتخاذ القرارات على مديرين الإدارة العليا فقط، بل بمشاركة مديري الإدارة الأخرى فيها، حيث يتم توظيف الذكاء الاستراتيجي لتلبية متطلبات مديري الأقسام من المعلومات، وبما يجعل العاملين في كل قسم يساهمون بتصوراتهم إزاء مستقبل المؤسسة من خلال صناعة القرارات، كما وتشجع اللامركزية أيضا، ويعمل كافة الموظفين في العثور على معلومات مختلفة حول مستقبل المؤسسة خاصة في ضوء التغيرات الحرجة في صناعة التكنولوجيا والأسواق والعملاء، بطريقة تجعل من الصعب على كبار المديرين التنفيذيين مواكبة التطورات الخاصة



بهم، مما يجعل هذا الذكاء جزءاً من ثقافتها لأنها تعزز بدورها ثقافة التعاون بين الموظفين ومشاركة المعلومات لجميع إدارتها وأقسامها وتمكين موظفيها على جميع المستويات (علي، إسماعيل، و عمر، 2022، صفحة 164).

واعتماد على المدخلين التي تم ذكرهم سابقاً، نستنتج أن المدخل المناسب الذي يساعد المؤسسات المعاصرة على تطبيق الذكاء الاستراتيجي بشكل جيد من خلال الإعتماد على جميع الإدارات في المؤسسة.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي أداة من الأدوات الهامة للإدارة خاصة إذا تم استخدامه بشكل صحيح، فهو يعمل على دراسة بيئة المؤسسة بهدف الحصول على المعلومات والمعارف حولها، ووضع تصورات متعلقة بعملها الحالية تمكنها من إدارة تغيرات بيئتها الخارجية لإستعدادها للمستقبل، وفي ظل هذا تصادف الذكاء الاستراتيجي جملة من العوامل المؤثرة التي اختلفت حسب آراء الباحثين والمفكرين كالآتي: (السرسل، 2020، الصفحات 19-20)

يرى **Maccoby** أن العوامل المؤثرة في هذا النوع من الذكاء تكمن في: التنشئة الاجتماعية، والتي تتعلق بالفرد وأصوله، وتعد عامل مؤثر في الذكاء الاستراتيجي لما تتيحه من اتجاهات، قيم، عادات وتقاليد مشتركة بين الأفراد ضمن ثقافة معينة، حيث تنعكس هذه التنشئة على تنمية قدرات الذكاء الاستراتيجي لدى الأفراد، وعلى عوامل البيئة الخارجية (الإقتصادية، التكنولوجية، السياسية، العالمية)، وتلعب جميعاً دوراً هاماً في بناء هذا النوع من الذكاء.

في حين نجد "**Esmaili**" الذي يشير إلى عوامل أخرى تمثلت في:

- **الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة:** تمثل تصور مستقبلي لنشاط عمل المؤسسة، وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً؛ أي أنها تمثل مفهوم مرشد لما تحاول التنظيمي بلوغه مستقبلاً (مرهج، 2023، صفحة 13).

- **الموارد البشرية والاجتماعية:** تتمثل في مجموعة الأفراد العاملة بالمؤسسة، والتي تمتلك قدرات عقلية تشكل في مجملها الذكاء الذي يستخدم كسلوك إداري في مواجهة التغيرات البيئية، ويتيح بذلك حل المشكلات، فضلاً عن هذا يمنح القدرة على التعلم والتكيف مع كل تغيير. وعليه، فإن الموارد البشرية والاجتماعية تعد عامل مؤثر ومفتاح أساسي ذي تأثير متبادل على الذكاء الاستراتيجي؛ أي أن هذا الأخير يرتبط بقدرات عقلية مميزة تكونت من موارد بشرية واجتماعية تعمل ضمن نطاق تفكير شمولي ناتج من واقع أن الذكاء يدفع نحو التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي نحو اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة تشكل مفتاح النجاح لأي مؤسسة، وتضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية بصفة عامة والتي تتلائم مع بيئتها المحيطة (أبو نصار، 2022، صفحة 12).

- **السياسات والقضايا الاقتصادية:** يمثل الذكاء الاستراتيجي عملية إبتكار خرائط توجيهية لفائدة صناع القرار من أجل اتخاذ قرارات صائبة وبصورة أكثر وعياً، وتعد السياسات والقضايا عوامل مؤثرة في هذا النوع من الذكاء لما لها من أثر فعال في توفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية، وحتى البيئة الداخلية لصناعة القرار في الوقت المناسب (Xu, 2007, p. 05).

بالإضافة إلى "**Dom**" والذي يؤكد أن أحد أهم العوامل التي تؤثر على الذكاء الاستراتيجي هي: السياسات التي تتبناها المؤسسة عند إدارة مواردها البشرية، بدءاً من عملية التوظيف وإنهاء بتخطيط المسار الوظيفي لموظفيها.



## المبحث الثالث: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية

إن انتهاز المؤسسات لمنهج الذكاء الاستراتيجي يرتبط أساساً بتحقيق أهداف طموحة تساهم في دعم وخلق نجاح ممارسة هذا النوع من الذكاء كتحقيق المرونة الاستراتيجية، التي تمكن المؤسسة من مواجهة تغيراتها البيئية السريعة، وذلك من خلال عملها على إدارة فعالية المؤسسة، كما توفر القدرة على خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها بشكل مستمر وبطريقة تضمن بها التفوق على المنافسين، كما تخلق المرونة الاستراتيجية نطاق من الخيارات قبل ظهور الحاجة إليها، وكذلك تساهم في تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة. وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمختلف أبعادها الرئيسية.

## المطلب الأول: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الإنتاجية

هناك من يرى أن الذكاء الاستراتيجي أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية، حيث يستخدم كأداة لجمع المعلومات انطلاقاً من تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية، الذي بدوره يساهم في إعداد وصياغة استراتيجية المؤسسة، كما يمكن المديرين من توظيف معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير استراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية (رحمون، منصور، و قشوط، 2019، صفحة 153)

فكل الذكاء وبجميع تصنيفاته، مما لا شك فيه يكسب المؤسسة مكانة استراتيجية ممتازة تمكنها من فهم السياق الذي تنشط فيه وتوفر تحليلات لمختلف تغيرات أسواقها وتحركات منافسيها، فضلاً عن تعزيز نقاط التركيز على النشاطات الإستباقية التي تؤدي إلى ضمان مخارجات تلبي احتياجات ورغبات الزبون بكفاءة وفعالية (سعودي و دهان ، 2020، صفحة 600، 605)؛ أي يجب تفعيل الذكاء الاستراتيجي كإفترض عملي يؤدي إلى تحقيق المرونة الإنتاجية، وتمنح هذه الأخيرة للمؤسسة التكيف السريع مع التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية، والموائمة بين الفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية، كما تعالج نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للمؤسسة، وتعزز إمكانياتها وقدراتها على تلبية حاجات، ورغبات ومتطلبات الزبائن التي تكون كثيرة ومتغيرة مثل حجم الطلب، تاريخ التسليم ومواصفات المنتج (العوادي، 2016، الصفحات 10-11).

كما تعمل المرونة الاستراتيجية للمؤسسة على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات وتغيرها بكفاءة وسرعة، كما تمكنها من تصنيع المناسب للمنتجات في أسواقها الرئيسية حول العالم بوقت قصير وتكاليف تنافسية، وتحرص على تعديل خصائص الخدمات الحالية بما يتناسب ومتطلبات الزبائن، وتعديل الطاقة الإنتاجية والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية (بلخضر، 2022، صفحة 203)، ولتضمن المرونة الإنتاجية تحقيق ذلك فإن المؤسسة توظف الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة لتنفيذ كل هاته الاحتياجات التي تستدعيها، وذلك من خلال امتلاك أفراد يتمتعون بمهارات ومعارف وخبرات تساهم في تحقيق هذه المرونة التي ينعكس أثرها إيجاباً في تحسين أداء المؤسسة، فالذكاء الاستراتيجي بفضل التفكير يملك القدرة على استكشاف المستقبل؛ فالذكاء له الأثر في تجسيد قدرات عملية وتقديم منتجات وخدمات مميزة؛ وبالتالي تساهم المرونة الإنتاجية في تشكيل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب، كما لها القدرة على خلق الاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق من خلال ادخال أفكار وتقنيات جديدة تشكل في مجملها الذكاء الاستراتيجي كآلية تدعم طرح المنتجات بسرعة فائقة.

## المطلب الثاني: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة السوقية

تعد المرونة السوقية لأي مؤسسة أداة تسمح لها بالدخول إلى الأسواق والخروج منها، ووضع نفسها ضمن الأسواق الحالية والجديدة؛ أي تكتسب المؤسسة المرنة في السوق ميزة تنافسية نتيجة قدرتها على التغيير وإعادة وضع نفسها بسرعة في الأسواق العالمية التنافسية. لذا، لا بد من وجود أساس سليم وصحيح لهاته المرونة ينطلق من وضع استراتيجيات لها تضمن التعرف عليها للحد من أوجه عدم التأكد، وتمكن المؤسسة من أن تكون على دراية أكبر بمتطلبات السوق المتغيرة والاستجابة بسرعة لها؛ وبالتالي تضمن المؤسسة خلق قيمة زبائنية مضافة (الطائي و العميدي، 2018، صفحة 08). وهنا نجد، الذكاء الاستراتيجي وسط المؤسسة يسعى لجعل المرونة التسويقية تعمل بشكل أمثل من خلال نظام لإدارة معلوماتها بصفة منظمة ومتكاملة تمكن المؤسسة من رصد جميع تغيراتها التي تحدث في بيئتها المحيطة، والعمل على استغلال هاته المعلومات المتاحة كفرص يمكن الإستفادة منها في تعزيز مكانتها وحصتها السوقية، والتعامل مع التهديدات المحيطة بها ومحاوله تجنبها؛ أي أن هذا الذكاء يعمل كأداة فعالة تهدف إلى ضمان البقاء والإستمرارية وتحقيق المرونة السوقية من خلال تعزيز أواصر العمل الجاد والمستمر نحو كسب الزبائن، والإستفادة من أثره في إيجاد الآليات التي تمكن من توليد الفرص واكتشاف التهديدات لضمان مكانة تنافسية وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وتعزيز مكانتها في الأسواق التي تتعامل فيها (العيداني، 2018، صفحة 64، 74).

وفي ظل الوضع دائم التغيير ومختلف القرارات المفاجئة التي تتخذها المؤسسة، تجد هذه الأخيرة نفسها أمام ضرورة تغيير بعض السياسات والشروط وغيرها بما يتناسب مع القرار والقوانين التي يفرضها السوق، كما تعمل على تحديد الآليات والضوابط التي تجعلها تتصرف بذكاء كبير مع بيئتها، لذا تجد المؤسسة نفسها ملزمة بتبني الذكاء الاستراتيجي كآلية تعزز من أدائها وتضمن الحفاظ على بقائها واستمراريتها.

إن استناد المؤسسة إلى استراتيجيات مرنة في عملية توليد المعرفة والذكاء الاستراتيجي عنصر حاسم في تحقيق مرونتها السوقية التي تجعلها على قيد الحياة وتبعث روح التطور والإزدهار فيها على المدى البعيد؛ أي أن المؤسسات وعلى إختلاف طبيعتها ومكان عملها تتأثر بالتغيرات الديناميكية الغير مسبوقه ضمن بيئة أعمالها، وهذا الأمر يستدعي منها توظيف الذكاء الاستراتيجي كعملية إدارية تبعث تصور للمؤسسة حول جميع المعلومات التي تحتاجها، والتي لها علاقة بالزبائن والموردين ومختلف تحركات المنافسين، حيث تعمل على تحليلها وتفسيرها بشكل يؤدي إلى صناعة قرارات جوهرية تسهم في تكوين علاقات بناءة تعزز بدورها ميزتها التنافسية وتحقق مرونة تسويقية تضمن إعادة التفكير في الاستراتيجيات الحالية للمؤسسة، وتتيح لها القدرة على التكيف والاستجابة للتغيير وفق تغيير أساليبها في التعامل مع الأسواق، ومحاوله إيجاد مكانتها في الدخول إلى تلك الأسواق عن طريق تغيير خططها المستقبلية وتحليل استراتيجياتها الحالية وتوظيف الذكاء الاستراتيجي كعنصر داعم في تحقيق ذلك حسب إفتراضاتنا (الإبراهيمي، 2017، صفحة 426، 432).

## المطلب الثالث: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق مرونة التوسع

إن ضرورة الحاجة إلى عملية التوسع التي تمثل أحد القرارات الهامة بالمؤسسة العاملة في ظروف بيئية متغيرة، تتطلب تدخل المرونة في هيكلها وعملياتها، وعمل تغطية إضافية لعمليات نمو المؤسسة بصفة مستمرة من خلال التوسع في الفروع أو زيادة عدد

قواها العاملة أو الحصول على المعدات والآلات التي تعزز الطاقة الإنتاجية وتزيد من فعالية المرونة الاستراتيجية بالمؤسسة، فمرونة التوسع تضمن القدرة على توسيع نظام تصنيع المؤسسات وتحقيق النمو والتنمية بإضافة وحدات الإنتاج أو الخدمات إلى أعمالها؛ أي المساهمة في تقليل تكلفة المنتجات والخدمات الجديدة أو عالية الجودة التي تم توسيعها، وكذا الوقت المستغرق في التنفيذ، فمرونة التوسع لها تأثير إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان الإستجابة السريعة للتغيرات الحادثة في بيئتها الخارجية؛ وبالتالي تمكن المؤسسة من التفوق على المنافسين، وفي ظل هذا تميل نحو تحسين أدائها بشكل أفضل، فهذه المرونة تشكل مهمة تتبع استراتيجيات النمو لزيادة الحجم، حيث يرتبط هذا النمو بشكل مباشر بنجاح المؤسسة وتكوين سمعة طيبة لها، كما أنه مناسب لها لإعتبارها تعمل في بيئة ديناميكية، ويعد هذا النمو طريقة آمنة لها ووسيلة لتحسينها بشكل أفضل؛ أي أن سعي المؤسسة نحو تحقيق أهداف جديدة أو أهداف أعلى يستدعي مرونة توسعية تساهم في زيادة عدد موظفيها، ويسمح بإنشاء أقسام ووحدات وظيفية جديدة، وكذا يطور من منهجيتها وأساليب عملها باستخدام التقنيات الحديثة (الزبيدي، 2011، صفحة 61).

وهنا نجد، الذكاء الاستراتيجي كأحد التقنيات والأدوات الحديثة المساعدة في تحقيق المرونة التوسعية، من خلال عمله كمنهجية تدفع القادة بالمؤسسة نحو التسليح والتمتع بأنماط مختلفة من الذكاء توظف للتكيف مع العمليات والتكنولوجيات الجديدة، حيث يزود هذا الذكاء بالمعلومات الضرورية التي تزيد من قدرة المؤسسة على الإبداع وصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للإرتقاء بمستوى أدائها كالتوسع والنمو؛ أي أن الذكاء الاستراتيجي يشكل أداة مساهمة في تحقيق المرونة التوسعية من خلال استغلاله كأداة تملك أثر فعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالمؤسسة؛ وبمعنى آخر، المرونة التوسعية توظف الذكاء الاستراتيجي كعنصر داعم في تحقيقها لكونه يعمل كنظام يرسم خارطة طريق تقود متخذي القرار نحو اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب وبالذقة والسرعة المناسبين (خالدي و مهاوة، 2021، الصفحات 129-130).

وبشكل عام، فإن النجاحات والتوسعات المستمرة في عالم الأعمال لم تكن وليدة الصدفة؛ بل وإنما هي نتاج لمختلف العوامل والأدوات التي تديرها عقول القادة الأذكياء استراتيجيا الذين يساهمون في تحقيق المرونة التوسعية، والتي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف المبتغاة من طرف المؤسسة.

#### المطلب الرابع: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق مرونة رأس المال البشري

مما لا شك فيه أن مفهوم رأس المال البشري له مكانة هامة في المؤسسة نظرا لأهميته في تعزيز مركزها التنافسي من خلال إمتلاك أفراد مؤهلين ولهم القدرة على خلق قيادات ناجحة تضمن نجاح وتفوقها، وطالما أن هناك تحول سريع بإتجاه إقتصاد المعرفة فإن قوة التغيير الصاعدة في المؤسسة متوجهة نحو رأس المال البشري وإدارته لكونه يشكل سر نجاحها وصمودها أمام العقبات التي يفرضها المحيط، لذلك فإن المؤسسات اليوم تسعى إلى تحقيق مرونة رأس المال البشري ضمن مجال نشاطها، فهذه المرونة تملك موارد بشرية لها القدرة على التنوع في أداء مهامها المتنوعة والمتجانسة بمهارة ودقة إستجابة لمتطلبات العمل المختلفة، كما تشكل قدرة الأفراد على الإلتزام بثقافة تنظيمية مرنة، من خلال تسهيل التواصل بين فرق العمل المتعددة وبين الأفراد في هذه الفرق (العنزي، 2014، الصفحات 13-15)؛ أي أن المؤسسة ليست مجال يقتصر على عملية الإنتاج فقط؛ بل تعد مجال للتنشئة وتشكيل هويات إجتماعية بقيم ومعايير ذكاء استراتيجية لها.

للذكاء الإستراتيجي أثر بارز في تشكيل مرونة رأس المال البشري حسب افتراضنا، بداية من عمله كأداة عملية تتيح المعلومات المناسبة للمؤسسة وفي الوقت المناسب، فهذا النوع من الذكاء بمثابة قدرة يتمتع بها قادة المؤسسة، حيث يعمل كنظام معلوماتي يؤمن استقصاء المعلومات ومعالجتها ليتسنى لهم توظيفها كمادة فكرية تسهم في صناعة قرارات صائبة وتقديم مخرجات عالية الكفاءة؛ أي أن مرونة رأس المال البشري تتركز على عنصر جوهري يشكل هاجس ومحور إهتمام الكثيرين ويستدعي هذا المحور توفر الذكاء الإستراتيجي فيه ليضمن فعالية عمله (مرهج، 2023، صفحة 17)؛ بمعنى أنه زيادة مرونة المؤسسة في إمتلاك الموارد البشرية والتعامل مع الذكاء تضمن زيادة قدرتها على المنافسة وتنفيذ استراتيجياتها المختلفة بنجاح، فمرونة رأس المال البشري هي مصدر رئيسي لبناء ميزة تنافسية مستدامة في بيئات عمل متعددة، من خلال استخدام استراتيجية الذكاء كمتغير فعال في تحقيق ذلك.

