

دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية -دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

The Role of Strategic Intelligence in Improving Strategic Flexibility
- A Case Study of University of Echahid HammaLakhdar of El-Oued

عواطف عيشوش

إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة
جامعة الوادي – الجزائر
aichouche-aouatef@univ-eloued.dz

تاريخ النشر: 2023/03/31

جمال غوار*

إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة
جامعة الوادي – الجزائر
ghouar-djamel@univ-eloued.dz

تاريخ القبول: 2023/03/23

تاريخ الإستلام: 2023/02/13

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الدافعية، الإبداع) في تحسين المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة القدرات) في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي بالجزائر، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإطارات في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المؤسسة محل الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان. حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (87) مفردة، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية كان من بينها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار عن طريق برنامج SPSS28. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، جامعة الوادي.
تصنيفات JEL: L26، L20.

Abstract:

This study aimed to identify the role of strategic intelligence in its dimensions (future vision, motivation, creativity) in improving strategic flexibility (flexibility of resources, flexibility of capabilities) at the University of El-Oued in Algeria, and the study population consisted of all employees in Top management and middle management in the institution under study, and the analytical descriptive approach was used for its suitability to the nature of the study, and data was collected through a questionnaire. Where a random sample of (87) individuals was selected, and a set of statistical methods were used, including: arithmetic means, standard deviations, and regression analysis through the SPSS 28 program. The study reached a set of results, the most prominent of which are: There is a statistically significant effect of strategic intelligence in improving strategic flexibility at the University of El-Oued.

Keywords: Strategic Intelligence; Strategic Flexibility; University of El-Oued.

Jel Classification Codes: L26;L20.

* المؤلف المرسل.

لقد شهد العالم تغيرات سريعة في مختلف المجالات، وخاصة في العقد الأخير من القرن العشرين، وقد أحدثت هذه التحولات آثارا ملحوظة على الممارسات الإدارية في مختلف المنظمات. حيث واجهت هذه المنظمات تحديات داخلية وخارجية بما في ذلك التطورات التكنولوجية والمعلوماتية، لذلك بدأت المنظمات الاهتمام بالقادة الاستراتيجيين الذين يمكنهم مساعدتهم على مواجهة التحديات.

يأتي الذكاء الإستراتيجي في مقدمة العوامل العقلية التي تمكن المنظمات الحديثة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ولأهميته فقد جعل المنظمات تقوم بتدريب قادتها على عملية إبراز أبعاده وإدارته بكفاءة وفعالية لمواجهة الأزمات والاستعداد لها، لذلك أصبح عمل المنظمات عملا استباقي، ولأن القائد الاستراتيجي يحتاج هذا النوع من الذكاء الذي يمكنه من التفكير بشكل تنظيمي أكثر ورؤية المنظمة كنظام كامل، ومواجهة حالات عدم التأكد وصعوبة الوصول للمعلومات ومحدوديتها، فيجب على المنظمات الاهتمام بهذا النوع من الذكاء للبقاء على اطلاع دائم على الأحداث الجديدة.

أصبحت المنظمات اليوم تدرك حجم التهديدات والمخاطر التي تواجهها، مع صعوبة التكيف مع المتغيرات البيئية الجديدة، هذا ما جعل المنظمات تعتمد أساليب ومداخل حديثة لمواجهة هذه الصعوبات، وتعد المرونة الاستراتيجية من بين أهم المداخل التي برزت بشكل كبير، لما تضمنه للمنظمات من تحقيق الاستجابة والتكيف بشكل يسهل من التعامل مع حالات عدم التأكد الغير متوقعة في بيئتها التنافسية. لذلك أصبح من الضروري الربط بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية مما يمكن للمنظمة من تحقيق أهدافها على المدى الطويل، وتمكينها من المحافظة على مكانتها.

1.1 الاشكالية:

بناء على ما سبق وبعد اطلاعنا على الدراسات السابقة تبين لنا أن هذا الموضوع لم يحظى بالاهتمام الكافي، حيث لا تزال جهود الباحثين غير كافية في هذا الجانب، وعلى حد علمنا أنه لا توجد دراسات تناولت دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية، وعليه فهناك فجوة بحثية تسعى الدراسة إلى السعي نحو سدها، ومن هنا يمكن طرح السؤال التالي:

كيف يساهم الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي؟.

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية هي كالاتي:

- ما مستوى توفر الذكاء الاستراتيجي في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي؟.

- ما مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي؟.

- هل يوجد أثر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي؟.

2.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

تنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدفاعية في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

3.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث في كونه محاولة للتعرف على الأطر النظرية والتطبيقية لموضوع الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية، كما تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال متغيراتها التي تتسم بالحدثة، والتي ستسهم في التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، حيث لا توجد دراسة ربطت بين المتغيرين على حد علمنا.

4.1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

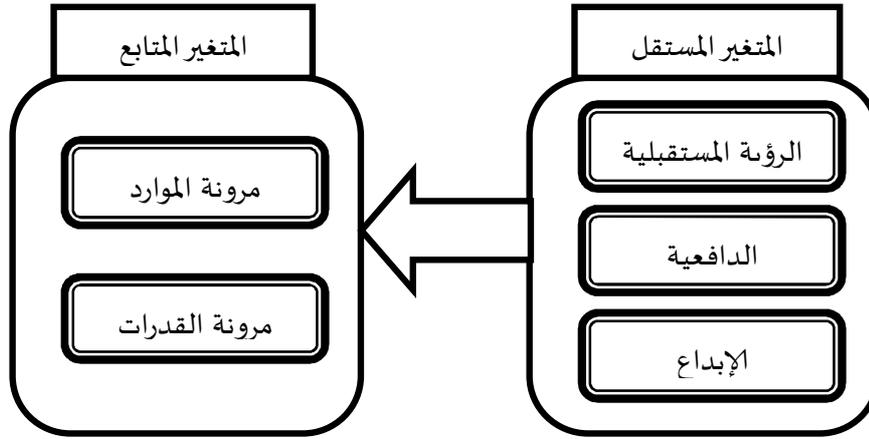
- التعرف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأهميته وأبعاده في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي؛
- التعرف على مفهوم المرونة الاستراتيجية وأبعاده في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي؛
- التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

5.1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري لوصف متغيرات الدراسة والمتمثلة في دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

6.1 نموذج الدراسة:

الشكل 01: يمثل نموذج ومتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

7.1 الدراسات السابقة:

❖ دراسة (علي، اسماعيل، وعمر، 2022) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الفاعلية التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفين مستشفيات مدينة تكريت، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الدافعية، الإبداع) في تعزيز الفاعلية التنظيمية بأبعاده (تحقيق الهدف، الحفاظ على الموارد، العلاقات الانسانية)، واعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة الأطباء في مستشفيات مدينة تكريت والبالغ عددهم 40 طبيباً. وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان كما استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار (F) واختبار (T) والانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها وجود علاقة تأثير معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية.

❖ دراسة (Al-Daouri & Atrach, 2020) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني، هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الحدس) على المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة التكنولوجيا، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية، مرونة خدمة التوصيل) في بنك الاتحاد الأردني، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في البنك، وتكونت عينة الدراسة من (88) فرداً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات واستخدم الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05)

❖ دراسة (Alomian, Alsawalhah, & Almarshad, 2019) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية في الأردن، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، بعد النظر، الشراكة، الحدس، الإبداع) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من (321) موظفاً في الإدارة العليا والمتوسطة لشركات الأدوية في الأردن، تم توزيع 195 استبانة، وتجمع 189 استبانة صالحة للتحليل، واستخدم المنهج المسحي حيث تم سحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية تمثلت في تحليل التباين الأحادي، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد ومعامل الارتباط واختبار T Test وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية على قطاع شركات الأدوية في الأردن.

❖ دراسة (المحاسنة والشماسين، 2016) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، هدفت الدراسة إلى تبيان أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية التفكيرية بمنطق النظم، الشراكة) في تعزيز المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، مرونة القدرات) في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في الشركة، أما عينة الدراسة فتكونت من (150) فرداً. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كان أبرزها: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة عند مستوى دلالة (0.05) على تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

❖ دراسة (بن غزال، 2020) بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، سعت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية (مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) على مستوى الأداء الاستراتيجي في مجمع صيدال، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجمع صيدال، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان الذي وزع على عينة قدرها 169 عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود أثر إيجابي ومعنوي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على مستوى الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال.

❖ دراسة (المجاهد والسدي، 2021) بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في

كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، إضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق في مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغيري نوع الكلية (حكومية، أهلية)، وحجم الكلية (كبيرة متوسطة صغيرة). حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع المعلومات بواسطة استبانة وتكونت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين العاملين في كليات المجتمع والبالغ عددهم (489) عينة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي بحسب نوع الكلية لصالح الكليات الأهلية.

8.1 تعقيب على الدراسات السابقة وبيان أوجه التشابه والاختلاف:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة لاحظ الباحثان ندرة الدراسات التي تناولت دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية، حيث أكدت جميع الدراسات على أهمية الذكاء الاستراتيجي كدراسة (علي، اسماعيل، و عمر، 2022)، ودراسة (Al-Daouri & Atrach, 2020)، ودراسة (Alomian, Alsawalhah, & Almarshad, 2019) ودراسة (المحاسنة والشماسين، 2016)، كما نجد أن دراسة (بن غزال، 2020)، ودراسة (المجاهد والسدي، 2021) تؤكد كذلك على أهمية المرونة الاستراتيجية.

فيما يلي استعراض لأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: من حيث الزمان نجد جميع الدراسات السابقة حديثة، فقد أجريت في الفترة ما بين 2016 إلى 2022، من حيث الموضوع وجد الباحثان من تناول موضوع الذكاء الاستراتيجي من خلال أبعاد مختلفة كدراسة (Al-Daouri & Atrach, 2020)، ودراسة (Alomian, Alsawalhah, & Almarshad, 2019) ودراسة (المحاسنة والشماسين، 2016)، في حين تناولت دراسة (علي، اسماعيل، و عمر، 2022) نفس أبعاد المتغير المستقل لدراستنا الحالية، أما من حيث الزمان والمكان فدراستنا كانت في سنة 2023 بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي بالجزائر، في حين تنوعت الدراسات السابقة من حيث المكان والزمان، حيث نجد دراسة (المجاهد والسدي، 2021) تشابهت مع دراستنا من حيث المكان، أما من حيث المنهج المستخدم فنجد أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما نجد أن جل الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وهذا ما تشابه مع دراستنا الحالية، وتكونت عينات الدراسات السابقة من الموظفين في القطاع العام والقطاع الخاص.