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال تطرقنا لهذا الفصل، يمكن القول بأن أهم ما نتج عن ظهور الذكاء كممارسة عملية ومنهجية معاصرة في بروز نوع جديد يتيح للمؤسسة تحقيق وتعزيز مرونتها يعرف بالذكاء الاستراتيجي، حيث يعد هذا الأخير بمثابة نظام لإدارة المعلومات سواء في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛ فهو يجعلها ترى بيئتها بشكل أكثر وضوح، كما يعتبر هذا النوع من الذكاء أداة هامة ومفيدة للإدارة ومستقبلها، خاصة وأن له دور هام في عملية التغيير، ويعد أداة فعالة يمكن من خلال ترسيخ القيم القيادية بين المديرين، وفي ظل هذا يسمح بتبني أفكار إدارية جديدة تهدف لتحقيق التميز على المنافسين وزيادة قدرة المؤسسة، فهو متغير حاسم في ضمان قدرتها على الصمود، بالإضافة إلى ذلك يسمح الذكاء الاستراتيجي بتحليل البيئة الخارجية للكشف عن الفرص والمخاطر والوقوف على نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والإمكانيات المتاحة لتطوير الاستراتيجيات لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات، وكذا رسم مسار مستقبل المؤسسة، ويمثل تطبيق هذا الذكاء فرصة للمؤسسات الطامحة نحو تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال تحقيق المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، مرونة التوسع، ومرونة رأس المال البشري. وهذا ما تمت معالجته من الناحية النظرية، وسيتم اسقاط ذلك ميدانيا على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة-، من خلال توضيح واقع تحقيق المرونة الاستراتيجية عن طريق الممارسة العملية للذكاء الاستراتيجي.

الفصل الثالث:

تطبيق وإختبار نموذج

الدراسة بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال

-بسكرة-

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين النظريين الإطار النظري لكل من الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية، وكذا ضبط النموذج الافتراضي للأثر بينهما، لذا يتوجب علينا التأكد من صحة هذا التوجه وإختباره ميدانيا من خلال تصميم فصل ثالث وهو بمثابة فصل تطبيقي يسير دراستنا ويجنبها من السقوط في السذاجة العلمية، فالتسلح بالمنهجية العلمية المتعلقة بالجانب النظري لوحدها غير كافية؛ بل تتطلب تدخل مجموعة من التقنيات وأدوات البحث الميداني التي تسمح بالتحكم في إستعمالها، لذا فإنه يتوجب توضيح خطوات العمل الميداني بدءاً من تقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة مروراً بتحديد أهم أعمالها من خلال ما تتيحه المعلومات التي تم جمعها، ثم وضع الهيكل التنظيمي والأهداف التي ترمي المؤسسة إلى تحقيقها ومن ثم تحليل البيانات للوقوف على إختبار الفرضيات التي تم وضعها مسبقاً في مقدمة الدراسة، وفي الأخير التوصل إلى تحديد الهدف من هذه الدراسة والمتمثل في معرفة مدى ممارسة المؤسسة للذكاء الاستراتيجي والوقوف على واقع المرونة الاستراتيجية، وكذا إختبار الأثر بين هذين المتغيرين للوصول إلى طرح مجموعة من التوصيات التي تفيد متخذي القرار بالمؤسسة وتمنح إضافة للباحثين من بعدنا. وبناء على ما تقدم جاء تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تشخيص وتحليل واقع الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال قياس وتحليل اتجاهات المبحوثين.

المبحث الرابع: إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الإحصائية.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- محل الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بتقديم لمحة موجزة عن نشأتها طبيعة نشاطها، أهم أعمالها، مروراً بهيكلها التنظيمي وأخيراً تحديد الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وقد تم هذا ضمن ثلاث مطالب.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- محل الدراسة.

إن دخول الخواص ميدان المحروقات في الجزائر يعد تحولاً في سوق الوقود وهذا من شأنه أن يضع حداً للإحتكار، كما أنه يعود بالنفع على الإقتصاد الوطني، ومن بين المؤسسات التي دخلت ميدان المحروقات مؤسسة "بيترو بركة" التي تعتبر ثاني مؤسسة وطنية من حيث تخزين وتوزيع المنتجات البترولية ومنتجات الزيوت والشحوم، ويعود ظهورها نتيجة لرغبة الدولة في فك العزلة على المناطق النائية، الصحراوية والفلاحية فيما يتعلق بالتزويد بالوقود ومشتقاته، ولتخفيف الضغط على محطات الخدمات بالنسبة للمناطق ذات الكثافة العالية، حيث تسعى هذه المؤسسة لتلبية حاجات العميل بأسرع وقت وخلق تحسين في جودة المنتج، مع ضمان التوسع أكثر وطنياً وإقليمياً.

تعد مؤسسة بيترو بركة مؤسسة جزائرية مقرها ولاية بسكرة المنطقة الصناعية رقم (07) سيدي غزال، تأسست سنة 2014، وهي ذات مسؤولية محدودة، رائدة في مجال تخزين وتوزيع المنتجات البترولية، غاز البترول المسال، الزيوت والشحوم، منتجات صيانة السيارات وكذلك التركيب، كما تمتلك بنى تحتية تحتوي على وحدتان هما: مركز تعبئة الغاز، وحدة إنتاج زيوت التشحيم والشحوم تحتوي على (12) محطة خدمات متوزعة على (06) ولايات عبر الوطن وتعود ملكيتها إلى شريك واحد، يرجع السبب الرئيسي لإنشاء هذه المؤسسة رغبة الدولة في العزلة على المناطق النائية والصحراوية والفلاحية فيما يتعلق بالتزويد بالوقود ومشتقاته، أما بالنسبة للمناطق ذات الكثافة العالية جاءت لتخفيف الضغط على محطات الخدمات، حيث تمتلك موارد كبيرة لضمان تسليم المنتجات لعملائها، كما تمتلك مجموعة من الفروع التابعة لها ولعل أهمها:

- وحدة تخزين الوقود وإعادة توزيعه.
- وحدة إنتاج الزيوت والشحوم بآلات جد متطورة، لخلق منتجات عالية الجودة.
- مركز الغاز المميع (سيارات، تركيب غاز القارورات للسيارات، توزيع قارورات الغاز للإستعمال الخاص).
- 12 محطة خدمات عبر 06 ولايات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وأهداف مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- محل الدراسة.

يعد الهيكل التنظيمي بالنسبة للمؤسسة النص الذي تسير عليه مختلف وحداتها؛ فهو يوضح أقسامها، دوائرها، مصالحها المتواجدة بها والعدد الفعلي لموظفيها، وقد وضعت مؤسسة بيترو بركة هيكلها التنظيمي لتوجيه جميع نشاطاتها نحو تحقيق أهدافها الرئيسية، كما أثبت مسؤول الموارد البشرية أن هيكل هذه المؤسسة عديد التفرعات وذلك لتعدد تخصصات العمل وتنوع مخرجات المؤسسة، إذ نجد أن هيكل هذه الأخيرة يتم تغييره وفق ما يتناسب ومتطلبات العمل.

ويتكون التنظيم العام لمؤسسة بيترو بركة من:

- المدير العام : يوجد في أعلى هرم المؤسسة، ويمثل إطارها السامي، ومن مهامه تحديد الاستراتيجية ووضع السياسات



المتبعة، وكذا تمثيل المؤسسة داخليا وخارجيا، ومن خلال ملاحظتنا يعمل على عقد إجتماعات متكررة بمجلس الإدارة للبحث عن التطورات الجارية على مستوى مؤسسته، ويتم ذلك بمساعدة مجموعة من المساعدين المكلفين بذلك.

- **المساعد تنفيذي:** مهمته بمؤسسة بيترو بركة -بسكرة- تنفيذ طلبات رؤساء العمل والتنسيق بينهم في إدارة أقسام المؤسسة.
- **مدير إدارة الجودة:** يقوم بمراجعة تقارير مراقبي الجودة، و إتخاذ قرارات التحسين المناسبة، ومتابعة تنفيذ الخطوط الخاصة بإدارة ضبط الجودة وتقديم التوجيهات اللازمة لموظفي قسم الجودة بمؤسسة بيترو بركة لأجل إحترام المعايير القانونية المعمول بها.
- **قسم الصيانة وضمان الجودة:** يقوم بالفحص الدوري للمكانن الإنتاجية وفق خطة الصيانة المتبعة، وتحديد الماكينات التي تحتاج للصيانة، وكذا كمية قطع الغيار اللازمة لها، إضافة لمتابعة العمليات الإنتاجية لضمان مطابقة المنتج للمواصفات القياسية، سواء على خطوط الإنتاج أو المخازن، ومتابعة إجراء المراجعات الدورية على الموردن لضمان التزامهم بضوابط الجودة.
- **خلية الإعلام الألي:** تعد المنسق لمختلف عمليات المؤسسة من استلام المواد وتوفير المنتجات، وكذا التنسيق والإتصال بين مختلف أقسام المؤسسة، وذلك لمعرفة سير عملياتها.
- **مراقب التسيير:** يقوم على مستوى المؤسسة بإعداد أدوات التقييم والمراقبة، وتحليل التكاليف، الفوارق بغرض تحسين التسيير والمدرودية المالية للمصلحة.
- **رئيس قسم إدارة الموارد البشرية:** يقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات، وكذا متابعة مؤشرات التسيير وإنشاء مخططات وبرامج التكوين، كما يعمل على تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات، مما يزيد ذلك من مستوى المؤسسة.
- **الإطار المسؤول عن التعيين والتدريب:** هو الإطار الذي يقوم بإنتقاء الموظفين الذين تتوافر فيهم مقومات متطلبات شغل الوظيفة بمؤسسة بيترو بركة، إضافة إلى أنه يقوم بوضع برامج تدريب للموظفين بالمؤسسة.
- **الإطار المسؤول عن الملفات الشخصية:** يدرس الملفات الخاصة بالتوظيف في مؤسسة بيترو بركة، وكذا مختلف الملفات العملية للمؤسسة التي يتطلب منه الحفاظ على سريتها وسلامتها.
- **مسؤول إدارة الشؤون الإجتماعية:** مهمته الإشراف المباشر على التخطيط، تنظيم وإدارة شؤون الموظفين وزبائن المؤسسة.
- **قسم الصحة والأمن البيئي:** يقوم بتنسيق وتنشيط المراقبة، والإشراف على تنشيط فعاليات الأمن الصناعي والحفاظ على البيئة، والتأكد من جاهزية الوسائل الخاصة بمكافحة الحرائق ومختلف الطوارئ بالمؤسسة، بالإضافة إلى معاينة وتفتيش وسائل الإنتاج في كل مرحلة من مراحل التشغيل لتفادي كل مسببات الحوادث والأخطار.
- **القسم التجاري:** يعمل على ضمان عمليات توزيع المنتجات وتوجيه الزبائن نحوها، وذلك بعد أن تقدم له مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة، حيث يقوم هذا القسم بإستعمال وتوجيه الزبائن كل حسب طلبه ويقوم بتوزيع المواد عبر مراكز البيع ونقاط البيع والمستودعات التابعة لمؤسسة بيترو بركة و محاولة تنظيمها.
- **المبيعات وخدمة العملاء:** تهتم مؤسسة بيترو بركة -بسكرة- بضمان الوصول لمختلف المنتجات، نقاط البيع ومتابعته، إضافة إلى الإهتمام بالزبائن وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم، وكذا العمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع المؤسسة.

- **قسم المالية والمحاسبة:** يقوم بتحديد ومعالجة المعاملات المالية، قياس القيمة المالية لمختلف عمليات المؤسسة، وتسجيل النتائج المتوصل إليها، وذلك بالتنسيق مع قسم محاسبة التكاليف وقسم المحاسبة العامة.
  - **قسم الصيانة الكهربائية والميكانيكية:** يختص بحماية وصيانة الآلات والتجهيزات من الأخطار المختلفة، ووفقا لمؤسسة بيترو بركة فإنها تحرص على تأمين جميع تجهيزات ووسائل نقل منتجاتها.
  - **تمويل الخدمات وما إلى ذلك خدمة النقل:** يختص هذا القسم بتحديد احتياجات الأفراد والمؤسسة من الموارد النقدية وتحديد سبل جمعها وإدارتها، خاصة خدمة النقل لإعتبار مؤسسة بيترو بركة تعمل على نقل المواد كالكوقود، المازوت والغاز لمختلف نقاط بيع الزيوت والشحوم التابعة لها، وكذا لمراكز بيع الغاز المميع، كل هذه المواد والتنقلات تستدعي تخطيط وتمويل لها لكون أن جل هذه المواد يتم استعمالها بشكل خاص: مثل قارورات الغاز المستخدمة في الطبخ، الزيوت المعبئة لخدمة السيارات... إلخ.
  - **خدمة التحصيل:** تعمل على تسهيل إدارة عمليات التصنيع، وتوفير معلومات وبيانات تفصيلية، حيث صممت هذه الخدمة بمؤسسة بيترو بركة لتسهيل خدمة تحصيل ودفع المستحقات النقدية لها، وعلى ضوء هذا لمسنا حرص المؤسسة على تعميم خدمة الدفع الإلكتروني مؤخرا، وقد ظهرت كفكرة حديثة تعمل على مساعدة العملاء وزيادة وعيهم بالتكنولوجيا.
  - **سلسلة التوريد للأقسام:** تشكل شبكة من الأفراد يعملون على ضمان تدفق البيانات والمخرجات ومختلف المعلومات التمويلية المرتبطة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، حيث تنطلق الروابط الموجودة على مستوى السلسلة بمنتجاتي المواد وتنتهي عند تسليم المنتج النهائي المنقول عبر الشاحنات إلى المستخدم النهائي.
  - **قسم التوريد:** يحرص على ضمان سيرورة المواد الخام التي ستباع في النهاية للعملاء كمنتجات تامة الصنع .
  - **تخطيط الإنتاج والتحكم فيه:** تركز مؤسسة بيترو بركة على عملية التخطيط الإنتاجي من خلال استخدام موادها وقدراتها الإنتاجية، ومختلف مواردها المتعلقة بأنشطة الموظفين وخدمة الزبائن، ويعتبر لزاما عليها التحكم فيه لضمان خدمة زبانية ممتازة.
  - **قسم المنتجات الجاهزة:** وهو القسم الذي يحتوي على المنتجات تمت الصنع والموجهة للبيع كاملا.
  - **قسم الخدمة:** وهو المسؤول عن تقديم الخدمات للعملاء وتلقي انشغالات الموظفين واقترحاتهم لزيادة فعاليتها.
  - **قسم الإنتاج:** هو القسم المسؤول عن تسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها، بدءا من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها على شكل منتجات تامة الصنع.
  - **قسم التحكم في العملية:** يختص بالتخطيط والتنظيم والتحكم في العمليات وتصحيح الأداء لضمان الأهداف المرغوبة.
  - **قسم المختبرات:** يختص بتحليل مدى نجاعة المنتجات المستخرجة (زيوت، مواد التشحيم، الغاز...).
- كما تضم المؤسسة محل الدراسة خط الإنتاج، خط مواد التصحيح (منتجات الصيانة) لتعبئة العلب والأسطوانات، وكذا تستخدم الأدوات المساعدة كالمنفاخ الطار الذي يعمل على ضغط المواد وجذبها.
- أما بالنسبة للهيكل التنظيمي لمؤسسة بترو بركة -بسكرة-، فيمكن التعرف عليه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- محل الدراسة



المصدر: وثائق مقدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة (مدير الموارد البشرية).

المطلب الثالث: أعمال وأهداف مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- محل الدراسة.

تعمل مؤسسة بيترو بركة كغيرها من المؤسسة وفق مجموعة من الأعمال التي تدفعها نحو تحقيق مجموعة من الأهداف، ويمكن إنجاز ذلك كمايلي:

● أعمال مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- محل الدراسة.

تقدم مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- مجموعة من الأعمال والخدمات، ويتحقق ذلك من خلال محاولة الاستفادة من التقنيات عالية الجودة، والإمكانات الممتازة التي تحوزها المؤسسة، ويمكن ابراز أهم أعمالها في النقاط التالية:

- إنتاج وتوزيع الزيوت والشحوم.
- توزيع المحروقات (مازوت، الغاز، البنزين).
- تعمل على تخزين الوقود وإعادة توزيعه من خلال وحداتها التابعة لها.
- تقدم المؤسسة منتج ذو جودة عالية بتوظيف آلات جد متطورة عبر مختلف وحدات إنتاج الزيوت والشحوم التابعة لها.
- تقوم المؤسسة بتركيب قارورات الغاز للسيارات، وتوزيعها للإستعمال الخاص من خلال إمتلاكها مركز لتمبيع الغاز.
- تعمل المؤسسة على طرح حلول إبتكارية للمشكلات، خاصة استعمال المعلوماتية في حل المشكلات، والاستفادة من اقتراحات العاملين نتيجة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.
- تستفيد المؤسسة من عملية الشراكة في تنفيذ مخططاتها خصوصا في توسيع شبكة محطات الخدمات وتوزيع الزيوت مع الخواص دون الحاجة لإستثمارات عقارية مكلفة؛ وبالتالي تحاول تخفيض عبء التكاليف وطرح منتجاتها بسرعة وجودة عالية في الوقت المناسب.

● أهداف مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة-

تعتبر مؤسسة بيترو بركة، وكأي مؤسسة تطمح إلى التميز وتحقيق الريادة، ومن خلال هذا أوضح مسؤول المؤسسة أن هناك أهداف استراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتكمن في:

- التنوع أكثر في توزيع المنتجات البترولية ( بنزين، مازوت).
- التنوع بصفة كبيرة في توزيع الغاز المميع.
- العمل بالبطاقة الإلكترونية على مستوى محطات الخدمات، ومحاوله توعية العملاء بطريقة استخدامها وضمان تقبلهم لها لتحسين نوعية الخدمات المقدمة.
- العمل على تصدير الزيوت والشحوم خصوصا للبلدان المجاورة.
- تسعى المؤسسة لتلبية رغبات الزبائن في الوقت المناسب لضمان الوصول نحو تحقيق الأهداف الرغوبة.
- تهدف إلى الإنتاج بأحدث الآليات وضمان الجودة العالية لمخرجاتها.
- السعي للحفاظ على قدرة الأجيال اللاحقة من خلال تبني نهج التنمية المستدامة.
- تعمل على النمو والتوسع إقليميا ووطنيا.