9.1 موقع الدراسة الحالية:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هي أنها من الدراسات القلائل في حدود اطلاع الباحثان التي تناولت دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الغرض ومكان التطبيق.

2 الإطار المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية:

1.2 مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

يدرك الباحثون والأكاديميون أهمية الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence) لما له من تأثير على المنظمات في بيئة عدم التأكد، أين تكون البيئة محفوفة بالمخاطرة العالية، حيث تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون في مجال الإدارة لمفهوم الذكاء الاستراتيجي وتباينت وجهات نظرهم، ويرجع هذا التباين إلى الحداثة النسبية في دراسة أبعاده.

يعرف (أبو الغنم) الذكاء الاستراتيجي بأنه: "قدرة المديرين على توظيف معارفهم، ومهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير وتنفيذ سياسات واستراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية" (أبو الغنم، 2016، صفحة 145)، ويعرفه كل من (Maccoby & Scudder) بأنه "نظام يتكون من مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تساهم في تكوين صورة واضحة لمستقبل

المنظمة وهذه الأبعاد تتكون من: (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، والشراكة) تمكن القائد من فهم وتصور مستقبل المنظمة" (Maccoby & Scudder, 2011, pp. 34-35). بينما يعرفه (Esmaili) بأنه "عبارة عن عملية جمع وتحليل البيانات البيئية ومعالجتها وتقديمها بالشكل الذي يساعد صناع القرار على اتخاذ قراراتهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة" (علك، وليد ومحمود، 2017، صفحة 1480)، في حين عرفه (McDowell) بأنه "الشكل المحدد للتحليل المطلوب لصياغة السياسة والخطط على مستوى المنظمة أو المستوى الوطني أو الدولي" (Albarwari, Nori, & Gupta, 2021, p. 139)، ويعرفه كل من (Tham&kim) بأنه "أداة تعمل على دراسة بيئة المنظمة للحصول على المعلومات والمعارف حول بيئة أعمالها ووضع تصورات تتعلق بعملياتها الحالية، لتمكين من إدارة التغيرات في بيئتها الخارجية استعدادا للمستقبل، مع تصميم الاستراتيجيات الملائمة لتوفير ربحية أكبر وقيمة للمؤسسة" (الزهراني، 2021، صفحة 361). ويمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي بأنه قدرة قادة المنظمة على مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وجمع البيانات والمعلومات من أجل المساعدة في اتخاذ القرار واكتساب ميزة تنافسية تساعد المؤسسة على البقاء والمنافسة في المستقبل.

1.2.2 أهمية الذكاء الاستراتيجي:

يمكن تشخيص جوانب أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال تحديد الأدوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء على

النحو التالي: (عمران، 2015، صفحة 1287)

- دور الذكاء في ترسيخ السمات القيادية؛
- دوره في عمليات التغيير؛
- دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي؛
- دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرار؛

2.2.2 أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

هناك مجموعة من الأبعاد التي من الممكن ان تعتمد في دراسة الذكاء الاستراتيجي، ومن أبرز هذه الأبعاد الآتي:

❖ **الرؤية المستقبلية:** تستخدم الرؤية المستقبلية للتعبير عن مستقبل المنظمة في الامد الطويل، وذلكبتحديد اوجه الانشطة المهمة التي سوف تركز عليها المنظمة واهم المجالات التي سوف تتنافس فيها معالمنظمات التي تعمل معها ضمن المجال نفسه وبالتالي ضمان تحقيقها للحصة السوقية المناسبة(علك، وليد، ومحمود، 2017، صفحة 1481)، الرؤية هي عملية إنشاء نظام عمل اجتماعي مثالي لغرض ما، اين يقوم القائد بوصف المستقبل الذي سينقل إليه المنظمة وإشراك الجميع في القرارات الهامة، وتحدث هذه العملية بمرور الوقت حيث من الضروري التحرك بشكل تعاوني في هذا الاتجاه(Alomian, Alsawalhah, & Almarshad, 2019, p. 67).

❖ **الدافعية (التحفيز):** يرى (Maccoby) أن التحفيز هو القدرة على جعل العاملين يتبنون هدفا مشتركا لتنفيذ رؤية المنظمة، حيث يجب على القادة السعي إلى معرفة ما يحفز العاملين، ويدفع نحو اتخاذ قرارات جريئة وقاسية قد تؤدي بعض الأفراد، ولكنها تفيد المنظمة. على القادة أن يكونوا قادرين على التواصل مع العاملين بطريقة تؤدي إلى إلهامهم ومنها المكافآت المجزية للعاملين، أما ساعات العمل الطويلة والمكافآت المؤجلة أو غير المدفوعة، فإنها من الأمور التي لا تساعد على التحفيز نحو العمل، وعلى العكس من ذلك فإن ضررها على المنظمة يكون كبيرا جدا (Maccoby, 2001, p. 59).

❖ الإبداع: يعد الإبداع سمة أساسية يتم من خلالها التمييز بين المنظمات التقليدية والمعاصرة التي تؤدي مهامها بإبداع وتميز، فالمنظمات التي تريد النجاح تتخذ الإبداع والابتكار سمة مميزة لها ولا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية وكذلك إنتاج سلع وخدمات متطورة (علي، اسماعيل، وعمر، 2022، صفحة 166). يشمل الإبداع اختراع أدوات جديدة تمكن المنظمة من الدخول والبقاء في السوق والإبداع في تقديم المنتجات للعملاء (Alomian, Alsawalhah, & Almarshad, 2019, p. 67). يمكن تعريف الإبداع أيضا على أنه القدرة على اكتشاف الأساليب والأفكار الجديدة التي يمكن أن يتبناها الموظفون بشكل إيجابي والتي تحفزهم على الاستفادة من مهاراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (Alanezi, 2016, p. 51)، يتمتع القادة بموهبة فريدة تؤدي إلى الإبداع، حيث أن علاقة إبداع القادة بذكائهم وسرعة بديهم تجعلهم يرتكزون على قاعدة معرفية تبين ميلهم إلى التميز، كما أنهم يطورون إبداعهم من خلال التعلم القائم على مواكبة الواقع الذي يبرز جوانب الإبداع لديهم (العزاوي، 2008، صفحة 38).

2.2 مفهوم المرونة الاستراتيجية:

تعددت تعريفات المرونة الاستراتيجية بحسب وجهات نظر الباحثين وأهداف الدراسات، فقد عرف كل من (Warner&Wäger) المرونة الاستراتيجية على أنها "قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال الديناميكية من أجل تحقيق الأهداف، بدعم من المعرفة والقدرات الفائقة" (Fachrunnisa, Adhiatma, Lukman, & Majid, 2020, p. 68)، في حين عرفها (Evans& al) أنها "قدرة المنظمة على تعديل مسارها الاستراتيجي من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية في التغيرات البيئية الجوهرية وغير المؤكدة والسريعة الحدوث والتي تؤثر على أداء المنظمة" (Xiu, Liang, Chen, & Xu, 2017, p. 1336). ويعرف (Ahmadi& Osman) المرونة الاستراتيجية هي "قدرة ديناميكية تمكن الشركة من اختيار وتغيير إجراءاتها الاستراتيجية وتخصيص الموارد بكفاءة" (Nwachukwu & Minh Vu, 2020, p. 126)، ويرى (Hitt& al) أن المرونة الاستراتيجية هي "قدرة المنظمة على الاستجابة الفورية للظروف المتغيرة للمنافسة، وبالتالي الحفاظ على ميزتها التنافسية أو تحسينها". ومن المنظور القائم على الموارد تعرف المرونة الإستراتيجية على أنها القدرة على إعادة تعيين وإعادة تنظيم موارد المنظمة وعملياتها واستراتيجياتها، بناء على التغيرات في البيئة (Beraha, Bingol, Canbolat, & Szczygiel, 2018, p. 130). ويمكن القول إن المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على المفاضلة بين بدائلها الاستراتيجية، حيث تكون تكلفة التبديل بين الاستراتيجيات منخفضة، من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في المنافسة على المدى الطويل في بيئة سريعة التغير.

1.2.2 أبعاد المرونة الاستراتيجية:

❖ مرونة الموارد:

تشير موارد المنظمة حسب (Daft) إلى جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعرفة التي تسيطر عليها المنظمة، حيث تمكن المنظمة من تصور وتنفيذ استراتيجيات تعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها (Barney, 1991, p. 101). في حين أشار (White) إلى أن الموارد يمكن تقسيمها إلى موارد ملموسة تتمثل في (الموارد المادية، التكنولوجية، المالية البشرية، التنظيمية)، وموارد غير ملموسة تتمثل في (السمعة، الإبداع، القيادة، التفكير الاستراتيجي... إلخ) (بن غزال وطاهري، 2018، صفحة 125).

يعرف (عائض وعمر) مرونة الموارد بأنها القدرة على إدارة الموارد المادية والبشرية للمنظمة للمساعدة في تحديد البدائل المناسبة للتعامل مع البيئة المحيطة (أحمد وعبد السلام، 2021، صفحة 21)، وتعرف بأنها القدرة على تجميع الموارد

المرونة ذات الاستخدامات المتعددة (Wei, Yi, & Guo, 2014, p. 835). وحسب (Sanchez) يمكن تمييز مرونة الموارد من خلال ثلاثة أبعاد من حيث استخدام موارد المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية عالية وهي: (Sanchez, 1995, p. 139)

- تكون مرونة الموارد كبيرة عند انعكاسها على عدد أكبر من الاستخدامات البديلة التي يمكن للمنظمة تطبيقها، ويمكن أن يعزز استخدام المورد بفعالية أكبر على المنتجات سواء في تطويرها أو تصنيعها أو توزيعها أو تسويقها.
 - تكون مرونة الموارد أكبر عندما تكون تكاليف التبديل من استخدام أحد الموارد منخفضة.
 - تكون مرونة الموارد كبيرة عندما يقل الوقت المطلوب للتبديل من استخدام مورد إلى مورد آخر.
- ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن مرونة الموارد تعني استعمال المورد أكثر من استخدام بديل واحد، حيث أن المرونة في التبديل في وقت قصير وبتكلفة منخفضة تعطي مرونة عالية في استخدام المورد، ويمكن لمرونة المورد أن تظهر معنى ضمني وهو تكلفة الفرصة البديلة، من خلال استخدام المورد الواحد في مهام مختلفة.