- تركز على التحسين المستمر لمختلف أنشطتها ومنتجاتها لضمان جودة أعلى.
- خلق صورة جيّدة للمؤسسة لدى الرأي العام.
- تحقيق المردودية.
- الحرص على تلبية الحاجات والمتطلبات وتوفير الخدمات بأسعار تتماشى مع تطلعات الزبون.
- تحقيق الرفاهية والرفاه مهما كان موقع تواجد العميل.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

سيتم من خلال هذا المبحث توضيح منهجية الدراسة الميدانية، وذلك من خلال التطرق إلى أسلوب إجراء الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وكذلك أساليب تحليلها وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وفي الأخير سيتم إختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

إن طبيعة موضوع والدراسة الحالية تفرض علينا اتباع منهج علمي معين، لذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الوصفي كطريقة علمية للبحث، ولإيجاد إجابات موضوعية عن تساؤلات بحثنا وإختبار الفرضيات المطروحة، وقد قمنا بمايلي:

- **مجتمع الدراسة:** يعرف مجتمع الدراسة بأنه: " مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الإهتمام في الدراسة" (فرج الله، 2014، صفحة 31)؛ أي يضم مجموعة العناصر أو جميع الأفراد الواقعين تحت لواء الدراسة الإحصائية، ويتمثل مجتمع دراستنا هذه في كافة الإطارات العاملة بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة-، والبالغ عددهم "48" إطار بإعتبارهم فئة قادرة على التجاوب مع أداة الدراسة.

- **عينة الدراسة:** تعد العينة جزء من مجتمع البحث الأصلي للدراسة، حيث يشترط فيها أن تتمتع بنفس خصائص المجتمع الذي أخذت منه، وقد عرفت بأنها: " نموذج يمثل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة" (قندلجي، 2019، صفحة 186).

واقترنت دراستنا على إختيار عينة عشوائية بسيطة؛ لأن أفراد المجتمع الأصلي للدراسة معروفين ومتجانسين، وفي هذه الحالة تم الإختبار العشوائي على أساس تكافئ فرص الإختيار أمام جميع أفراد المجتمع دون تدخل من طرف الباحثة، وقد بلغ عدد أفراد العينة "35" إطار، وذلك بين تسلم "35" إستبانة وإلغاء "03" منها بسبب عدم صلاحيتها للدراسة، ويرجع ذلك لعدم الإجابة فيها على جميع العبارات، وهنا كان عددها 32 إستبانة.

#### المطلب الثاني: وسائل جمع بيانات الدراسة الميدانية.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد أساليب جمع البيانات، وكذا الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان.

- **المقابلة:** تمثل أداة داعمة للإستبانة، وقد تم الاعتماد عليها في إنجاز الإستبانة، وقد تم تصميم مجموعة من الأسئلة التي تفيد في تقديم لمحة عن المؤسسة ومدى توفر متغيرات وأبعاد الدراسة فيها.
- **الإستبانة:** تمثل المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة؛ لأنها الأنسب في استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها، إذ تعرف: "بأنها مجموعة من الأسئلة والإستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي إختارها لبحثه" (قندلجي، 2018، صفحة 201).

كما صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعدادها على

النحو التالي:

- إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
  - عرض الإستبانة على المشرف من أجل إختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
  - تعديل الإستبانة من طرف المحكمين الأساتذة: رقية شرون، نوال شين، محمد الصغير قريشي.
  - توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وبناءً على ذلك فقد تكونت الإستبانة من:

**القسم الأول:** وهو قسم يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي.

**القسم الثاني:** يحتوي على متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى المحور الأول الذكاء الاستراتيجي والمحور الثاني المرونة الاستراتيجية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- تشخيص وتحليل واقع ممارسات الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة من خلال أبعاده (الإستشراف، الرؤية، تفكير النظم، الدافعية).
- تشخيص وتحليل واقع ممارسات المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة من خلال أبعاده ( المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، مرونة التوسع، مرونة رأس المال البشري).
- معرفة الأثر للذكاء الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

والجدول التالي يبين توزيع فقرات محاور الإستبانة:

الجدول رقم 01: محاور الإستبانة وعدد ونسبة فقرات كل متغير

إسم المتغير	الأبعاد	أرقام العبارات	عدد الفقرات	النسبة المئوية %
المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي	الإستشراف	04-01	04	12.5%
	الرؤية المستقبلية	08-05	04	12.5%
	التفكير النظم	12-09	04	12.5%
	الدافعية	16-13	04	12.5%
المتغير التابع المرونة الاستراتيجية	المرونة الإنتاجية	04-01	04	12.5%
	المرونة السوقية	08-05	04	12.5%
	مرونة التوسع	12-09	04	12.5%
	مرونة رأس المال البشري	16-13	04	12.5%
المجموع			32	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الإستبانة.

لقد صيغت أسئلة الإستبانة في محور الذكاء الاستراتيجي ومحور المرونة الاستراتيجية على شكل أسئلة مغلقة، حيث تم إعتداد مقياس للإجابة على كل عبارة من عبارات الإستبانة والذي يتراوح من (1 إلى 5) يدعى هذا بسلم ليكارت الخماسي؛ إذ يوضح أنه كلما إقتربت الإجابة من الإختيار (5) كلما كانت الموافقة عالية، بينما إذا إقتربت من الإختيار (1) فذلك يعني غياب الموافقة، وتتضح درجات سلم ليكارت وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 02: يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة.

كما تم منح كل خيار من خيارات الإجابة أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس، ولتحديد قيمها في أي فئة تقع فيتم ذلك من خلال إيجاد طول الفئة، كالآتي:

$$\text{طول الفئة} = ((\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}) / \text{عدد المستويات}).$$

$$\text{طول الفئة} = (5 / (1 - 5)) = 0.80.$$

ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي القيمة الواحد الصحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئة كالتالي:

- قيم المتوسط التي تتراوح قيمها بين ( 1 إلى أقل من 1.80 ) دال على مستوى منخفض جدا (غير موافق بشدة).
  - قيم المتوسط التي تتراوح قيمها بين ( 1.80 إلى أقل من 2.60 ) دال على مستوى منخفض (غير موافق).
  - قيم المتوسط التي تتراوح قيمها بين ( 2.60 إلى أقل من 3.40 ) دال على مستوى متوسط (محايد).
  - قيم المتوسط التي تتراوح قيمها بين ( 3.40 إلى أقل من 4.20 ) دال على مستوى مرتفع (موافق).
  - قيم المتوسط التي تتراوح قيمها بين ( 4.20 إلى أقل من 5 ) دال على مستوى مرتفع جدا (موافق بشدة).
- وبالتالي يكون متوسط الإجابة (03).

#### المطلب الثالث: أساليب تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

تتطلب معالجة أي بحث علمي الاستعانة بمجموعة من الأدوات العلمية لجمع البيانات ومعالجة موضوع أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية، إعتدنا على الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وكذلك قمنا بإجراء مقابلة مع أحد الإطارات في المؤسسة محل الدراسة من أجل دعم موضوع البحث، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للحصول على النتائج المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وتساؤلاتها، ولتعرف على خصائص أفراد العينة المدروسة، حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، تم الاعتماد على أدوات التحليل الإحصائي كالتحليل الوصفي، التكرارات والنسب المئوية للتعرف على البيانات العامة لنوع الدراسة.

#### 1/- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تتمثل هذه الأساليب في:

- برنامج EXCEL: لغرض تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعاملين، وتم استخدام برنامج (EXCEL 2013) لما يحمله من أدوات لجمع المخرجات وتوفير قاعدة بيانات تسمح بالوصول إلى النتائج.



• برنامج **SPSS.23**: من أجل معالجة البيانات والعبارات الموضوعية في الإستبيان لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لإصدار (23)؛ وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري... إلخ، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع وسعياً لتحقيق أهدافه فإن أنسب المقاييس الإحصائية التي تتطلبها هاته الدراسة تتمثل في:

• **المتوسط الحسابي**: حيث تم تحديد قيمة لكل عبارة من عبارات المحاور، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لكل محور ومتغير وبناء على هذا الأساس فقد تم تحديد إتجاهات ودرجة أهمية الباحثين إتجاه العبارات والمتغيرات حسب سلم ليكارت.

• **الانحراف المعياري**: وذلك بغية التعرف على مدى إنحراف وتشتت إجابات أفراد العينة نحو كل فقرة أو بعد، فكلما إقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرشح بينهما.

- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)**: لقياس ثبات أداة البحث.
- **الجذر التربيعي لألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)**: لقياس مدى صدق العبارات والأبعاد.
- **تحليل تباين الإنحدار (Analysis of variance)**: لإختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

- **إختبار معامل الإلتواء (asymetrie) ومعامل التفلطح (Kurtosis)**: لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- **معامل الإرتباط (Pearson)**: وذلك لقياس الإتساق الداخلي وقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما كانت القيمة موجبة وأقرب إلى الواحد الصحيح (1) فذلك يدل على وجود إرتباط قوي بين متغيري الدراسة، بينما إذا كانت قيمته أقرب إلى الصفر (0) فإن هذا يدل على عدم وجود أي إرتباط بين متغيري الدراسة.
- **تحليل الإنحدار المتعدد**: وذلك لإختبار أثر المتغير المستقل "الدكاء الاستراتيجي" بأبعاده على المتغير التابع "المرونة الإستراتيجية" وأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، مرونة التوسع، مرونة رأس المال البشري).

## 2/- ثبات أداة الدراسة :

يشير مفهوم الثبات إلى إتساق أداة الدراسة، وإمكانية الإعتماد عليها وتكرار إستخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج؛ وبعبارة أخرى أنها تعطي نفس النتائج إذا تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف، ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Cronbach Alpha**) للإتساق الداخلي بصيغته الكلية والنهائية لكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج موضحة كمايلي:

• الجدول رقم 03: معاملات الثبات للمتغيرات الدراسة

المتغيرات بأبعادها	عدد العبارات	الثبات
المرونة الاستراتيجية	16	0.799
المرونة الإنتاجية	04	0.836
المرونة السوقية	04	0.715
مرونة التوسع	04	0.497
مرونة رأس المال البشري	04	0.433
الذكاء الاستراتيجي	16	0.881
الإستشراف	04	0.695
الرؤية المستقبلية	04	0.788
التفكير النظم	04	0.730
الدافعية	04	0.811
الإستبانة ككل	32	0.913

• المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23.

• من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للأداة قد بلغ (0.913)، وهي قيمة مناسبة لأغراض الدراسة، كما كانت قيمة المعاملات لمحاور الدراسة مقبولة؛ لأنها أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا (0.6)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات 0.881 وهي قيمة جيدة دالة على ثبات المتغير، كما نجد أن قيمة معامل ثبات أبعاده كانت مقبولة إذ سجل كل من بعدي الدافعية والرؤية المستقبلية قيم جيدة قدرت ب (0.811) و (0.788)، فيما سجل بعدي التفكير النظم والإستشراف قيم متوسطة مقدرة ب (0.730) و (0.695)، بينما نجد متغير المرونة الإستراتيجية الذي سجل قيمة أدنى من متغير الذكاء الاستراتيجي بقيمة ثبات مقدرة ب (0.799)، حيث سجلت معاملات ثبات أبعاده قيم جيدة بالنسبة لبعدي المرونة الإنتاجية والمرونة السوقية ب قيم قدرت ب (0.836) و (0.715) على الترتيب، بينما نجد بعدي مرونة التوسع ومرونة رأس المال البشري قد قدرت قيم معامل ثبات عباراتهم ب (0.497) و (0.433) على التوالي؛ وهذه قيم دالة على ضعف تناسق عبارات بعدي مرونة التوسع ورأس المال البشري. وعليه فإن هذه النتيجة تمكننا من الإعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية، مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها.

3/- صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة قد بلغ (0.955)، مما يدل على صدق الأداة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة لمتغيرات الدراسة، حيث سجلت قيمة معامل المرونة الاستراتيجية (0.893) وبلغت قيمة معامل صدق بعديها المرونة الإنتاجية والمرونة السوقية قيم

عالية قدرت ب (0.914) و (0.845) على التوالي، فيما سجل بعديها مرونة التوسع ومرونة رأس المال البشري قيم جيدة تدل على صدق عباراتها مقدرة ب (0.704) و (0.658) على الترتيب، في حين نجد متغير الذكاء الاستراتيجي الذي قدرت قيمة معامل صدقه ب 0.938، إذ سجلت جميع أبعاده قيم معاملات صدق عالية تراوحت بين (0.900) كأعلى قيمة لبعده الدافعية و 0.833 كأدنى قيمة لبعده الإستشراف، وهذا ما يدل على صدق جميع عبارات أبعاده.

الجدول رقم 04: معامل صدق المحك لبحوري الإستبانة

الصدق	عدد العبارات	المتغيرات بأبعادها
0.893	16	المرونة الاستراتيجية
0.914	04	المرونة الإنتاجية
0.845	04	المرونة السوقية
0.704	04	مرونة التوسع
0.658	04	مرونة رأس المال البشري
0.938	16	الذكاء الاستراتيجي
0.833	04	الإستشراف
0.887	04	الرؤية المستقبلية
0.854	04	التفكير النظم
0.900	04	الدافعية
0.955	32	الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23.

المبحث الثالث: تشخيص وتحليل واقع الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال قياس وتحليل إتجاهات المبحوثين.

ستتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض وتحليل محاور الإستبانة على خلفية واقع المؤسسة محل الدراسة، ثم اثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات التي تم تحديدها في مقدمة البحث، معتمدين في ذلك على مجموعة من الأدوات المشار إليها آنفا لنصل في الخير إلى تفسير ما تم التوصل إليه من النتائج.

#### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين، وذلك بعرض طبيعتهم: الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، حيث يمكن إيضاح ذلك من خلال الجداول الآتية:

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: يتوزع أفراد العينة حسب متغير الجنس كمايلي:

#### الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
71.9 %	23	ذكر
28.1 %	09	أنثى
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23.

يتضح من الجدول أعلاه، أن النسبة الكبيرة من المبحوثين كانت من الذكور حيث بلغت 71.9%، بالمقابل بلغت نسبة الإناث 28.1%؛ ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين إلى طبيعة ومتطلبات العمل في مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- وبالأخص بالجوانب الفنية والتقنية، حيث تختص هذه الأعمال في بيئتنا بالفئة الرجالية.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر: يتوزع المستجوبين من أفراد عينة الدراسة حسب العمر، كمايلي:

#### الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
3.1 %	01	أقل من 25 سنة
40.6 %	13	من 25 إلى 30 سنة
50.0 %	16	من 30 سنة إلى 40 سنة
6.3 %	02	أكبر من 40 سنة
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23.

يتضح من الجدول السابق، أن أكبر نسبة كانت 50% للفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 سنة و40 سنة ، تليها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 25 سنة و30 سنة بنسبة 40.6%، في حين كانت الفئة العمرية أكبر من 40 سنة بنسبة مقدرة 6.3%، وأخيرا كانت الفئة العمرية أقل من 25 سنة البالغ نسبتها 3.1% . وعليه، نستنتج أن غالبية الإطارات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من الفئات الشبابية التي التي تمتلك القدرة على أداء المرغوب.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي: يكون توزيع المؤهلات العلمية من المستجوبين، كمايلي:

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
3.1%	01	ثانوي فأقل
25.0%	08	ليسانس
53.1%	17	ماستر
9.4%	03	تقني سامي
9.4%	03	مهندس
00%	00	دراسات عليا
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة 53.1% من الباحثين حاملي شهادة الماستر، و25% حاملي شهادة ليسانس، في حين كانت النسبة متساوية لكل من حاملي شهادة تقني سامي ومهندس بنسبة 9.4%، بينما نسبة الباحثين الذين مؤهلهم ثانوي فأقل قد بلغت 3.1%، وأخيرا تغيب فئة حاملي شهادة دراسات عليا التي كانت نسبتها منعدمة (0). وعليه، نستنتج أن مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة، بمختلف التخصصات؛ وهذا يعود لطبيعة نشاطها الذي يتطلب مهارات ومعارف متنوعة.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات خبرتهم، كمايلي:

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
53.1%	17	أقل من 05 سنوات
34.4%	11	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
9.4%	03	من 10 إلى أقل من 15 سنة
3.1%	01	أكثر من 15 سنة
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23.

يتضح من الجدول السابق، أن نسبة 53.1% من المبحوثين تقل خبرتهم عن 05 سنوات، وتليها نسبة 34.4% من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنة، في حين نجد أن المبحوثين اللذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة قد بلغت نسبتهم 9.4%، وأخيرا نجد أن المبحوثين اللذين خبرتهم أكثر من 15 سنة قد بلغت نسبتهم 3.1%، ومنه يمكن القول أن نسبة (53.1%) من الإطارات في عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عال من الخبرة، ونسبة (34.4%) يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة للفئة التي تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات خبرة، ويضاف إلى ذلك النسبتين (9.4%) و (3.1%) كنسب ضعيفة تدل على أن الإطارات ضمن عينة الدراسة يحتاجون لإكتساب مزيد من الخبرة المساهمة في نشاط المؤسسة.

#### المطلب الثاني: قياس وتحليل إجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية

سنركز في هذا العنصر، على عرض وتحليل محاور الإستبانة على خلفية واقع المؤسسة محل الدراسة، ثم اثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات التي تم تحديدها في مقدمة البحث، معتمدين في ذلك على مجموعة من الأدوات المشار إليها آنفا لنصل في الأخير إلى تفسير ما تم التوصل إليه من النتائج.

#### • عرض وتحليل محاور الإستبانة

إن الغاية من اجراء الإحصاء الوصفي هو معرفة اتجاهات العينة، بالإعتماد على الأوساط الحسابية العامة والانحرافات المعيارية للمتغيرات الرئيسية وأبعد الدراسة، وهذا ماسيتم التطرق إليه.