❖ مرونة القدرات:

وتعني قدرة المنظمة من الانتفاع من الموارد الجديدة والأكثر كفاءة وفعالية لتلبية احتياجات العملاء المختلفة (الشريف، 2015، صفحة 37). وتشير أيضا إلى قدرة المنظمة على تعظيم قدراتها ومهارات موظفيها بشكل فعال لتلبية متطلبات السوق والعملاء (المهيرات، 2017، صفحة 8)، ويعرفها (ZHOU & WU) بأنها قدرة تساعد المنظمة على إعادة تخصيص الموارد المختلفة بشكل أفضل يسمح لها بمواكبة التغيير في البيئة المحيطة (ZHOU & WU, 2010, p. 548).

وكما تعني أنها المقدرة اللازمة التي يمتلكها العاملون في المنظمة، للاستجابة للتغيرات المستقبلية والمتطلبات التي تمكن المنظمة من إجراء وتنفيذ عملياتها المطلوبة والمختلفة في الوقت المناسب (بن غزال، 2020، صفحة 127).

ويمكن القول إن مرونة القدرات تساعد المنظمة على استغلال قدراتها بشكل أمثل وأكثر فعالية وفقا لتغيرات البيئة الخارجية والداخلية بما يضمن لها الاستمرارية والبقاء على مستوى عال من الإبداع في تقديم خدماتها ومنتجاتها.

3 علاقة الذكاء الاستراتيجي بالمرونة الاستراتيجية:

1.3 العلاقة بين الرؤية المستقبلية والمرونة الاستراتيجية:

الرؤية المستقبلية لها تأثير إيجابي على التنفيذ الناجح للأنواع المختلفة من المرونة التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء الأعمال، حيث تصبح الأشكال المختلفة من المرونة في بيئة ديناميكية متغيرا يصعب على المنافسين تقليده، مما يعني أنه يمكن استخدام المرونة كمصدر للميزة التنافسية، كما أن الرؤية الاستراتيجية الواضحة يمكن أن تساعد المنظمات على أن تصبح أكثر مرونة، عندما يكون لدى المنظمة رؤية مستقبلية محددة جيدا، فإنها توفر أساسا لصنع القرار وتخصيص الموارد، مما يسهل على المنظمة تعديل استراتيجياتها وخططها حسب الحاجة. في الوقت نفسه، تكون المنظمة المرنة أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال وتكييف استراتيجياتها حسب الحاجة لتتماشى مع رؤيتها المستقبلية. (Syauqiy & Dirgantara, 2022, pp. 29248-29249).

كما أن المرونة الاستراتيجية تمكن المنظمة من بناء رؤية استراتيجية طويلة المدى (Ni, et al., 2020, pp. 3-5).

2.3 العلاقة بين الدافعية (تحفيز العاملين) والمرونة الاستراتيجية:

دور القيادة هو المكون الضروري للمنظمات التي تعزز مرونة إدارتها من أجل إحداث التغيير الصحيح، وتحسين الصفات السلوكية للأفراد، وتعزيز التنوع ودعم ثقافة التعلم. الموظفين المتحمسين هم أكثر عرضة للتكيف مع التغييرات ومساعدة المنظمة على أن تصبح أكثر مرونة، عندما يكون الموظفون متحمسين، فمن المرجح أن يكونوا مشاركين وملتزمين

بنجاح المنظمة، وبالتالي من المرجح أن يكونوا أكثر انفتاحا على الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تساعد المنظمة على أن تصبح أكثر مرونة، في المقابل، يمكن للمنظمة المرنة أن توفر للموظفين فرصا أكبر للنمو والتطور، مما قد يزيد من تحفيزهم ومشاركتهم (Khan , Farooq, & Rasheed, 2019, pp. 5-7).

كما تؤثر المرونة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمنظمة، وتخلق قيمة لها، وتساعد على الخروج من حالات الفوضى والتعامل مع التحديات، وتقديم الرؤية، والمسار للموظفين من خلال تقاسم السلطة وتحفيزهم على العمل في البيئة المعقدة والمضطربة (Karim, 2019, pp. 827-829).

3.3 العلاقة بين الإبداع والمرونة الاستراتيجية:

يعطي الإبداع القيادة خصائص تميزه عن باقي القيادات كالانفتاح نحو التغيير، والرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية، بالإضافة أنه يعي القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها، والثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية، فالإبداع يمكن أن يدفع إلى تطوير استراتيجيات وأفكار جديدة يمكن أن تزيد من المرونة الاستراتيجية للمنظمة على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي النهج الإبداعي لحل المشكلات إلى حلول مبتكرة، يمكن أن يساعد المنظمة على الاستجابة بشكل أكثر فعالية للتغيرات في بيئة الأعمال. في الوقت نفسه، يمكن للمنظمة المرنة والتكيفية أن تخلق بيئة أكثر ملاءمة للإبداع والابتكار، لأنها قادرة على تبني وتنفيذ الأفكار والأساليب الجديدة بسرعة (المرين، 2020، الصفحات 34-35)، تساعد المرونة الاستراتيجية القادة على ابتكار طرق إبداعية لإدارة المهام المختلفة وقيادتها والتحكم فيها، مما يسمح لهم بضبط البيئة الداخلية للمؤسسة على البيئة الخارجية، بما يتماشى مع التغييرات التي حدثت في العالم الخارجي، مما يؤدي إلى الإبداع مع زيادة الكفاءة. (Bakhsh & Kanani, 2018, p. 2)

4 الدراسة الميدانية:

1.4 الطريقة والأدوات:

نظرا للأهمية التي يحظى بها الجانب الميداني سنحاول من خلاله إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع، من خلال عينة الدراسة، حيث سيتم عرض الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، كذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات من أجل الوصول إلى تصور حول مجتمع الدراسة واثبات أو نفي الفرضيات الموضوعية.

2.4 أداة جمع البيانات:

من أجل إسقاط المفاهيم النظرية على الجانب الميداني وجمع مختلف البيانات تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث اعتمدت أسئلة الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي، وهذا من أجل تحديد آراء أفراد العينة اتجاه فقرات الاستبيان، وجاء الاستبيان من خلال مجموعة من العبارات بلغت 25 فقرة، توزعت على ثلاث محاور كانت كالآتي:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية التي تعتبر ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص المجتمع.
- المحور الثاني: أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وجاء هذا الجزء في 15 عبارة تم قياسها وفق مقياس (Maccoby, 2001) و(العزاوي، 2008).
- المحور الثالث: المرونة الاستراتيجية، وجاء هذا الجزء في 9 عبارات تم قياسها وفق مقياس (Sanchez, 1995).

3.4 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ممن يعملون في الإدارة العليا والإدارة الوسطى، حيث تم توزيع 100 استمارة استبيان، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة 87 استمارة كلها صالحة للتحليل، أي بنسبة 87% وهي نسبة مقبولة ويعتمد عليها في إجراء الدراسة الميدانية، ومن أجل تحليل هذه البيانات استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- ❖ معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الدراسة؛
- ❖ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التعرف على اتجاه أفراد العينة نحو الأسئلة؛
- ❖ معامل الارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين المتغيرات؛
- ❖ الانحدار الخطي من أجل معرفة مقدار ما يفسره المتغير المستقل في المتغير التابع.

4.4 صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من أداة الدراسة تم استعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث تبين هذه الطريقة قوة الارتباط وتماسك عبارات المقياس، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 01: صدق وثبات أداة الدراسة

معايير الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
88.6	15	الذكاء الاستراتيجي
87.9	09	المرونة الاستراتيجية
90.9	24	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28.

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن قيمة معامل ثبات المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) بلغت (88.6) وهي قيمة مرتفعة، أما معامل الثبات للمتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) فقد بلغت (87.9) وهي قيمة مرتفعة كذلك، في حين بلغ معامل ثبات الدراسة ككل (90.9) وهذا ما يجعل من أداة القياس مناسبة وفعالة لهذه الدراسة، ويثبت صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان.

5.4 اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل القيام بتحديد نوع التحليل الإحصائي المناسب لهذه الدراسة تم القيام باختبار التوزيع الطبيعي من خلال اختبار Kolmogorov Smirnov.

جدول 02: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	اختبار Kolmogorov- Smirnov	قيمة Sig	القرار الإحصائي
الذكاء الاستراتيجي	0.84	0.183	البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
المرونة الاستراتيجية	0.64	0.200	البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28.

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن قيمة Sig للمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي بلغت 0.183 وهي أكبر من 0.05 بينما بلغت قيمة Sig بالنسبة للمتغير التابع المرونة الاستراتيجية 0.200 وهي كذلك أكبر من 0.05، وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكننا أن نطبق الاختبارات المعلمية في التحليل.

5 تحليل نتائج الدراسة:

❖ تحليل عبارات المحور الأول للإجابة على السؤال التالي: ما مستوى توفر الذكاء الاستراتيجي في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟ وللإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول 03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الذكاء الاستراتيجي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
الرؤية المستقبلية	3.802	0.590	2	موافق
الدافعية	3.721	0.729	3	موافق
الإبداع	3.921	0.675	1	موافق
الذكاء الاستراتيجي	3.815	0.546	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28.

من خلال الجدول رقم (3) يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الإبداع بلغت (3.921) بانحراف معياري بلغ (0.675)، حيث جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، وبذلك تتجه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة على أن قادة الجامعة يتحلون بمستوى من الإبداع، في حين جاء في الترتيب الثاني بعد الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي بلغ (3.802) وبانحراف معياري بلغ (0.590)، وبذلك تتجه إجابات أفراد العينة للموافقة على أن قادة جامعة الوادي لديهم رؤية مستقبلية، وجاء في الترتيب الأخير بعد الدافعية بمتوسط حسابي بلغ (3.721) وبانحراف معياري بلغ (0.729) وهذا يدل موافقة أفراد العينة على أن قادة جامعة الوادي لديهم القدرة على تحفيز العاملين، وبلغ المتوسط الحسابي للذكاء الاستراتيجي ككل (3.815) بانحراف معياري بلغ (0.546) وتتجه بذلك إجابات أفراد العينة نحو الموافقة على العبارات الدالة على الذكاء الاستراتيجي.

❖ تحليل عبارات المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي: ما مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟ وللإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المرونة الاستراتيجية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
مرونة الموارد	3.692	0.721	1	موافق
مرونة القدرات	3.425	0.788	2	موافق
المرونة الاستراتيجية	3.544	0.676	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28.

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في جامعة الوادي جاء في اتجاه الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (3.544) بانحراف معياري بلغ (0.676)، وجاء بعد مرونة الموارد في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.692) وانحراف معياري بلغ (0.721)، حيث نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة جاءت في اتجاه الموافقة، وهذا يدل على أن الجامعة تهتم مرونة الموارد، في حين جاء بعد مرونة القدرات في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.425) وبانحراف معياري بلغ (0.788)، كما نلاحظ أن عبارات هذا البعد جاءت بدرجة موافقة وهذا يعني أن الجامعة لديها مستوى من الاهتمام بتطبيق مرونة القدرات.