#### 1/- قياس وتحليل اتجاهات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي

سنحاول عرض إجابات المبحوثين بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- حول متغير الذكاء الإستراتيجي

وأبعاده، من خلال عرض تحليل شامل لمخرجات ال "SPSS"، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور

#### الذكاء الاستراتيجي

رقم العبارة	أبعاد الذكاء الاستراتيجي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
	الإستشراف	3.9766	0.67609	01	موافق
01	تعتمد المؤسسة على النظرة الإستشرافية في دراسة أسواقها والمنافسين لها	3.88	0.942	03	موافق
02	الإستشراف يساعد المؤسسة في مواجهة التغيرات البيئية	3.84	1.051	04	موافق

03	تسعى المؤسسة لدخول الأسواق الدولية في إطار إستراتيجيتها الحالية والمستقبلية	4.00	1.016	02	موافق
04	للمؤسسة أهداف واضحة ترغب في تحقيقها مستقبلا	4.19	0.693	01	موافق
<b>الرؤية المستقبلية</b>					
05	تملك المؤسسة تصور ورؤية شاملة عن وضعيتها الحالية والمستقبلية	3.63	0.942	03	موافق
06	تعتمد المؤسسة على تحديد اتجاهاتها المستقبلية وفق معايير عالية الجودة	3.81	0.998	01	موافق
07	تشارك المؤسسة موظفيها صياغة رؤيتها المستقبلية مما يساعد على تنفيذها	3.22	1.008	04	محايد
08	لدى المؤسسة القدرة على تصور مستقبلها وتحويل أفكارها إلى واقع ملموس	3.72	0.888	02	موافق
<b>التفكير النظم</b>					
09	تعمل المؤسسة وفق نظام عمل مترابط الأجزاء يكمل بعضه الآخر	3.91	0.641	01	موافق
10	تعمل الشركة على تحليل المشكلة وتبسيطها وتجزئتها لتسهيل حلها	3.44	0.840	04	موافق
11	يتم رصد المعلومات الخارجية لفهم ما يحدث خارج المؤسسة بشكل واضح	3.91	0.893	02	موافق
12	تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من مصادر مختلفة	3.63	1.070	03	موافق
<b>الدافعية</b>					
13	تشجع المؤسسة موظفيها وتطور قدراتهم	3.16	1.110	04	محايد
14	تشارك المؤسسة موظفيها في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	3.41	1.103	02	موافق
15	نستخدم المؤسسة دورات تكوينية للتدريب الموظفين من أجل تطوير مهاراتهم	3.34	0.971	03	موافق
16	تشجع المؤسسة الموظفين على العمل الجماعي كفريق واحد	3.63	1.040	01	موافق
<b>الذكاء الإستراتيجي</b>					
		3.6680	0.57446		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23.

نلاحظ من الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه متغير الذكاء الاستراتيجي بلغ القيمة **3.6680**، وبشنت معقول يدل على تجانس إجابات الأفراد حوله، إذ بلغ الإنحراف المعياري القيمة **0.57446**، وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت والذي يشير إلى أن آراء العينة إتجهت نحو "الموافقة"، ومع ذلك فإن آراء العينة حول هذا المتغير تتجه أكثرها نحو الموافقة؛ مما يعني أن سلوكات المؤسسة محل الدراسة إزاء ممارسة الذكاء الاستراتيجي معمول بما إلى حد مقبول ولكن بدرجات مختلفة، حيث جاءت أبعاده مرتبة على النحو التالي:

● **الإستشراف:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الإستشراف جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (**3.9766**) وبإنحراف معياري مقبول قدره (**0.67609**)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي؛ أي فئة "موافق"، مما يشير إلى الممارسة الجيدة لهذا البعد في المؤسسة محل الدراسة.

وبشكل عام، فإن تحليل هذا البعد يعكس وعي المؤسسة بأهمية الإستشراف لأنه يساهم في:

- إعطاء نظرة إستشرافية حول دراسة أسواق ومنافسي المؤسسة محل الدراسة.

- يساعد المؤسسة محل الدراسة في مواجهة تغيراتها البيئية.

- يتيح للمؤسسة الدخول إلى الأسواق الدولية في إطار إستراتيجياتها الحالية والمستقبلية.

● **التفكير النظم:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد التفكير النظم جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (**3.7188**) وبإنحراف معياري معقول قدره (**0.64991**)، وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي؛ أي فئة "موافق"، مما يشير إلى الممارسة الجيدة لهذا البعد في المؤسسة محل الدراسة.

وعموما، فإن تحليل هذا البعد يبين وعي واهتمام المؤسسة بأهمية التفكير النظم من خلال سعيه إلى:

- العمل وفق نظام عمل مترابط الأجزاء يكمل بعضه البعض في المؤسسة محل الدراسة.

- الحرص على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من مصادر مختلفة للمؤسسة.

- العمل على تحليل المشكلة وتبسيطها وتجزئتها للمؤسسة.

● **الرؤية المستقبلية:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الرؤية المستقبلية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (**3.5938**) وبإنحراف معياري مقبول قدره (**0.75067**) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي؛ أي فئة "موافق"، وهذا ما يدل على الممارسة الجيدة لهذا البعد في المؤسسة محل الدراسة، كما أن معظم عباراته إتجهت نحو "موافق" بمتوسطات حسابية مختلفة، ماعدا العبارة الثالثة "تشارك المؤسسة موظفيها صياغة رؤيتها المستقبلية مما يساعد على تنفيذها" التي اتسمت الآراء فيها نحو الإجابة ب"محايد" والتي بلغ متوسطها الحسابي (**3.22**)



وبشكل عام، فإن تحليل هذا البعد يعكس وعي المؤسسة بأهمية الرؤية المستقبلية، وذلك من خلال سعيها إلى:

- منح المؤسسة تصور ورؤية شاملة في وضعيتها الحالية والمستقبلية.
- المساهمة في تحديد الإتجاهات المستقبلية للمؤسسة محل الدراسة وفق معايير عالية الجودة.
- تزويد المؤسسة بإمكانية تصور مستقبلها وتحويل أفكارها إلى واقع ملموس.

● **الدافعية:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الدافعية جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3.3828) وبإختلاف معياري مقبول قدره (0.84478) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي؛ أي فئة "محايد"، مما يشير إلى الممارسة المتوسطة لهذا البعد في المؤسسة محل الدراسة، كما أن معظم عباراته اتجهت نحو محايد بمتوسطات حسابية مختلفة، ماعدا العبارتين الثانية " تشارك المؤسسة موظفيها في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية"، والعبارة الرابعة " تشجع المؤسسة الموظفين على العمل الجماعي كفريق واحد" التي اتسمت الأراء فيهما بالموافقة.

وبشكل عام، فإن تحليل هذا البعد يبين لنا:

- الدافعية تسمح للمؤسسة بتشجيع عمالها وتطوير قدراتهم.
- تساهم الدافعية بالنسبة للمؤسسة في تشجيع موظفيها على العمل الجماعي كفريق واحد.

## 2/- قياس وتحليل اتجاهات المبحوثين حول المرونة الاستراتيجية

سنحاول عرض إجابات المبحوثين بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- لأبعاد المرونة الاستراتيجية، كما هو مبين

في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: المتوسطات الحسابية والإختلافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

### عبارات محور المرونة الاستراتيجية

رقم العبارة	أبعاد المرونة الاستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
	المرونة الإنتاجية	4.3906	0.59547	01	موافق بشدة
01	تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات متنوعة	4.38	0.907	02	موافق بشدة
02	تقدم المؤسسة المنتج للزبون في الوقت المناسب عند طلبه	4.53	0.671	01	موافق بشدة
03	تسعى المؤسسة الى إنتاج وتقديم خدمات جديدة بأسعار تنافسية	4.31	0.592	04	موافق بشدة

04	تحرص المؤسسة على تعديل وتطوير خصائص المنتجات والخدمات	4.34	0.701	03	موافق بشدة
<b>المرونة السوقية</b>					
05	تحرص المؤسسة على تعديل خدماتها وفق ما يناسب حاجات السوق	4.28	0.683	01	موافق بشدة
06	تقوم المؤسسة بإجراء دراسات حول الأسواق المناسبة التي تهدف الدخول إليها	3.72	1.023	04	موافق
07	تبحث المؤسسة عن اقتناص الفرص في الأسواق الجديدة	4.09	0.777	03	موافق
08	تهدف المؤسسة إلى زيادة حصتها في السوق من خلال جودة الخدمات التي تقدمها	4.25	0.568	02	موافق بشدة
<b>مرونة التوسع</b>					
09	لدى المؤسسة القدرة على التوسع من خلال إنشاء وحدات إنتاجية جديدة	4.09	0.641	01	موافق
10	تستطيع المؤسسة إستيعاب الطلب المتزايد في حالة دخول أسواق جديدة	4.03	0.782	03	موافق
11	تخصص المؤسسة ميزانية لتوسيع وحداتها الإنتاجية	3.69	0.780	04	موافق
12	للمؤسسة القدرة على تنويع خطوط إنتاجها بناء على إمكانياتها وتجهيزاتها	4.06	0.619	02	موافق
<b>مرونة رأس المال البشري</b>					
13	تقوم إدارة المؤسسة بإستقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل	3.72	0.888	02	موافق
14	تقدم المؤسسة حوافز مادية للموظفين مقابل إنجازهم لأعمالهم	2.78	1.070	04	محايد
15	يستفيد الموظفون من الخبرات السابقة في تسيير المواقف الحالية	3.91	0.734	01	موافق
16	تقوم المؤسسة بتغيير عدد الموظفين بما يتناسب واحتياجات العمل	3.66	0.937	03	موافق
<b>المرونة الاستراتيجية</b>					
		<b>3.9902</b>	<b>0.39308</b>		<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23.

نلاحظ من الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه متغير المرونة الاستراتيجية بمؤسستهم قد بلغ القيمة **3.9902**، وبتشتت مقبول يدل على تجانس إجابات الأفراد حولها، إذ بلغ الإنحراف المعياري القيمة **0.39308**، وهذا المتوسط

يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي؛ أي فئة "موافق"، مما يدل على قبول أفراد العينة لمحاور هذا المتغير؛ أي وجود مستوى مقبول من المرونة الاستراتيجية، كما جاءت أبعادها مرتبة حسب الأهمية النسبية على النحو التالي:

● **المرونة الإنتاجية:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد المرونة الإنتاجية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية

المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (4.3906) وبانحراف معياري مقبول قدره (0.59547)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي؛ أي فئة "موافق بشدة"، مما يشير إلى الممارسة المرتفعة لهذا البعد في المؤسسة محل الدراسة، كما أن كل عباراتها اتجهت نحو الخيار "موافق بشدة" بمتوسطات حسابية مختلفة.

وعموماً فإن تحليل، هذا البعد يعكس وعي المؤسسة بأهمية المرونة الإنتاجية، وذلك لكونها:

- تدعم المؤسسة بإنتاج منتجات متنوعة.

- تسعى إلى إنتاج وتقديم خدمات جديدة بأسعار تنافسية.

● **المرونة السوقية:** يتضح من خلال الجدول أن بعد المرونة السوقية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له

من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0859) وبانحراف معياري مقبول قدره (0.57365)، ويعد هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي؛ أي فئة "موافق"، وهذا يعود إلى الممارسة الجيدة لهذا البعد في المؤسسة محل الدراسة، كما أن معظم عباراتها اتجهت نحو "موافق" من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المرونة السوقية تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً.

وبشكل عام، فإن تحليل هذا البعد يبين لنا:

- الإهتمام الواضح بالمؤسسة محل الدراسة بالمرونة السوقية؛ لأنها تبحث عن الفرص في الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة.

- تساهم المرونة السوقية بالمؤسسة في إجراء دراسات حول الأهداف التي تهدف للوصول إليها.

● **مرونة التوسع:** يتضح من خلال الجدول أن بعد مرونة التوسع جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له

من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد القيمة (3.9688) وبانحراف معياري مقبول قدره (0.44789) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي؛ أي فئة "موافق"، مما يشير هذا إلى الممارسة الجيدة لهذا البعد في المؤسسة محل الدراسة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد مرونة التوسع شكل قبولاً مرتفعاً نسبياً.

وعموماً، فإن تحليل هذا البعد يعكس وعي المؤسسة بأهمية مرونة التوسع، وذلك من خلال:

- تسمح بإنتاج وحدات إنتاجية جديدة بالمؤسسة محل الدراسة.

- تمكن المؤسسة من استيعاب الطلب المتزايد في حالة دخول أسواق جديدة.

● **مرونة رأس المال البشري:** يتضح من خلال الجدول أن بعد مرونة رأس المال البشري جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية

النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5156) وبانحراف معياري مقبول قدره (0.55698) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي؛ أي فئة "موافق"، مما يشير إلى

الممارسة المتوسطة لهذا البعد في المؤسسة محل الدراسة، كما أن معظم عباراتها اتجهت نحو موافق بمتوسطات حسابية مختلفة، ماعدا العبارة الثانية " تقدم المؤسسة حوافر مادية للموظفين مقابل إنجازهم لأعمالهم " التي اتسمت الأراء فيها نحو الإجابة "محايد". وبشكل عام، ومن خلال تحليلنا لهذا البعد يتضح لنا أن المؤسسة تولي إهتمام بمرونة رأس المال البشري، وذلك لكونها:

- تعمل على استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل في المؤسسة محل الدراسة
- تخلق أفكار وأساليب جديدة ومتطورة للوصول بالمؤسسة إلى حالة من الابتكار والتحسين المستمر.
- تسمح للمؤسسة بمنح حوافر مادية لموظفيها على إنجازاتهم مما ينعكس على أدائها.

#### المطلب الثالث: تشخيص وتحليل واقع الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة

تستدعي الضرورة المنهجية قبل تحليل تشخيص وتحليل واقع متغيرات الدراسة تقديم الصدق الداخلي لأداة الدراسة؛ والذي نقصد به التأكد من شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح عباراتها من جهة، ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من ذلك من خلال الصدق الذاتي.

قمنا بإجراء دراستنا الميدانية على مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- خلال شهر أفريل وماي 2023، وقد وزعنا

الإستبانة من نفس الفترة.

#### أولاً: تشخيص وتحليل واقع الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال تشخيصنا وتحليلنا لواقع الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة بيترو بركة، فإنه تبين لنا أن المؤسسة تولي إهتمامها للذكاء وتحاول مراعاة نتائجه والأهمية العالية التي تدفع المؤسسة نحو الأمام، خاصة في ظل البيئة التنافسية الشديدة التي يمكن أن تعرض المؤسسة لمخاطر تسبب في تراجع مكائتها، ولتضمن هذه المؤسسة مكانة عالية في ظل الوضع البيئي يجب عليها توظيف الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة في توفير معلومات كافية ووافية تضمن بقائها وإستمراريتها.

#### ثانياً: تشخيص وتحليل واقع المرونة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة

أوجدت التحولات الحاصلة في بيئة الأعمال التي مست القطاع الصناعي بالجزائر جو تنافسي شديد بين مختلف المؤسسات الناشطة ضمن هذا القطاع، ومن خلال تشخيصنا وتحليلنا لواقع المرونة الاستراتيجية بمؤسسة بيترو بركة العاملة في مجال المحروقات، فإنه تبين لنا أن المؤسسة تولي إهتمامها للمرونة الاستراتيجية لتضمن مواكبة التغيير، وقد شهدت التحولات الحاصلة في مختلف عملياتها تطورات توظف عملية الدفع الإلكتروني التي تسهم في خدمة العملاء وتزيد من وعيهم بالتكنولوجيا، وبالتالي تضمن المرونة للمؤسسة سرعة في تلبية متطلبات العميل، وتسمح بدخول المؤسسة في أسواق جديدة، فإستخدام المرونة يزيد من فعالية أهدافها وحصتها السوقية.

المبحث الرابع: إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الإحصائية

يتطلب فحص فرضيات الدراسة تطبيق تحليل الإنحدار، والذي يستدعي بالضرورة مراعاة بعض الشروط والمتطلبات الأساسية الواجب توفرها لضمان التأكد من سلامة وصحة إزاء هذا التحليل، وتمثل هذه الشروط في:

-إشتراط التوزيع الطبيعي للبيانات.

-ضرورة إستقلالية متغيرات الدراسة وعدم التدخل فيما بينها.

-إشتراط الإرتباط بين المتغيرات.

وقبل الشروع في دراسة الأثر سنشرع في إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وذلك كما يلي:

المطلب الأول: تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الإحصائية

قبل الشروع في تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات، يجب أولاً إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وفق معامل التفلطح (**Kurtosis**) ومعامل الإلتواء (**Asymetrié**) لكلا المتغيرين للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع، فإذا كان توزيع العينة طبيعياً فإن ذلك دال على أن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة ككل، واعتمدنا في ذلك على معامل التفلطح (**Kurtosis**) الذي يجب أن تكون قيمته محصورة بين (10، -10)، ومعامل الإلتواء (**Asymetrié**) الذي تكون قيمته محصورة بين (3، -3).

الجدول رقم 11: إختبار التوزيع الطبيعي **Asymetrié** و **Kurtosis**

Kurtosis		Asymetrié		الأبعاد
الخطأ المعياري	القيمة الإحصائية	الخطأ المعياري	القيمة الإحصائية	
0.809	2.776	0.414	-1.429	الإستشراف
0.809	0.921	0.414	-0.791	الرؤية المستقبلية
0.809	1.272	0.414	-1.182	التفكير النظم
0.809	-0.357	0.414	-0.374	الدافعية
0.809	2.284	0.414	-1.305	المرونة الإنتاجية
0.809	0.399	0.414	-0.418	المرونة السوقية
0.809	-0.283	0.414	-0.415	مرونة التوسع
0.809	0.766	0.414	-0.961	مرونة رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 23.

يتضح من الجدول أعلاه، أن القيمة الإحصائية لمعاملات الإلتواء (**Asymetrié**) محصورة بين (-1.429، 0.415)،

وقيمة التفلطح (**Kurtosis**) تتراوح بين (2.776، -0.283)، ويعني هذا أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الإختبارات المعلمية وتقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة وفق التوزيع الطبيعي للبيانات، فإنه توجب علينا إختبار فرضيات الدراسة من خلال تطبيق تحليل الإندثار كالتالي:

• إختبار فرضيات الأثر:

قبل التطرق لإختبار الفرضية الرئيسية لابد من التأكد من صلاحية النموذج المقترح لإختبار الفرضية الرئيسية، وقد اعتمدنا أسلوب الإندثار المتعدد لإختبار هذه الفرضية، وكذا الفرضيات الفرعية التابعة لها، وفيما يلي عرض موجز لهاته النتائج:

أولاً: إختبار وتفسير الفرضية الرئيسية:

• الفرضية الرئيسية: " $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق المرونة الاستراتيجية".

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الإندثار (Analysis of variance)، والنتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 12: تحليل التباين الإندثار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإندثار	2.882	04	0.720	10.195	0.000 <sup>b</sup>
الخطأ	1.908	27	0.071		
المجموع	4.790	31			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23.