1.5 اختبار فرضيات الدراسة:

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية وكذلك اعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

جدول 05: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	10.220	1	10.220	29.813	*0.01
البواقي	29.139	85	0.343	/	/
المجموع	39.359	86	/	/	/

* مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28.

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن شرط المعنوية الكلية للنموذج محقق، حيث بلغت قيمة (F) 29.813 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبقيمة احتمالية (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه فالنموذج صالح للدراسة لأن شرط المعنوية محقق.

2.5 تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية:

سوف نستخدم تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول 06: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير	B	Beta	قيمة (T) المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig
الثابت (constant)	1.138	/	2.558	0.510	0.260	*0.012
الذكاء الاستراتيجي	0.631	0.51	5.460			*0.01

* مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.558) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.988) بمستوى دلالة (0.012) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي. وهو ما يتفق مع دراسة (Al-Daouri & Atrach, 2020)، ودراسة (المحاسنة والشماسين، 2016)، ودراسة (علي اسماعيل، وعمر، 2022)، ودراسة (Alomian, Alsawalhah, & Almarshad, 2019)، ودراسة (بن غزال، 2020)، ودراسة (المجاهد والسدي، 2021)

3.5 اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية: الجدول الموالي يبين ملخص لنتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول 07: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

المتغير	B	Beta	قيمة (T) المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig
الرؤية المستقبلية	0.587	0.512	3.195	0.512	0.262	*0.01
الدافعية	0.317	0.342	3.354	0.342	0.117	*0.01
الإبداع	0.422	0.421	4.280	0.421	0.177	*0.01

* مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (07) أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.195) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.988)، بقيمة احتمالية (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرؤية المستقبلية في تحسين المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة القدرات) في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى دلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرؤية المستقبلية في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى دلالة (0.05)، ويدل معامل الارتباط (R) على وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل الرؤية المستقبلية والمتغير التابع المرونة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمته (R=0.512) وبلغ معامل التحديد (R²=0.262)، حيث يشير إلى أن الرؤية المستقبلية فسرت ما يقارب (26%) من التباين أو التغير الحاصل في المرونة الاستراتيجية، وهذا ما يفسر أن قادة الجامعة لديهم تصور حول مستقبل الجامعة.

كما نلاحظ من نفس الجدول أعلاه أنه هناك تأثير دال إحصائيا للدافعية في تحسين المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة القدرات)، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.354) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، بمستوى دلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويشير معامل الارتباط (R) إلى وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل الدافعية والمتغير التابع المرونة الاستراتيجية، وكانت قيمته (R=0.342) وكان معامل التحديد (R²=0.117) حيث فسّر بعد الدافعية ما يقارب (12%) من التباين الحاصل في المرونة الاستراتيجية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدافعية في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدافعية في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى دلالة (0.05)، ويرجع ذلك لاهتمام قادة الجامعة سواء في الإدارة العليا أو الوسطى بتحفيز الموظفين.

أما فيما يتعلق بالإبداع فتبين نتائج الجدول أعلاه أنه هناك تأثير دال إحصائيا للمتغير المستقل الإبداع في تحسين المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة القدرات)، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.280) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويشير معامل الارتباط إلى وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل الإبداع والمتغير التابع المرونة الاستراتيجية، حيث كانت قيمته (R=0.421) وكان معامل التحديد (R²=0.177) حيث فسّر بعد الإبداع ما يقارب (18%) من التباين الحاصل في المرونة الاستراتيجية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع في تحسين المرونة عند مستوى دلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع في تحسين المرونة

الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي عند مستوى دلالة (0.05)، ولعل ذلك يرجع إلى اهتمام قادة الجامعة بعنصر الإبداع على كل مستويات الجامعة.

6 الخاتمة:

يعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد السمات الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات لتحسين المرونة الاستراتيجية والتكيف مع البيئة المضطربة والمتغيرة، حيث قدمت الدراسة الحالية نموذجاً لتبيان دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية، وذلك بالتطبيق على قادة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، وفيما يلي تقديم لأهم نتائج الدراسة وكذا توصياتها:

1.6 نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصلنا للعديد من النتائج التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ مستوى الذكاء الاستراتيجي متوفر بدرجة عالية في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.815)، وجاء بعد الإبداع في المرتبة الأولى، بينما جاء بعد الرؤية المستقبلية في المرتبة الثانية، وجاء بعد الدافعية في المرتبة الأخيرة، ويمكننا أن نقول إن قادة الجامعة لديهم مستوى مرتفع من الذكاء الاستراتيجي، ويرجع هذا ربما لأن القيادة لديها فهم واضح لأبعاد الذكاء الاستراتيجي؛
- ✓ مستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة كان متوفر بدرجة عالية، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.544)، حيث جاء بعد مرونة الموارد في المرتبة الأولى، وجاء بعد مرونة القدرات في المرتبة الثانية، ومنه نستطيع القول بأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق المرونة الاستراتيجية، كما تتوفر المؤسسة على مختلف الأدوات التي تساهم في تحقيق المرونة الاستراتيجية؛
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الدافعية، الإبداع) في تحسين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة القدرات) عند مستوى دلالة (0.05).