يتضح من الجدول أعلاه صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (10.195) وبمستوى دلالة (0.000)؛ وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا الأمر يمكننا للإنتقال إلى الجدول الموالي الذي يوضح نتائج تحليل الإندثار المتعدد وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 13: نتائج تحليل الإندثار المتعدد للفرضية الرئيسية

الأبعاد	معامل الإندثار (B)	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية	المعاملات المعيارية
الحد الثابت ( $B_0$ )	1.979	6.009	0.000	
الإستشراف	0.212	2.354	0.026	0.364
الرؤية المستقبلية	0.070	0.728	0.473	0.134
التفكير النظم	0.091	0.833	0.412	0.151
الدافعية	0.171	2.305	0.029	0.367
معامل الارتباط (R)		0.776		
معامل التحديد ( $R^2$ )		0.602		
مستوى الدلالة		$\alpha = 0.05$		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23.

تشير معطيات الجدول السابق، إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية)، في تحقيق المرونة الإستراتيجية، وذلك بالإستناد إلى قيمة **T** المحسوبة لهم وبالقيمة (2.354)، (0.728)، (0.833)، (2.305) على الترتيب عند مستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت فوق المتوسط وفقا لقيمة **R<sup>2</sup>** والتي بلغت **0.602**، إلا أن بعدي الإستشراف والدافعية هم الأكثر تأثيراً على المرونة الاستراتيجية وفقا لقيمة معامل إنحدارهم المقدر ب (0.212)، (0.171). وبالتالي، يكون نموذج الإنحدار المقدر كالتالي:

$$\text{المرونة الإستراتيجية} = 1.979 + 0.212 \text{ الإستشراف} + 0.070 \text{ الرؤية المستقبلية} + 0.091 \text{ التفكير النظم} + 0.171 \text{ الدافعية}$$

ثانيا: إختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: "**H<sub>11</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق المرونة الإنتاجية".

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية قمنا بإستخدام تحليل التباين الإنحدار المتعدد **Analysis of variance**، والنتائج الموضحة في الجدول الأتي:

الجدول رقم 14: تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	4.138	04	1.034	4.074	0.010 <sup>b</sup>
الخطأ	6.855	27	0.254		
المجموع	10.992	31			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج **SPSS.23**.

يتضح من الجدول أعلاه، صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (4.074) وبمستوى دلالة (0.010)؛ وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا الأمر يمكننا للإنتقال إلى الجدول الموالي الذي يوضح نتائج تحليل الإنحدار المتعدد وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 15: نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

الأبعاد	معامل الإنحدار (B)	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية	المعاملات المعيارية
الحد الثابت ( <b>B<sub>0</sub></b> )	1.991	3.189	0.004	
الإستشراف	0.215	1.264	0.217	0.244
الرؤية المستقبلية	0.142	0.775	0.445	0.179
التفكير النظم	0.259	1.246	0.224	0.282
الدافعية	0.021	0.153	0.880	0.030
معامل الارتباط ( <b>R</b> )		0.614		
معامل التحديد ( <b>R<sup>2</sup></b> )		0.376		
مستوى الدلالة		$\alpha = 0.05$		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج **SPSS.23**.

تشير معطيات الجدول السابق، إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية)، في تحقيق المرونة الإنتاجية، وذلك بالإستناد إلى قيمة **T** المحسوبة لهم وبالقيمة (1.264)، (0.775)، (1.246)، (0.153) على الترتيب عند مستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت منخفضة نسبيا وفقا لقيمة **R<sup>2</sup>** والتي بلغت **0.376**، وبالتالي، يكون نموذج الإنحدار المقدر كالتالي:

$$\text{المرونة الإنتاجية} = 1.991 + 0.215 \text{ الإستشراف} + 0.142 \text{ الرؤية المستقبلية} + 0.259 \text{ التفكير النظم} + 0.020 \text{ الدافعية}$$

- الفرضية الفرعية الثانية: "**H<sub>12</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق المرونة السوقية".

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية قمنا بإستخدام تحليل التباين الإنحدار المتعدد **Analysis of variance**، والنتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 16: تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	5.730	04	1.432	8.649	0.000 <sup>b</sup>
الخطأ	4.472	27	0.166		
المجموع	10.201	31			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23.

يتضح من الجدول أعلاه، صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (8.649) عند مستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا الأمر يمكننا للإنتقال إلى الجدول الموالي الذي يوضح نتائج تحليل الإنحدار المتعدد وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 17: نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

الأبعاد	معامل الإنحدار (B)	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية	المعاملات المعيارية
الحد الثابت ( <b>B<sub>0</sub></b> )	1.281	2.541	0.017	
الإستشراف	0.463	3.365	0.002	0.546
الرؤية المستقبلية	0.067	0.450	0.656	0.087
التفكير النظم	0.197	1.173	0.251	0.223
الدافعية	-0.002	-0.016	0.987	-0.003
معامل الارتباط ( <b>R</b> )		0.749		
معامل التحديد ( <b>R<sup>2</sup></b> )		0.562		
مستوى الدلالة		$\alpha = 0.05$		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23.



نلاحظ من معطيات الجدول السابق، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية)، في تحقيق المرونة السوقية، وذلك بالإستناد إلى قيمة **T** المحسوبة لهم وبالقيمة (3.365)، (0.450)، (1.173)، (-0.016) على الترتيب عند مستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة نسبيا وفقا لقيمة **R<sup>2</sup>** والتي بلغت 0.562، إلا أن بعد الإستشراف هو الأكثر تأثيراً على المرونة السوقية وفقا لقيمة معامل إنحداره المقدرة 0.463. وبالتالي، يكون نموذج إنحدارها المقدر كالتالي:

$$\text{المرونة السوقية} = 1.281 + 0.463 \text{ الإستشراف} + 0.067 \text{ الرؤية المستقبلية} + 0.197 \text{ التفكير النظم} + (-0.002) \text{ الدافعية}$$

- الفرضية الفرعية الثالثة: "**H<sub>13</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق مرونة التوسع.

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية قمنا بإستخدام تحليل التباين الإنحدار المتعدد **Analysis of variance**، والنتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 18: تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	1.345	04	0.336	1.863	0.146 <sup>b</sup>
الخطأ	4.873	27	0.180		
المجموع	6.219	31			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23.

يتضح من الجدول أعلاه، عدم صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة لها (1.863) وبمستوى دلالة أكبر من المستوى المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا الأمر يمكننا من القول أن الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: "**H<sub>14</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق مرونة رأس المال البشري.

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية قمنا بإستخدام تحليل التباين الإنحدار المتعدد **Analysis of variance**، والنتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 19: تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	4.837	04	1.209	6.831	0.001 <sup>b</sup>
الخطأ	4.780	27	0.177		
المجموع	9.617	31			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23.

يتضح من الجدول السابق، صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (6.831) وبمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا الأمر يمكننا للإنتقال إلى الجدول الموالي الذي يوضح نتائج تحليل الإنحدار المتعدد وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 20: نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة

الأبعاد	معامل الإنحدار (B)	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية	المعاملات المعيارية
الحد الثابت (B <sub>0</sub> )	1.628	3.122	0.004	
الإستشراف	0.150	1.052	0.302	0.182
الرؤية المستقبلية	-0.054	-0.351	0.728	-0.072
التفكير النظم	-0.038	-0.219	0.829	-0.044
الدافعية	0.481	4.101	0.000	0.729
معامل الإرتباط (R)	0.709			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	503.0			
مستوى الدلالة	$\alpha = 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23.

تشير معطيات الجدول أعلاه، إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية)، في تحقيق مرونة رأس المال البشري، وذلك بالإستناد إلى قيمة **T** المحسوبة لهم والبالغة (-1.052)، (0.351)، (-0.219)، (4.101) على الترتيب عند مستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة وفقا لقيمة **R<sup>2</sup>** والتي بلغت 0.503، إلا أن بعد الدافعية هو الأكثر تأثيراً على مرونة رأس المال البشري وفقا لقيمة معامل إنحداره المقدرة 0.481، وبمستوى دلالة أقل من المعتمد. وبالتالي، يكون نموذج الإنحدار المقدر كالتالي:

$$\text{مرونة رأس المال البشري} = 1.628 + 0.150 \text{ الإستشراف} + (-0.054) \text{ الرؤية المستقبلية} + (-0.038) \text{ التفكير النظم} + 0.481 \text{ الدافعية}$$

#### المطلب الثاني: إختبار الإرتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل "Pearson"

قبل إختبار الإرتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل "Pearson" يجب التأكد من الصدق الداخلي لأداة الدراسة كمايلي:

##### • الصدق الذاتي ( الإلتساق الداخلي):

يتم التأكد من الصدق الذاتي لأداة الدراسة بحساب معامل الإرتباط "Pearson" بين كل فقرة من فقرات الإستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كان للإرتباط دلالة إحصائية (إرتباط معنوي) فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الإرتباط نسبة 50%؛ وآخرون يقدرن النسبة ب 70%. و أي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الإستبيان في دراستنا هذه سيتم قبوله، حيث سيتم توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم 21: الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد الإستشراق

الإحصائيات		العبارات
0.780**	معامل برسون	تعتمد المؤسسة على النظرة الإستشراقية في دراسة أسواقها والمنافسين لها
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.721**	معامل برسون	الإستشراق يساعد المؤسسة في مواجهة التغيرات البيئية
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.845**	معامل برسون	تسعى المؤسسة لدخول الأسواق الدولية في إطار إستراتيجيتها الحالية والمستقبلية
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.509**	معامل برسون	للمؤسسة أهداف واضحة ترغب في تحقيقها مستقبلا
0.003	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23.

\*\* : مستوى الدلالة 1% .

\* : مستوى الدلالة 5% .

يتضح من الجدول أعلاه، أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت نسبتها بين 50.9% و 84.5% وهي أكبر من نسبة 50% عند مستوى الدلالة 1%، حيث وسجلت مستويات الدلالة Sig قيمة 0.000 وهي أقل من 0.01 للعبارة الثلاثة الأولى، في حين نجد العبارة الأخيرة قد بلغت مستوى دلالة 0.003 وهي أقل من 0.01؛ وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارة بعد الإستشراق.

الجدول رقم 22: الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد الرؤية المستقبلية

الإحصائيات		العبارات
0.793**	معامل برسون	تملك المؤسسة تصور ورؤية شاملة عن وضعيتها الحالية والمستقبلية
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.778**	معامل برسون	تعتمد المؤسسة على تحديد اتجاهاتها المستقبلية وفق معايير عالية الجودة
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.846**	معامل برسون	تشارك المؤسسة موظفيها صياغة رؤيتها المستقبلية مما يساعد على تنفيذها
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.706**	معامل برسون	لدى المؤسسة القدرة على تصور مستقبلها وتحويل أفكارها إلى واقع ملموس
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23.

\*\* : مستوى الدلالة 1%.

\* : مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق، أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 70.6% و 84.6% وهي تفوق نسبة 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث بلغت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01؛ وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد الرؤية المستقبلية.

الجدول رقم 23: الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد التفكير النظم

الإحصائيات		العبارات
0.768**	معامل برون	تعمل المؤسسة وفق نظام عمل مترابط الأجزاء يكمل بعضه الآخر
0.003	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.646**	معامل برون	تعمل الشركة على تحليل المشكلة وتبسيطها وتجزئتها لتسهيل حلها
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.773**	معامل برون	يتم رصد المعلومات الخارجية لفهم ما يحدث خارج المؤسسة بشكل واضح
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.817**	معامل برون	تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من مصادر مختلفة
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23.

\*\* : مستوى الدلالة 1%.

\* : مستوى الدلالة 5%.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 64.6% و 81.7% وهي أكبر من نسبة 50% عند مستوى الدلالة 1%، حيث بلغت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الإتساق الداخلي لعبارات بعد التفكير النظم.

الجدول رقم 24: الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد الدافعية

الإحصائيات		العبارات
0.932**	معامل برون	تشجع المؤسسة موظفيها وتطور قدراتهم
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.788**	معامل برون	تشارك المؤسسة موظفيها في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.700**	معامل برون	نستخدم المؤسسة دورات تكوينية للتدريب الموظفين من أجل تطوير مهاراتهم
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.766**	معامل برون	تشجع المؤسسة الموظفين على العمل الجماعي كفريق واحد
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23.

\*\* : مستوى الدلالة 1% .

\* : مستوى الدلالة 5% .

يتضح من الجدول أعلاه، أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد تراوحت بين 70.0% و 93.2% وهي أكبر من نسبة 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث بلغت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد الدافعية.

الجدول رقم 25: الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد المرونة الإنتاجية

الإحصائيات		العبارات
0.885**	معامل برون	تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات متنوعة
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.876**	معامل برون	تقدم المؤسسة المنتج للزبون في الوقت المناسب عند طلبه
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.763**	معامل برون	تسعى المؤسسة الى إنتاج وتقديم خدمات جديدة بأسعار تنافسية
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.808**	معامل برون	تحرص المؤسسة على تعديل وتطوير خصائص المنتجات والخدمات
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23.

\*\* : مستوى الدلالة 1%.

\* : مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق، أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 76.3% و 87.6% وهي أكبر من نسبة 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث بلغت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد المرونة الإنتاجية.

الجدول رقم 26: الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد المرونة السوقية

الإحصائيات		العبارات
0.739**	معامل برون	تحرص المؤسسة على تعديل خدماتها وفق ما يناسب حاجات السوق
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.798**	معامل برون	تقوم المؤسسة بإجراء دراسات حول الأسواق المناسبة التي تهدف الدخول إليها
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.723**	معامل برون	تبحث المؤسسة عن اقتناص الفرص في الأسواق الجديدة
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.724**	معامل برون	تهدف المؤسسة إلى زيادة حصتها في السوق من خلال جودة الخدمات التي تقدمها
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23.

\*\* : مستوى الدلالة 1%.

\* : مستوى الدلالة 5%.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت نسبها بين 76.3% و 87.6%، وهي أكبر من نسبة 50% عند مستوى الدلالة 1%، حيث بلغت مستويات الدلالة قيمة 0.000 وهي أقل من 0.01؛ وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد المرونة السوقية.

الجدول رقم 27: الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد مرونة التوسع

الإحصائيات		العبارات
0.685**	معامل برون	لدى المؤسسة القدرة على التوسع من خلال إنشاء وحدات إنتاجية جديدة
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.532**	معامل برون	تستطيع المؤسسة إستيعاب الطلب المتزايد في حالة دخول أسواق جديدة
0.002	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.640**	معامل برون	تخصص المؤسسة ميزانية لتوسيع وحداتها الإنتاجية
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.705**	معامل برون	للمؤسسة القدرة على تنوع خطوط إنتاجها بناءً على إمكانياتها وتجهيزاتها
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23.

\*\* : مستوى الدلالة 1%.

\* : مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول أعلاه، أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 53.2% و 70.5% وهي أكبر من نسبة 50% عند مستوى الدلالة 1%، حيث بلغت مستويات الدلالة 0.000 للعبارات الأولى والثالثة والرابعة، في حين بلغ مستوى الدلالة 0.002 للعبارة الثانية وهي أقل من 0.01؛ وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد مرونة التوسع.

الجدول رقم 28: الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد مرونة رأس المال البشري

الإحصائيات		العبارات
0.596**	معامل برون	تقوم إدارة المؤسسة بإستقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.723**	معامل برون	تقدم المؤسسة حوافز مادية للموظفين مقابل إنجازهم لأعمالهم
0.000	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.575**	معامل برون	يستفيد الموظفون من الخبرات السابقة في تسيير المواقف الحالية
0.001	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	
0.536**	معامل برون	تقوم المؤسسة بتغيير عدد الموظفين بما يتناسب واحتياجات العمل
0.002	مستوى الدلالة Sig	
32	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23.

\*\* : مستوى الدلالة 1% .

\* : مستوى الدلالة 5% .

يتضح من الجدول السابق، أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 53.6% و 72.3% وهي أكبر من نسبة 50% عند مستوى الدلالة 1%، حيث بلغت مستويات الدلالة 0.000 للعبارتين الأولى والثانية، في حين بلغت قيمتها 0.001 للعبرة الثالثة و 0.002 للعبرة الرابعة، وكلا العبارات سجلت مستويات أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد مرونة رأس المال البشري.

للتأكد من إختبار الفرضيات يجب أولاً إختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرات (الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية) وذلك كمايلي:

• طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

نحاول معرفة طبيعة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية، ودراسة الأثر بينهما من خلال الإعتماد على معامل الارتباط "Pearson"، وذلك بغية تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة، ويمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقات من خلال الجدول التالي:

الجدول 29: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

		المرونة الإنتاجية	المرونة السوقية	مرونة التوسع	مرونة رأس المال البشري	المرونة الاستراتيجية
الذكاء الاستراتيجي	معامل بيرسون	0.583**	0.629**	0.399*	0.570**	0.766**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.024	0.001	0.000
	حجم العينة	32	32	32	32	32

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23.

من خلال الجدول أعلاه، يمكن إستنتاج مايلي:

- بلغ معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية 0.766\*\* عند مستوى دلالة 0.000، وهذا مايدل على الارتباط الموجب والعالي بينهما.
- بلغ معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة الإنتاجية 0.583\*\* عند مستوى دلالة 0.000، وهذا ما يشير إلى إرتباط موجب ومقبول بينهما.
- بلغ معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة السوقية 0.629\*\*، عند مستوى دلالة 0.000، وهذا ما يدل على وجود إرتباط موجب ومقبول بينهما.
- بلغ معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي ومرونة التوسع 0.399\*، عند مستوى دلالة 0.024، وهذا ما يشير إلى وجود إرتباط موجب بينهما.



- بلغ معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي ومرونة رأس المال البشري  $0.570^{**}$ ، عند مستوى دلالة  $0.001$ ، وهذا مايدل على الارتباط الموجب بينهما.

بعد عرض النتائج المتوصل إليها وإختبار الارتباط بين متغيرات وأبعاد الدراسة، فإنه يتوجب علينا مناقشة وتفسير النتائج.

#### المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الإحصائية

بداية، نوضح النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الجانب التطبيقي، والتي نسعى من خلالها للإجابة عن الأسئلة التي انطلقت منها دراستنا، وكذا اختبار مصداقية الفرضيات التي تربط بين متغيرات الدراسة حسب النموذج المجدد في مقدمة دراستنا، وقد تمثلت هذه النتائج المتعلقة في مؤسسة بيترو بركة بسكرة كما يلي:

#### • مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بإتجاهات إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة:

تظهر نتائج الجدول رقم (16) أن إتجاهات عينة الدراسة نحو متغير الذكاء الاستراتيجي جاءت جيدة، حيث قدر المتوسط لها بقيمة (3.6680) وبانحراف معياري (0.57446)، وهذا ما يشير إلى أهميته بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وللعاملين فيها، حيث ارتقى هذا المتغير إلى المستوى المطلوب، وذلك بسبب الممارسة الجيدة للذكاء الاستراتيجي في المؤسسة، كما نجد أن مسار هذا الأخير وفقا للمتوسطات الحسابية جاء بترتيب الإستشراف ثم التفكير النظم، الرؤية المستقبلية والدفاعية؛ أي أن معظم الممارسات تكمن في الإستشراف، التفكير النظم، الرؤية المستقبلية في حين تبقى الدفاعية في مستوى أقل.

تشير النتائج المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية الموضحة في الجدول رقم (17) عن توفرها في مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- بمتوسط حسابي قدره (3.9902) بمقابل انحراف معياري قدره (0.39308) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهي نتائج جيدة ومقبولة، كما نلاحظ أن أكثر الأبعاد تحقيقا هو بعد المرونة الإنتاجية بمتوسط حسابي قدره (4.3906) ويعود ذلك إلى أن مؤسسة بيترو بركة تحرص على تقديم المنتج للزبون في الوقت المناسب وتؤكد على ضرورة تحسين طرق الإنتاج وتعديل خصائص المنتج وتركيز الاهتمام بإقتناء أحدث الآلات والمعدات، إضافة إلى أنها تقدم منتوجات متنوعة وبأسعار تنافسية، أما أقلها تحقيقا فتتمثل في بعد مرونة رأس المال البشري بمتوسط حسابي قدره (3.5156)، وهذا ما يستوجب على المؤسسة محل الدراسة أن تولي اهتمامها بموظفيها من خلال منحهم حوافز تشجعهم على تقديم الأفضل، إضافة إلى إجراء دورات تكوينية مكثفة للرفع من مستوى أدائهم، وكذلك محاولة المؤسسة أن تستقطب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل من أجل تحسين وضعية المؤسسة.

#### • مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بإختبار فرضيات الدراسة

هدفت دراستنا لقياس أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة بيترو بركة -بسكرة، حيث أكد المسيرين بالمؤسسة على وجود أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية، وسنحاول من خلال هذا عرض جملة من النتائج المتوصل إليها من خلال تفسير نتائج إختبار الفرضيات، على النحو التالي:

#### • الفرضية الرئيسية:

تبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية

المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في المرونة الاستراتيجية بمعامل تفسير فوق المتوسط قدرت نسبته ب (60.2%)؛ مما يعني وجود أثر إيجابي بين تبني مفهوم الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة ومدى مساهمته في تحقيق المرونة الاستراتيجية، وقد تبين هذا الأثر في أن كل من الإستشراف والدافعية هم الأكثر تأثيراً في المرونة الاستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة، بينما نجد بعدي التفكير النظم والرؤية المستقبلية قد كان لهما تأثير ضعيف، ويرجع هذا الأثر الإيجابي لبعدي الإستشراف والدافعية، فالذكاء الاستراتيجي الذي يمتلكه المسيرين على مستوى المؤسسة محل الدراسة يساهم في تحقيق المرونة الاستراتيجية ضمن مجال نشاطها، وما زاد من قوة هذا الأثر بعد الإستشراف الذي مكن المؤسسة من توقع مستقبلها واتخاذ إجراءات لازمة والتي تزيد من فعالية المرونة الاستراتيجية، وكذا بعد الدافعية الذي شكل قوة دافعة داخلية تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية والذي انعكس إيجاباً في تحقيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

• **الفرضيات الفرعية:** من خلال اختبار الفرضيات الفرعية تم التوصل لمجموعة من النتائج التي سنقوم بتفسيرها كالتالي:

تبين نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق المرونة الإنتاجية بمعامل تفسير دون المتوسط وفقاً لقيمة معامل  $R^2$  والبالغة (37.6%)، حيث أكدت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي له الأثر في تحقيق المرونة الإنتاجية عند مستوى دلالة أقل من المعتمد (0.05)، وهذا ما يدل على أن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة والمرونة الإنتاجية جاءت بأثر إيجابي منخفض عند مستوى معنوية أقل من المعتمد (0.010)، فمؤسسة بيترو بركة التي تملك وتمتع بآلات متطورة تساهم في العملية الإنتاجية تستدعي تدخل الذكاء الاستراتيجي لتحقيق المرونة الإنتاجية مما سينعكس إيجاباً على نموها واستمراريتها، وهذا ما أثبتته النتائج المقدمة.

تبين نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق المرونة السوقية عند مستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وقد بلغت قوة العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده في بعد المرونة السوقية بقوة إيجابية متوسطة نسبياً وفقاً لقيمة معامل  $R^2$  والمقدرة ب (56.2%)، كما أكدت النتائج أن الذكاء الإستراتيجي له الأثر في تحقيق المرونة السوقية بأبعاده، إذ شكل الإستشراف البعد الأكثر تأثيراً وفسر ما نسبته (46.3%) من التغيرات الحاصلة في سوق المؤسسة محل الدراسة، ويعود هذا التأثير المتوسط إلى طبيعة نشاط هذه الأخيرة والسوق الذي تنشط فيه، والذي يتميز بمرونة عالية ويتطلب معرفة واطلاع على كل ما تحتاجه المؤسسة، ولقد أثبتت النتائج التأثير الجيد لبعدي الإستشراف على المرونة السوقية للمؤسسة، حيث مكن هذا البعد مؤسسة بيترو بركة من معرفة زبائنها وتوقع ما يدور في السوق من طلب وعرض لمنتجاتها وعروض منافسيها وتعديل خدماتها وفق ما يناسب حاجات السوق، كل هذا يستدعي منها تدخل الذكاء الاستراتيجي كمتغير فعال في تحقيق المرونة السوقية وضمان فعاليتها.

تبين نتائج الفرضية الفرعية الثالثة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق مرونة التوسع، حيث توصلت نتائج إختبار معنوية هذا النموذج إلى أن مستوى الدلالة فاق المستوى المعتمد (0.05)، وبالتالي تم رفض هذه الفرضية لغياب وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في بعد مرونة التوسع، وهذا

يعود إلى تبني الذكاء الاستراتيجي وضعف توظيفه في تحقيق مرونة التوسع بالمؤسسة قيد الدراسة، كون هذه المرونة تساهم في دراسة الأسواق والتمكن من استيعاب الطلب في حالة دخول أسواق جديدة.

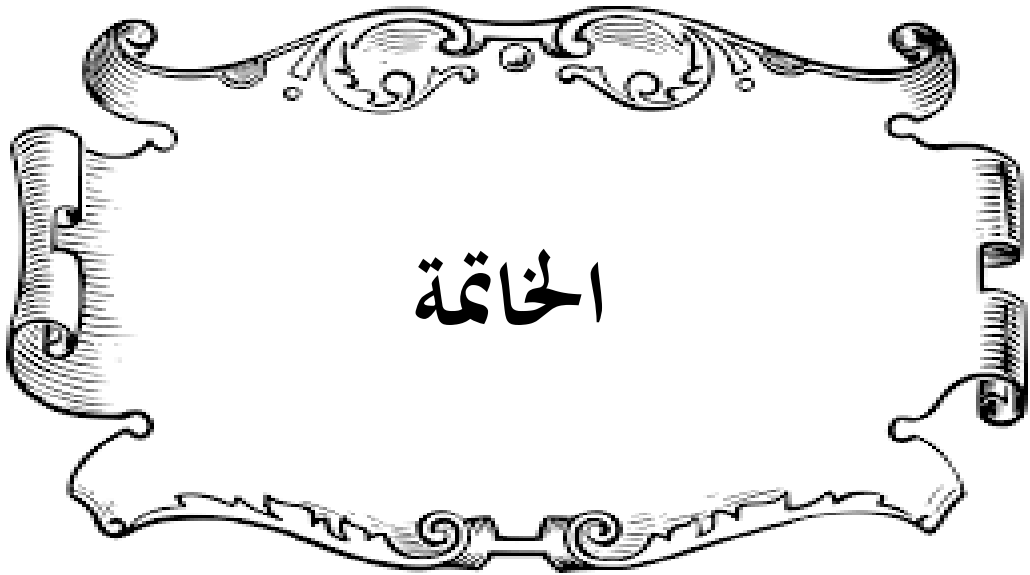
تبين نتائج الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق مرونة رأس المال البشري بمعامل تفسير  $R^2$  قدره (50.3%)، وذلك عند مستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا ما يؤيد إجابات أفراد عينة الدراسة، إذ توصلت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي يزداد تأثيره في تحقيق مرونة رأس المال البشري من خلال بعد الدافعية الذي كان الأكثر تأثيراً، حيث فسر ما نسبته (48.1%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق مرونة رأس المال البشري؛ وهذا راجع إلى حث المؤسسة لموظفيها على العمل الجماعي وتحفيزهم على إنجاز أعمالهم، إضافة إلى أنها تهتم بتطوير قدراتهم ومهاراتهم التي تستخدمها في تحقيق الرؤية والأهداف التي تطمح المؤسسة محل الدراسة للوصول إليها.

بعد قيامنا بهذه الدراسة والخروج بجملة من النتائج الهامة حول واقع الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية بمؤسسة بيترو بركة -بسكرة-، والأثر الموجود بينهما، وجب طرح بعض الإقتراحات أو التوصيات بغية التحسين والتدارك لهذا التراجع الطفيف في توظيف الذكاء للتكيف مع التغيير، وذلك في خاتمة موضوع دراستنا.

## خلاصة الفصل التطبيقي:

من خلال عرضنا لهذا الفصل الذي تطرقنا فيه لتقديم عام عن أثر الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية وإختباره ميدانيا بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- (مفهومها، أعمالها، هيكلها التنظيمي وأهم أهدافها)، والقيام بتحليل البيانات التي تحصلنا عليها بالإستناد على المقابلة كأداة داعمة لتشكيل الإستبانة التي اشتملت على محورين رئيسين: "الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية"، والتي تم توزيعها على الإطارات بالمؤسسة، حيث قمنا بتفريغ وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها بعد استرجاع الإستبانة، بالإعتماد على أساليب إحصائية عديدة ساهمت في ايصالنا إلى طرح مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق المرونة الاستراتيجية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق المرونة الإنتاجية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق المرونة السوقية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق مرونة التوسع عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق مرونة رأس المال البشري عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).



من خلال هذه الدراسة تم عرض موضوع أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية نظريا، إذ نجد من المواضيع المعاصرة الأكثر تداول في الإدارة بشكل عام والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، وقد لاقت النصيب الكافي والوافي من الدراسات الأكاديمية على المستوى العربي بشكل عام، وعلى المستوى المحلي بشكل خاص، وأنها تمثل فرصة من الفرص الاستراتيجية للمؤسسة اليوم حتى تجد لنفسها مكانا في الحياة الاقتصادية المعولمة، وبناء على ذلك كان هدفنا الأساسي هو وضع نموذج افتراضي يقود إلى معرفة الأثر الذي يحدثه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية على المستوى النظري واختباره ميدانيا على مستوى مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة-، وقد تم الإلمام بأهم المعلومات المتعلقة بمتغيري الدراسة وعرضها وتقديمها في الفصول النظرية، التي استخلصنا منها أن الذكاء الاستراتيجي يتحقق بتفاعل جميع أبعاده والتي يمكن أن تحققها مؤسسة بيترو بركة ذات المستوى الجيد، الذي يساهم في دعم المرونة الاستراتيجية التي أضحت تشكل متغير هام وسط الوضع البيئي شديد التغيير، وبذل فإن هذا النوع من الذكاء يساهم بشكل إيجابي في تفعيل المرونة الاستراتيجية ويزيد من مستوى تحقيقها، مما سينعكس ذلك بالإيجاب على مختلف نشاطات المؤسسة بصفة عامة، وعلى الجانب الإنتاجي والتسويقي بصفة خاصة، وبالتالي تزداد فعالية المؤسسة وقدرتها على التكيف بزيادة فعالية المرونة الاستراتيجية التي تتطلب تدخل الذكاء الاستراتيجي كألية داعمة في ذلك.

وبالنسبة للإجابة على الإشكالية يمكن القول أن مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- تمارس الذكاء الاستراتيجي من خلال التطلع نحو المستقبل ورسم رؤية واضحة ومستقبلها، وكذا من خلال توفير معلومات شاملة حول تغيرات بيئتها، وبالتالي لهذا أثر في خلق قدرة على التكيف والاستجابة لمختلف تغيرات البيئة، وبالتالي قيامها بعملية الذكاء ساهم في تكوين أثر إيجابي عزز من فعالية تقديم المنتجات بالسرعة والجودة المطلوبة، وزاد من مرونة المؤسسة بصفة كبيرة، أي على العموم أكسبها مرونة استراتيجية. وبالنسبة لفرضيات الدراسة: من خلال إختبارها إحصائيا وبناء على النتائج الكمية المتوصل إليها يمكن الإجابة عنها وتفسيرها كمايلي:

● **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير

النظم، الدافعية) في تحقيق المرونة الاستراتيجية. **مقبولة**

**التفسير:** النتيجة تفسر أن الذكاء الاستراتيجي الذي يمتلكه المسيرين على مستوى المؤسسة محل الدراسة مبني على الإستشراف والدافعية الذين يمكنون من توقع المستقبل واتخاذ إجراءات لازمة تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية، والذي ينعكس إيجابا في تحقيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

● **الفرضيات الفرعية:** من خلال اختبار الفرضيات الفرعية تم التوصل لمجموعة من النتائج التي سنقوم بتفسيرها كالتالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق المرونة الإنتاجية. **مقبولة**

**التفسير:** النتيجة تفسر مدى ضرورة تدخل الذكاء الاستراتيجي في العملية الإنتاجية بمؤسسة بيترو بركة، وذلك لما تحوزه من آلات متطورة تستدعي تدخل الذكاء لضمان مرونة في تقديم مخرجات ذات جودة عالية، مما سينعكس إيجاباً على نموها واستمراريتها، وهذا ما أثبتته النتائج المقدمة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق المرونة السوقية. **مقبولة**

**التفسير:** النتيجة تفسر أن هذا الأثر الإيجابي بامتلاك المؤسسة لبعده الإستشراف الذي شكل أثر كبير للتغيرات الحاصلة في سوق المؤسسة محل الدراسة، ولطبيعة نشاط هذه الأخيرة والسوق الذي تنشط فيه، والذي يتميز بمرونة عالية ويتطلب معرفة واطلاع على كل ما تحتاجه المؤسسة، و بالتالي يرجع هذا الأثر إلى حاجة مؤسسة بيترو بركة لمعرفة زبائنها وتوقع ما يدور في أسواقها من طلب وعرض لمنتجاتها وعروض منافسيها، كل هذا يستدعي منها تدخل الذكاء الاستراتيجي كمتغير فعال في تحقيق المرونة السوقية وضمان فعاليتها.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق مرونة التوسع. **مرفوضة**

**التفسير:** النتيجة تفسر أن هذا الرفض يعود لضعف توظيف الذكاء الاستراتيجي في تحقيق مرونة التوسع بالمؤسسة قيد الدراسة، كون هذه المرونة لا تستدعي تدخل هذا الذكاء بصفة عالية فمرونة التوسع تعد حل يزيد من إمكانية تلبية متطلبات السوق بصفة أكبر. **الفرضية الفرعية الرابعة:** وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية) في تحقيق مرونة رأس المال البشري. **مقبولة**

**التفسير:** النتيجة تفسر أن الذكاء الاستراتيجي يزداد تأثيره في تحقيق مرونة رأس المال البشري من خلال بعد الدافعية الذي كان الأكثر تأثيراً، ويفسر هذا بإهتمام المؤسسة بتطوير قدرات ومهارات موظفيها الذين يساهمون في تحقيق رؤيتها وأهدافها التي تطمح للوصول إليها، فالذكاء الاستراتيجي متغير متجذر في رأس المال البشري، وعملية توظيف هذا الذكاء تحقق مرونة رأس المال البشري بحث المؤسسة الموظفين على العمل الجماعي وتحفيزهم على انجاز أعمالهم.

أما بالنسبة لنتائج وتوصيات الدراسة، وكذا اقتراح بعض الآفاق المستقبلية، نوجزها بمايلي:

**أولاً: النتائج المتعلقة بالجانب النظري:** تمثلت في النقاط التالية:

- يعتبر الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم المعقدة، والتي يصعب تحديدها نظراً لإتساع مجالها وتطورها المستمر، فهو يمثل أداة مهمة للإدارة الاستراتيجية، حيث يكون على صلة بأهداف المؤسسة وخططها واستراتيجياتها.
- يمكن النظر للذكاء الاستراتيجي من خلال أربعة أبعاد (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية)، حيث تستخدم العديد من المؤسسات هذه الأبعاد في تحقيق أهدافها.
- يشكل الذكاء الاستراتيجي متغير مهم بالنسبة للمؤسسة حتى تحافظ على مكانتها في السوق.
- يساعد الإستشراف في التجاوب مع التغيرات الطارئة في البيئة الخارجية.

- يشمل الذكاء الاستراتيجي كافة المستويات بالمؤسسة.
  - تعبر المرونة الاستراتيجية عن قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية معا، إضافة إلى السبق والتوقع لما يمكن أن يواجهها من فرص وتهديدات قبل وقوعها.
  - تمكن المرونة الاستراتيجية للمؤسسات من القيام بأعمالها في الوقت المناسب وفقا لما تتطلبه بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتعقيد وعدم التأكد.
  - إن انتهاج المؤسسة للمرونة الاستراتيجية يستلزم تبنيتها لمجموعة من الأسس والتي تستخدمها كركيزة أساسية لمواكبة التغيرات البيئية، وتتمثل هذه الأسس في: التنوع، الابتكار، التكنولوجيا المرنة.
  - لتحقيق المرونة الاستراتيجية لابد من توفر مرونة جزئية وأساسية هي: المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، مرونة التوسع، مرونة رأس المال البشري.
  - لتحقيق المؤسسة المرونة الاستراتيجية على المستوى الاستراتيجي، فإنه يجب عليها أن تتبع أربع مراحل تتمثل في: التوقع، الصياغة، التجميع، التطبيق.
  - الذكاء الاستراتيجي هو شرط أساسي لتحقيق المرونة الاستراتيجية، حيث كلما كانت المؤسسة تمتلك موارد استراتيجية هامة كلما كانت فرص تحقيق المرونة الاستراتيجية كبيرة جدا.
- ثانيا: النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:** وفي الجانب الميداني وبناء على دراسة حالة مؤسسة بيترو بركة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- جاءت اتجاهات عينة الدراسة حول متغير الذكاء الاستراتيجي جيدة، وهذا يشير إلى أهميته بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وللإطارات العاملين فيها.
  - الإستشراف هو أكثر الأبعاد تأثيرا في تحقيق المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
  - اتجهت آراء العينة نحو متغير المرونة الاستراتيجية أكثر نحو الموافقة، مما يدل على قبول أفراد العينة لمخاطر هذا المتغير؛ أي وجود مستوى من المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
  - أظهرت النتائج أن مستوى الممارسة لبعده المرونة الإنتاجية جاءت مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يعني أن آراء العينة اتجهت لهذا البعد جاءت ايجابية.
  - وجود أثر ايجابي بين تبني مفهوم الذكاء الاستراتيجي بالمفهوم محل الدراسة، ومدى تحقيق المرونة الاستراتيجية، وهذا راجع لبعدي الإستشراف والتفكير النظم.
  - لا يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق مرونة التوسع في المؤسسة محل الدراسة.
- ثالثا: إقتراحات الدراسة:** بعد قيامنا بهذه الدراسة والخروج بنتائج مهمة حول واقع الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية بمؤسسة بيترو بركة، فإنه وجب علينا طرح بعض الإقتراحات أو التوصيات بغية تدراك المؤسسة لأهمية هذه المتغيرات في تحقيق تحسين وتطوير لمستوى أدائها، وتتمثل فيمايلي:



وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث، وكذا النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، ومن دراسة واقع كل من المتغيرين في المؤسسة محل دراسة تم الخروج بالإقتراحات التالية:

- ضرورة العمل على اعتماد أبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل من أجل الوصول إلى الأهداف بشكل أسرع.
- العمل على تنمية الذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسة محل الدراسة بتدريب الإطارات الموظفة بالمؤسسة وحثهم على أهمية هذا الذكاء.
- عدم إهمال الفوائد التي توفرها الدافعية.
- على المؤسسة تكثيف الاهتمام بمعرفة ما يدور في بيئتها الخارجية، وعلى وجه الخصوص كل ما يتعلق بالسوق.
- ضرورة اعتماد المؤسسة على السياسات المادية والمعنوية للإطارات من أجل تحقيق أداء أفضل ورجحية أكثر للمؤسسة.
- توظيف الكفاءات البشرية الماهرة التي يمكنها توفير معلومات عن البيئة، لتساهم في مواكبة الظروف والتغيرات بمرونة عالية.
- تنظيم ملتقيات وندوات علمية للتعريف بالذكاء الاستراتيجي وأثاره في تحقيق المرونة الاستراتيجية، لتشجيع ممارسته في المؤسسة محل الدراسة.
- الإستغلال الكفء للإطارات العاملة بالمؤسسة، ومحاولة الاستفادة من خبرتهم بعقد إجتماعات وندوات للموظفين الأقل مستوى لزيادة إدراكهم نحو مؤسستهم.

### رابعاً: أفاق البحث:

تجدر الإشارة إلى أن كل ما سبق ذكره، يفتح المجال لأفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة، من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لإختبار قابلية تعميم النتائج، وكذا اعتماد أساليب بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة، ومن خلال هذا توصلنا لطرح مجموعة تطلعات بحثية يمكنها إفادة الباحثين من بعدنا، كالآتي:

- دراسة علاقة الرشاقة الاستراتيجية بالمرونة الاستراتيجية.
- دور الإستشراف في تحقيق تنافسية المؤسسة.
- اسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
- أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز أداء المؤسسات الصناعية.
- علاقة المرونة السوقية بتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات .



## قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
	البسملة
	شكر وعرافان
	الملخص بالعربية
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - ي	المقدمة
أ	تمهيد
ب	الإشكالية والأسئلة البحثية
ب - ز	الدراسات السابقة
ح	نموذج وفرضيات الدراسة
ط	التموضع الإستمولوجي ومنهجية الدراسة
ط - ي	تصميم الدراسة
ي	أهمية الدراسة
ي	الخطة المختصرة للدراسة
16 - 02	الفصل النظري الأول: الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية
02	تمهيد
06 - 03	المبحث الأول: ماهية المرونة الاستراتيجية
03	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المرونة الاستراتيجية
05 - 04	المطلب الثاني: التطور التاريخي للمرونة الاستراتيجية
06 - 05	المطلب الثالث: أسباب الحاجة إلى المرونة الاستراتيجية
11 - 07	المبحث الثاني: أساسيات المرونة الاستراتيجية
08 - 07	المطلب الأول: مراحل المرونة الاستراتيجية
08	المطلب الثاني: أنواع المرونة الاستراتيجية وتصنيفها
11 - 09	المطلب الثالث: أبعاد المرونة الاستراتيجية
16 - 12	المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية
12	المطلب الأول: مداخل المرونة الاستراتيجية

12	المطلب الثاني: أسس وأدوات تحقيق المرونة الاستراتيجية
16 - 15	المطلب الثالث: معوقات المرونة الاستراتيجية
17	خلاصة الفصل الأول
32 - 19	<b>الفصل النظري الثاني: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالمرونة الاستراتيجية</b>
19	تمهيد
23 - 20	المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي
20	المطلب الأول: الجذور التاريخية لمفهوم الذكاء الاستراتيجي
20	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الذكاء الاستراتيجي
23	المطلب الثالث: أهداف الذكاء الاستراتيجي
29 - 24	المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاستراتيجي
24	المطلب الأول: مبادئ وأبعاد الذكاء الاستراتيجي
28 - 27	المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاستراتيجي
28	المطلب الثالث: مداخل الذكاء الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه
33 - 30	المبحث الثالث: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية
30	المطلب الأول: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الإنتاجية
31	المطلب الثاني: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة السوقية
32- 31	المطلب الثالث: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق مرونة التوسع
33 - 32	المطلب الرابع: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق مرونة رأس المال البشري
34	خلاصة الفصل الثاني
72 - 36	<b>الفصل الثالث: تطبيق وإختبار نموذج الدراسة بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة-</b>
42 - 37	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- محل الدراسة
37	المطلب الأول: تقديم مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- محل الدراسة
40 - 37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- محل الدراسة
42- 41	المطلب الثالث: أهداف وأعمال مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة- محل الدراسة
48 - 43	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
43	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
45 - 43	المطلب الثاني: وسائل جمع بيانات الدراسة الميدانية
48 - 45	المطلب الثالث: أساليب تحليل بيانات الدراسة الميدانية

50 – 49	المبحث الثالث: تشخيص وتحليل واقع الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال قياس وتحليل اتجاهات المبحوثين
51 –49	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
57 – 51	المطلب الثاني: قياس وتحليل اتجاهات المبحوثين حول متغيرات الدراسة
57	المطلب الثالث: تشخيص وتحليل واقع متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة
72 – 58	المبحث الرابع: إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الإحصائية
63 – 58	المطلب الأول: تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات
70 – 63	المطلب الثاني: إختبار الإرتباط بين متغيرات الدراسة وفق معامل "Pearson"
72 – 70	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الإحصائية
73	خلاصة الفصل الثالث
78 – 75	الخاتمة
82 – 80	قائمة المحتويات
91 – 83	قائمة المراجع
101 – 93	الملاحق

أولاً: المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

1. إبن منظور الأفرقيي. (بلا تاريخ). لسان العرب (المجلد ط01). لبنان -الأردن-: دار صادر بيروت.
2. أحمد محمد الشايب، و عنان محمد أبو حمور . (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. (جامعة اليرموك، المحرر) دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
3. أنس سليم الأحمدى. (2007). المرونة: حدود المرونة بين الثوابت والمتغيرات. المملكة العربية السعودية : مؤسسة الأمة للنشر والتوزيع.
4. أنس شكشك. (2007). الذكاء أنواعه وإختباراته (المجلد 01). لبنان: المنصورية (المتن): كتابنا للنشر لشركة FAVO .sarl
5. بديع القشاعلة. (2021). المختصر في مفهوم الذكاء. فلسطين \_النقب\_: مركز السيكلوجي للنشر الإلكتروني.
6. خالد بني حمدان، و وائل محمد إدريس. (2019). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. صاحب عبد مزوك الجنابي. (2019). إستراتيجيات القيادة والإستشراف. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. عامر ابراهيم قنديلجي. (2018). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
9. عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر. (2022). نظام ذكاء الأعمال: لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة. داليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
10. عامر قنديلجي. (2019). منهجية البحث العلمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11. فضيلة سلمان داود. (2019). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية. بغداد -العراق-: دار السيستان للنشر والتوزيع.
12. محمد محمد غانم . (2016). التفكير علم وتعلم وحل المشكلات. القاهرة - مصر-: مكتبة الأنجلو المصرية.
13. منال أحمد البارودي. (2019). علم إستشراف المستقبل (المجلد طبعة 01). القاهرة-مصر-: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
14. موسى أحمد فرج الله. (2014). مقدمة في الإحصاء التربوي (المجلد 01). الشارقة -الأردن-: دار العلا للنشر والتوزيع.

• المقالات:

1. إحسان عبد الأمير عزيز الإبراهيمي. (2017). تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية: دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الأشرف. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية(22).

2. أحمد سلامي، و السيتي جريبي. (2015). المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للإستراتيجية إلى نظرية الموارد: قراءة فلسفية وإقتراح نموذج متكامل. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة(44).
3. أحمد محمد الحنيطي. (2015). الثبات والمرونة في الشريعة الإسلامية بين التجديد والانفتاح. مجلة جامعة الجوف، 42(02).
4. الصادق لشهب، أحمد بوريش، و الشيخ هتمات. (2017). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت ولاية ورقلة. المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية(07).
5. إلهام بوغليظة. (2013). أهمية ودور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في قطاع المحروقات سكيكدة. مجلة الباحث(13).
6. إلياس العيداني. (2018). دور نظام الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 01(01).
7. أمال محمد علي المجاهد، و فايد عبدالله عبد الرحمن السدعي. (2021). أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية. 13(03).
8. أنيسة أمزيان. (2019). الذكاء الإقتصادي كألية لدعم القرارات الإستراتيجية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية\_ دراسات إقتصادية\_، 20(02).
9. إيمان سعودي، و محمد دهان . (2020). الذكاء الإستراتيجي ودوره في عملية التشخيص الإستراتيجي: دراهه حالة مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة Wiso. مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، 21(01).
10. أيمن حسن ديوي. (2018). أثر نمط التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في قطاع التأسيس. مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، 34(02).
11. باتول بوترة، و أمال يوب. (2020). مرونة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة. مجلة دفاتر إقتصادية، 13(01).
12. حكمت رشيد سلطان، و هنار إبراهيم أمين. (2021). دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التصنيع المستدام: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مصانع شركتي البيسي والكولا للمشروبات الغازية في آربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، 17(55).
13. خليل إبراهيم عيسى الخالدي، و حيدر جودي علي الزبيدي. (2018). المرونة الإستراتيجية للمصرف وأثرها على إعادة هندسة العمليات المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصرف التجارية للمدة من (2007 – 2016). مجلة الإدارة والإقتصاد، 07(27).
14. ربي عبد العزيز حبيب الحبيب، و مي عبد الرحمن منصور السلطان. (2021). أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الإجتماعية بمنظمة القصيم. المجلة العربية للنشر العلمي، 35.

15. رزيقة رحمون، عبد القادر منصور، و إلياس قشوط. (2019). أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية القيادة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة. مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية، 03(01).
16. سامر عبد المجيد البشابشة، و إسمهان عبد الكرم الجعافرة. (بلا تاريخ). أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. مجلة البحوث التجارية، 44(01).
17. صالح عبد الرضا رشيد، و عذراء عبد الكرم حميد. (2019). توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 11(02).
18. طارق بن خلف. (2012). النمو الداخلي وأنشطة البحث والتطوير. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 05(05).
19. عبد الله غالم، و عمر تيمجغدين. (2014). أثر إستراتيجيه التنوع على أداء المؤسسة الإقتصادية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 07(02).
20. عبد الناصر علك حافظ، وليد حسين حسين، و أحمد عبد محمود. (2017). الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا وإنعكاساته في تعزيز تماسك الجماعة. مجلة جامعة بابل/ العلوم الصرفة والتطبيقية، 25(04).
21. عبد الوهاب بن بريكة، و رقية منصور. (2013). التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات بين أهمية المنظمات الأعمال والعوائق التي تواجهها. مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، 14(14).
22. علي كنعان. (2018). دور الذكاء الإستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين: دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية-، 40(04).
23. علي ناصر سليمان الزامكي. (2021). أثر المرونة الإستراتيجية في تعظيم قيمة الزبون: دراسة حالة إسمنت الوحدة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 02(02).
24. فاطمة محمد الشريف صالح، أحمد عزمي زكي عبد العزيز، و نجلاء حسن جمعة. (جويلية، 2022). الذكاء الإستراتيجي ودوره في تنمية وإعداد قادة المستقبل. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(03).
25. فراح خالد، و أمال مهاوة. (2021). أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية في ولاية بسكرة. مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، 08(01).
26. قاسم نايف علوان، و عقيل حسن عبيد. (2021). تأثير الذكاء الإستراتيجي في إدارة علاقة الزبون: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المصارف الأهلية في بغداد. مجلة الريادة للمال والأعمال، 03(01).
27. كنوش محمد. (2017). دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، 13(13).



28. كوست محمد أبابكر، أحلام ابراهيم ولي، و مهابات نوري عبدالله. (2019). دور أبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(26).
29. لطيفة مهدي. (سبتمبر، 2018). دور الذكاء التسويقي في إدارة التعليم الإلكتروني. مجلة إقتصاديات المال والأعمال JFBE (07).
30. مجاهد هاني الطهراوي. (2018). أثر نظم دعم القدرات في فاعلية المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(01).
31. محمد ثائر علي البياتي. (2019). تأثير المرونة الإستراتيجية على الأداء التسويقي: دراسة استطلاعية في الشركات العامة لصناعات النسيج والجلود. مجلة الإدارة والإقتصاد (118).
32. محمد جبار هادي الظالمي. (2014). الذكاء الإستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسة التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة). مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، 18(01).
33. محمد عوض جار الله الشمري. (2021). الذكاء الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي لآراء عينة من مدراء أقسام ومديرية الشعب الإدارية في جامعة كربلاء. مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية، 40.
34. مريم مراكش، و مراد رمزي خرموش. (2018). الأطر النظرية لدراسة الذكاء الوجداني. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 09(03).
35. مريم نادى صبحي عوض. (2022). واقع إدارة الذكاء الإستراتيجي بجامعة القيوم: دراسة ميدانية. مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16(09).
36. مزمل علي محمد عثمان. (2017). إختيار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر- الدمام- المملكة العربية المتحدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 01(01).
37. مسعودة بلخضر. (2022). أثر المرونة الإستراتيجية في تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات المنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة ALFAPIPE بعنابة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 25(01).
38. معلول ليله، و رضا زهواني. (2019). الذكاء الإستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوفيتال الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية، 19(02).
39. منيرة دريدي، و سلمى حروش. (2019). دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات (05).