2.6 اقتراحات الدراسة: بناء على نتائج الدراسة يقدم الباحثان مجموعة من الاقتراحات:

- ❖ إعطاء أهمية أكبر لكافة أبعاد الذكاء الاستراتيجي التي لم تختبر، وتكثيف الجهد المبذول في تطبيق هذا الأسلوب بشكل ناجح؛
- ❖ تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي على مستوى كل الهيئات في الجامعة، لمعرفة تأثيراته على كافة المستويات؛
- ❖ التعامل مع جميع مستويات الجامعة على أنها نظام متكامل ومتناسق العناصر من خلال الاستماع إلى كافة الآراء والأفكار المقدمة لدراستها ككل، بدلا من تجزئتها ودراستها بشكل فردي؛
- ❖ وضع استراتيجيات تمكن الجامعة من القيام بشراكات تتعاون من خلالها مع الجامعات الأخرى؛
- ❖ عدم إغفال دور العوامل الاستراتيجية الأخرى ذات التأثير المباشر على المرونة الاستراتيجية، ومنها الخطط والأهداف... وغيرها؛
- ❖ وضع هيئة على مستوى الجامعة تكون مختصة في مجال الذكاء الاستراتيجي، للاستفادة من خبراتهم وتوظيفها في عملية اتخاذ القرارات الحاسمة.

7 قائمة المراجع:

1. ابتسام بن غزال. (2020). أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية-دراسة حالة مجمع صيدال- أطروحة دكتوراه. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر- بسكرة.
2. ابتسام بن غزال، وفاطمة الزهراء طاهري. (2018). أثر المرونة الاستراتيجية على استراتيجية تنوع المؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية على عينة من اطارات مؤسسة البسكرة للإسمنت-بسكرة. أبحاث اقتصادية وإدارية، 12(4)، الصفحات 119-138.
3. إبراهيم الزهراني. (2021). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم. مجلة العلوم التربوية، 3(27)، الصفحات 345-410.
4. أمال المجاهد، وقياد السدي. (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، الصفحات 774-845.
5. إيمان أحمد، وغادة عبد السلام. (2021). إمكانات المرونة الإستراتيجية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 27(2)، الصفحات 1-117.
6. بشرى العزاوي. (2008). اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد. بغداد، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، أطروحة دكتوراه، غير منشورة.
7. حافظ علك، حسين وليد، واحمد محمود. (2017). الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة. مجلة جامعة بابل، 4(25)، الصفحات 1473-1495.
8. خالد أبو الغنم. (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(5)، الصفحات 139-172.
9. روان الشريف. (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
10. سنيد المرين. (2020). أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة قطر. اطروحة دكتوراه. الأردن: جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا.
11. محمد المحاسنة، و سالم الشماسين. (2016). اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 2، الصفحات 173-203.
12. محمد المهيبرات. (2017). أثر المرونة الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة عمان العربية.
13. نضال عمران. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل للاتصالات. مجلة جامعة بابل، 3(23)، الصفحات 1280-1308.
14. هدى علي، سيف اسماعيل، ايمان عمر. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الفاعلية التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفين مستشفيات مدينة تكريت. مجلة اقتصاديات الأعمال، 3(4)، الصفحات 157-176.
15. Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Majid, M. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy*, 30(3), pp. 65-85.
16. Karim, A. (2019). The Effect of Digital Transformation on the Strategic Flexibility Applied to the Bank Sector. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 13(1), pp. 825-251.
17. Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. (2020). Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 13(1), pp. 1-23.
18. Alanezi, A. (2016). The relationship between shared eadership and administrative creativity in Kuwaiti schools. *Management in Education*, 30(2), pp. 50-56.
19. Albarwari, S., Nori, N., & Gupta, S. (2021). The role of strategic intelligence in enhancing effective talent management: A study on some academic institutions of Duhok Governorate. *Academic Journal of Nawroz University*, 10(2), pp. 137-155.
20. Al-Daouri, Z., & Atrach, B. (2020). The impact of strategic intelligence on strategic flexibility in bank Al-Etihad in Jordan. *Globus-An International Journal of Management and IT*, 12(1), pp. 38-45.

21. Alomian, N., Alsawalhah, A., & Almarshad, M. (2019). The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 10(4), pp. 66-74.
22. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), pp. 99-12.
23. Beraha, A., Bingol, D., Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), pp. 129-140.
24. Khan, T., Farooq, W., & Rasheed, H. (2019). Organizational Resilience: A Dynamic Capability of Complex Systems. *Journal of Management and Research*, pp. 1-26.
25. Maccoby, M. (2001). The human side: Successful leaders employ strategic intelligence. *Research-Technology Management*, 44(3), pp. 58-60.
26. Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change. *Performance Improvement*, 50(3), pp. 32-40.
27. Nwachukwu, C., & Minh Vu, H. (2020). Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus. *International Journal of Business Environment*, 11(2), pp. 125-143.
28. Syauqiy, A., & Dirgantara, I. (2022). The Role of Strategy Flexibility, Competitive Intelligence, Organizational Innovation, and Entrepreneurship Leadership in Increasing Agility of MSME Troso Woven Fabric. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5(4), pp. 29247-29254.
29. Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. *Personnel Review*, 46(7), pp. 1335-1357.
30. ZHOU, K., & WU, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic management journal*, 31(5), pp. 547-561.