40. نبيلة جعدي، و محمد كنوش. (2020). دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبليس ومؤسسة أوريدوا. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 07(03).
41. ندى زويد ضيف الله المطيري . (2011). ندى زويد ضيف الله المطيري : المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بالإحتراف الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل. مجلة كلية التربية، 45(01).
42. نضال عبد الهادي عمران. (2015). (عمران، أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة أساسيل. مجلة جامعة بابل/ العلوم الصرفة والتطبيقية، 23(03).
43. نعيمة غلاب، مليكة زغيب، و حنان شايب. (ماي، 2012). مساهمة المقاوله من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مركب تميمع الغاز الطبيعي بسكيكدة. مجلة العلوم الإنسانية -جامعة محمد خيضر بسكرة(25).
44. هاتم إبراهيم محمد إبراهيم. (2019). أثر المرونة الإستراتيجية على جودة القرارات الإستثنائية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 10(02).
45. هدى مثنى علي، سيف محمد إسماعيل ، و إيمان موفق عمر. (2022). أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفين بمستشفيات مدينة تكثر. مجلة إقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 03(04).
46. وداد شعباني. (2020). دور المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الإقتصاد والإحصاء التطبيقي، 14.
47. يوسف حجيم سلطان الطائي، و ضرعام علي مسلم العميدي. (2018). أثر المرونة التسويقية في تعزيز ثقة الزبون بالمنتج الوطني: دراسة تحليلية في مصانع ألبان أبو غريب. مجلة الإدارة والإقتصاد، 07(26).
- الرسائل الجامعية:
1. ابتسام بن غزال. (2020). أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية- دراسة حالة مجمع صيدال. الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.
2. ابو بكر كروب. (2016). إشكاليات إتخاذ القرارات التسويقية والنظام المعلومات التسويقية: حالة مؤسسة الجزائرية (رام سكر مستغنام). مذكرة للحصول على شهاده ماجستير في إدارة الأعمال. تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المدرسة الدكتورالية للإقتصاد والمناجنت: جامعة وهران 02 .
3. أحلام غربال. (2022). أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة العسكرية للإسمنت-جمورة -بسكرة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علوم التسيير. قسم علوم التسيير/ تخصص إدارة إستراتيجية: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

4. الهاشمي ربيعي . (2021). دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث (ل.م.د). قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال: جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر.
5. أميرة غانم وادي ألعوادي. (2016). المرونة الإنتاجية ودورها في تحقيق فلسفة الإنتاج النظيف وفق مدخل المسؤولية الإجتماعية للشركات: دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية. رسالة مقدمة لمجلس كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة كربلاء كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال. العراق، كلية الإدارة والإقتصاد/ قسم إدارة الأعمال: جامعة كربلاء.
6. باسم عيد الشريف روان. (2015). أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الأردنية. رسالة مقدمة لإستكمال الحصول على درجة الماجستير. الأردن، قسم إدارة الأعمال/ كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
7. بشار عباس حسين الحميدي. (2014). علاقته بين المرونة الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الأداء المصري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق. أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة كربلاء وهي كجزء من متطلبات نيل شهاده الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد: جامعة كربلاء.
8. حبال ياسين. (2017). تطبيق إختبار كاتال - المقياس - الثالث على تلاميذ السنة أولى ثانوي. أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم في علم النفس. تخصص القياس والتقييم/ كلية العلوم الاجتماعية: جامعه وهران 02.
9. رانا زاهر سلمان الجنابي. (بلا تاريخ). تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي من خلال الدور الوسيط للريادة الإستراتيجية:، دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في الكليات الأهلية الجامعة في محافظتي بابل. رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد في جامعة كربلاء وهي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم لإدارة الأعمال. كلية الإدارة والإقتصاد: جامعة كربلاء.
10. زين محمد مرهج. (2023). أثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة في قطاع البنوك "بنك سوريا والمهجر". رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية السورية. تخصص إدارة أعمال: الجامعة الافتراضية السورية.
11. زينب يوسف. (2017). تقنين إختيار ذكاء الأطفال (أجلال سيري من 6 إلى 9 سنوات): دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ السنوات الأولى والثانية والثالثة إبتدائي بمدينة تقرت. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التربية قسم علوم النفس وعلوم التربية تخصص قياس نفسي وتربوي. الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية/ جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

12. سعاد حرب قاسم. (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. بحث مقدم لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. -فلسطين- ، قسم إدارة الأعمال/كلية التجارة: الجامعة الإسلامية غزة.
13. سهيلة عباسي، ليله معلول، و سيف ترشة. (2018). أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية الذكاء الإستراتيجي: دراسة حالة لوكالات السياحة والأسفار بولاية الوادي، بسكرة وورقلة. مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي. قسم العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات: جامعة الشهيد حمة لخضر -الوادي-.
14. عبد الوهاب بوبعة. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف
15. النقال - موبليس. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير. الجزائر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير: كلية الإدارة، العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.
16. علي عبد الحسين حميدي العامري. (2018). دور الذكاء الإستراتيجي والمسؤولية الإجتماعية في تحقيق الأداء العالي: دراسة استطلاعية لآراء مديري معامل الإسمنت في العراق (معاونة الأسمت الجنوبية، كربلاء، كوفة، بابل، النورة، السماوه). أطروحة مقدمة إلى مجلس الإدارة والإقتصاد - جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. العراق، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد: جامعة كربلاء.
17. فهد عواد عابر العنزي. (2014). أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية. رسالة مقدمة لإستكمال الحصول على درجة الماجستير في الإدارة. تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط.
18. فوزية مقاش. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه عوم. قسم علوم التسيير/ تخصص إدارة الأعمال: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
19. قايد عبدالله عبد الرحمن السدعي. (2021). أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع: دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية ، أطروحة مقدمة لمجلس الدراسات العليا والبحث العلمي، وهي جزء من متطلبات الحصول على دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم الإدارية: جامعة العلوم والتكنولوجيا. اليمن.
20. ليث محمد جعفر الزبيدي. (2011). المرونة الإستراتيجية وتأثيرها في إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء القادة العاملين في مديرية مكافحة إجرام بغداد. رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة كربلاء وهي كجزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في علوم إدارة الأعمال. جامعة كربلاء.

21. محمد كنوش. (2017). دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة أوريدو للإتصالات في الجزائر. رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهاده الدكتوراه علوم. تخصص علوم إقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة فرحات عباس سطيف -الجزائر-،-01-.
22. ندى عمر عبد الله أبو عيادة. (2016). الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات: دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الإتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. فلسطين: جامعة الأزهر -غزة-.
23. نوال عبد اوي. (2017). مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات "برج بوعريج". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إقتصاديات إدارة الأعمال. الجزائر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر -بسكرة-.
24. هاشم صلاح عاشور السرسك. (2020). أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. فلسطين، كلية الإدارة والتمويل/ تخصص القيادة والإدارة: جامعة الأقصى -غزة-.
25. وليد إبراهيم أبو نصار. (2022). أثر الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة. القدس -فلسطين-، كلية الدراسات العليا: جامعة القدس.

● المؤتمرات والملتقيات العلمية:

1. زايد علي عبد الخالق المنزوع. (أوت 2020). دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليم: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة البيضاء. تأليف مجلة جامعة البيضاء (المحرر)، عدد خاص بأبحاث المؤتمر العلمي الأول بجامعة البيضاء، 02. اليمن.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alomain , N. R., Alsawalhah, A. A., & Almarshad , M. N. (2019, April). The Impact of Strategic intelligence on Achieving Pharmaceutical companies Sector in Jordan. International journal of Business and Social Science, 10(04).
2. Arafa, A., & ELMaraghy, W. (2012). Enterpris Strategic Flexibility. 45 th CIRP Conference on Manufacturing Systems 2012. 03. Ontario, Canada: University of Windsor.
3. Awwad, A. S. (2009). The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies. Jordan Journal of Business Administration, 05(03).
4. Bettahar, H., & Miraoui, A. (2005). ETUDE DE La FLEXIBILITE DANS LES SCIENCES DU Mqngement: Defintion Et SYNTHESE ALAUBE DU XXIE SIECLE. Revue des SCIENCES Econimiques et de Gestion(05).

5. Burgera, N., Demartinib, M., Tonellib, F., Bodendorfa, F., & Testac, C. (2017). Investigating flexibility as a performance dimension of a Manufacturing Value Modeling Methodology (MVMM): a framework for identifying flexibility types in ma. The 50th CIRP Conference on Manufacturing Systems. Genoa -ITALY-: Elsevier B.V.
6. De Toni, A. F., & Tonchia, S. (1998). ManufacturIng Flexibility: literature review. International journal of production Research, 36(06).
7. Hakoum, R., & Lahouazi, K. (2020). Les strategies de Croissance Externes des Entreprises Algeriennes: Etude de cas Ministère du commerce Minister de l'energie. Mémoire en vue de l'obtention Du diplôme de Master en Science de Gestion. Management Strategique: Universite Mouloud Mammeri de Tizi-ouwou .
8. Igluka Kirilov Walden University. (2019). Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector. Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection. (Walden Universit, Ed.) Walden University College of Management.
9. Miltenburg, P. (2003). Effects of Modular Sourcing Manufacturing Flexibility in the Automotive Industry. university Rotterdam.
10. Salih, A. A., & Abdulrahman, M. (2015, December). The Role of Strategic Intelligence in The Development of Managers Competencies Portfolio: A Study With Reference Jordanian Commercial Banks. International Journal of Economics, Commerce and Management, 111(12).
11. Vrontis, D., Kogersidis, H., & Stavrou, A. (2006, June). Strategic marketing planning for a supplier of liquid food packaging products in Cyprus. Journal of Business & Industrial Marketing, 21(04).
12. Xu, M. (2007). Managing strategic Intelligence: Techniques and Technologies. (I. Global, Ed.) United States of America and United Kingdom.



الملحق (01): الإستبانة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة إستراتيجية

### إستبانة البحث:

سيدي الفاضل ...، سيدي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة والتي أقوم بها لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، بعنوان " أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المرونة الإستراتيجية" بمؤسسة بيترو بركة سيدي غزال \_بسكرة\_.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المرونة الإستراتيجية داخل مؤسستكم، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذا نأمل أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن كل إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام، وشكراً على تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:

سامية بعيسى

الطالبة:

- خولة عثمان

السنة الجامعية: 2022/2023



القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية للفرد:

يهدف هذا القسم للتعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للإطارات بالمؤسسة محل الدراسة لذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لإختيارك.

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	من 25 سنة إلى 30 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة
<input type="checkbox"/>	أكبر من 40 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 سنة إلى 40 سنة
<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>	ثانوي فأقل
<input type="checkbox"/>	مهندس	<input type="checkbox"/>	ليسانس
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	ماستر
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	4_ عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى أقل من 15 سنة

القسم الثاني: يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي:

1/ الذكاء الإستراتيجي: هو أداة وعملية منطقية لجمع المعلومات وتحليلها وتنظيمها وفق نظام تسلسلي يؤدي بنجاح إلى قرارات حاسمة ونتائج مهمة، وفيما يلي مجموعة من العبارات، والمرجو وضع علامة (X) في المربع المناسب لإختيارك.

الرقم	عبارات القياس للذكاء الإستراتيجي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>1_ الإستشراف: هو قدرة المؤسسة على التوقع بالمستقبل بعد دراسة الماضي وفهم الحاضر وإتخاذ الخطوات والاجراءات اللازمة للوصول إلى تحقيق أعلى مراتب النجاح في الأهداف المحددة.</b>						
01	تعتمد المؤسسة على النظرة الإستشرافية في دراسة أسواقها والمنافسين لها.					
02	الإستشراف يساعد المؤسسة في مواجهة التغيرات البيئية					
03	تسعى المؤسسة لدخول الأسواق الدولية في إطار إستراتيجيتها الحالية والمستقبلية					
04	للمؤسسة أهداف واضحة ترغب في تحقيقها مستقبلا					
<b>2_ الرؤية المستقبلية: هي وصف صورة مستقبلية للمؤسسة، وتتفوق ببيها على أوضاعها الراهنة في جوانب عدة.</b>						
05	تملك المؤسسة تصور ورؤية شاملة عن وضعيتها الحالية والمستقبلية					
06	تعتمد المؤسسة على تحديد اتجاهاتها المستقبلية وفق معايير عالية الجودة					
07	تشارك المؤسسة موظفيها صياغة رؤيتها المستقبلية مما يساعد على تنفيذها					
08	لدى المؤسسة القدرة على تصور مستقبلها وتحويل أفكارها إلى واقع ملموس					
<b>3_ التفكير النظامي: يعبر عن القدرة على جمع العناصر ودمجها أكثر من تقسيمها إلى أجزاء، ثم تحليلها معًا، ثم القيام بتقييمهم من حيث علاقتهم بالكل، والتركيز على طريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض من حيث نجاحهم في خدمة أهداف نظام المؤسسة.</b>						
09	تعمل المؤسسة وفق نظام عمل مترابط الأجزاء يكمل بعضه الآخر.					
10	تعمل الشركة على تحليل المشكلة وتبسيطها وتجزئتها لتسهيل حلها					
11	يتم رصد المعلومات الخارجية لفهم ما يحدث خارج المؤسسة بشكل واضح					
12	تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من مصادر مختلفة					
<b>4_ الدافعية: هي قوة داخلية تحرك سلوك الأفراد وتوجههم نحو تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية التي قامت من أجلها المؤسسة.</b>						
13	تشجع المؤسسة موظفيها وتطور قدراتهم					
14	تشارك المؤسسة موظفيها في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية					
15	نستخدم المؤسسة دورات تكوينية للتدريب الموظفين من أجل تطوير مهاراتهم					
16	تشجع المؤسسة الموظفين على العمل الجماعي كفريق واحد					

2/ المرونة الإستراتيجية: هي قدرة المؤسسة على إتخاذ مبادرات ناجحة وفقا لمبدأ الإستعداد والتكيف للتعامل مع المتغيرات البيئية،

وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعادها على مستوى مؤسستكم، والمرجو وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

الرقم	عبارات القياس للمرونة الإستراتيجية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>1_ المرونة الإنتاجية: هي قدرة المؤسسة على تصنيع منتجاتها/خدماتها في معظم أسواقها الأساسية حول العالم في وقت قصير وبأسعار تنافسية.</b>						
01	تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات متنوعة					
02	تقدم المؤسسة المنتج للزبون في الوقت المناسب عند طلبه					
03	تسعى المؤسسة الى إنتاج وتقديم خدمات جديدة بأسعار تنافسية					
04	تحرص المؤسسة على تعديل وتطوير خصائص المنتجات والخدمات					
<b>2_ المرونة السوقية: هي قدرة المؤسسة على تصنيع وتعديل منتجاتها وفق طلبات الزبائن في وقت قصير في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها.</b>						
05	تحرص المؤسسة على تعديل خدماتها وفق ما يناسب حاجات السوق					
06	تقوم المؤسسة بإجراء دراسات حول الأسواق المناسبة التي تهدف الدخول إليها					
07	تبحث المؤسسة عن اقتناص الفرص في الأسواق الجديدة					
08	تهدف المؤسسة إلى زيادة حصتها في السوق من خلال جودة الخدمات التي تقدمها					
<b>3_ مرونة التوسع: هي قدرة المؤسسة على توسيع إنتاجها/ أو نظام الخدمة بسهولة والتكيف مع الزيادة في الطلب من خلال بناء وحدات إنتاج أو خدمات أصغر بجهد أقل وسرعة عالية، مما يمكنها من تقليل وقت التنفيذ وتحسين الجودة.</b>						
09	لدى المؤسسة القدرة على التوسع من خلال إنشاء وحدات إنتاجية جديدة					
10	تستطيع المؤسسة إستيعاب الطلب المتزايد في حالة دخول أسواق جديدة					
11	تخصص المؤسسة ميزانية لتوسيع وحداتها الإنتاجية					
12	للمؤسسة القدرة على تنويع خطوط إنتاجها بناءً على إمكانياتها وتجهيزاتها					
<b>4_ مرونة رأس مال البشري: هي درجة إنسجام وتكيف مهارات وقدرات ومعارف المنتسبين للمؤسسة مع التغيرات البيئية المحيطة من خلال خلق أفكار وأساليب جديدة ومتطورة للوصول بالمؤسسة إلى حالة من الابتكار والتحسين المستمر.</b>						
13	تقوم إدارة المؤسسة بإستقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل					
14	تقدم المؤسسة حوافز مادية للموظفين مقابل إنجازهم لأعمالهم					
15	يستفيد الموظفون من الخبرات السابقة في تسيير المواقف الحالية					
16	تقوم المؤسسة بتغيير عدد الموظفين بما يتناسب واحتياجات العمل.					

➤ يرجى التأكد من إجابتكم على كل عبارات الإستبيان.

وفي الأخير أشكركم جزيل الشكر على صبركم وإفادتنا بمعلوماتكم القيمة.

الملحق (02): أسئلة المقابلة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة استراتيجية



مقابلة:

موضوع الدراسة:

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية:  
دراسة ميدانية بمؤسسة بيترو بركة،  
سيدي غزال - بسكرة-

تحت اشراف :

بعيسي سامية

من اعداد الطالبة:

عثمان خولة

2023/2022م

أسئلة المقابلة.

1. التعريف بمؤسسة بترو بركة تاريخ نشأتها؟ كيف تم إنشائها ولماذا؟
2. ماهي الفروع التابعة للمؤسسة ؟
3. فيما تتمثل نوع الخدمات التي تقدمها ؟
4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؟
5. ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ؟
6. هل تقيم المؤسسة عملها وتتنبئ بالحوادث قبل وقوعها ؟ (هل تصادفكم فرص في العمل تحاولون إستثمارها)؟
7. هل تصادف المؤسسة مشكلات في العمل؟ هل تحلل المشكلة مجتمعة من ناحية أسبابها أم تقوم بتجزئتها ؟ (هل تفصل في المشكلة أو تحاول أن تحلها مباشرة)؟
8. هل تقترح المؤسسة حلول إبتكارية للمشكلات؟
9. هل تسمح المؤسسة بتدخل العاملين في حل المشكلات وإقتراح الحلول ؟
10. هل تشجع المؤسسة عمالها وتطور قدراتهم ؟
11. هل هناك نوع من التحفيز للعاملين مكافآت، هدايا أو ما شابه ذلك ؟
12. هل الشراكة تفيد المؤسسة في تحقيق أهدافها ؟
13. هل تعتمد الإدارة العليا بمؤسستكم على تحديد أهدافها بدقة على المدى البعيد (ماذا تريد في السنوات القادمة)؟
14. هل توفر المنظمة مراكز تكوينية لتدريب العاملين؟
15. هل تقوم المؤسسة على استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل؟ (على أي أساس تنتقي المؤسسة عمالها)؟
16. هل تعتمد المؤسسة على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات أو الخدمات؟
17. هل لدى المؤسسة سرعة في طرح منتجاتها في الأسواق؟
18. هل تسعى المؤسسة إلى إنتاج وتقديم خدمات جديدة بأقل الأسعار أو التكاليف؟
19. هل لدى المؤسسة القدرة على تطوير خدماتها ؟
20. هل تقوم المؤسسة بعرض خدمات جديدة بين فتره وأخرى؟
21. هل تتفنن المؤسسة تعديل خدماتها وفقا لما يتناسب مع متطلبات وحاجات السوق؟
22. هل تبحث المؤسسة عن اقتناص الفرص في الأسواق الجديدة؟
23. هل تهدف المؤسسة إلى زيادة حصتها في السوق من خلال ج ودة الخدمات التي تقدمها ؟
24. هل تملك المؤسسة القدرة على التوسع من خلال إنشاء وحدات إنتاجية جديدة؟
25. هل تخصص المؤسسة ميزانية لتوسيع وحداتها الإنتاجية؟
26. هل تشارك المؤسسة عامليها فيما ستكون عليه مستقبلا؟ ( مشاركتهم وعرض التعديلات التي ستقوم بها)؟
27. هل لدى المؤسسة القدرة على تنفيذ أفكارها في أرض الواقع؟

28. هل تحرص المؤسسة على توقع المستقبل من أجل تحقيق التميز؟

29. هل لدى المؤسسة فكرة عن المنافسين التي تواجههم ضمن مجال نشاطها؟ وهل تبحث في معرفة استراتيجياتهم

الحالية؟

الملحق (03): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 08 - 05 - 2023  
إلى السيد: مدير مؤسسة بيتروبركة،  
سيدي غزال - بسكرة -



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية  
الرقم: 650 / ك.ق.ت.ت / 2023

## طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1 - عثمان خولة

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية "

تحت إشراف: د/ بعيسي سامية

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل  
بالطبقة  
د. غربي وهيب

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: خولة عثمان

الصفة: طالبة ماستر

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119950230020030004 الصادرة بتاريخ: 2016/04/16.

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم: علوم التسيير.

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان:

"أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المرونة الإستراتيجية"

دراسة حالة: مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال -بسكرة-

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2023/06/07.

إمضاء المعني بالأمر