



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ميسان  
كلية الادارة والاقتصاد

عنوان البحث

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية

بحث مقدم

الى مجلس ادارة كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان وهو جزء من متطلبات نيل شهادة  
البكالوريوس في إدارة الاعمال

من اعداد الطلبة

محمد كامل موسى محمد قاسم شاهرور

بأشراف

أ.م. د محمد خليل ابراهيم

٢٠٢٣ ميلادي

ميسان

١٤٤٤ هجري

## المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
أ	المستخلص	١
ب	المقدمة	٢
٦-١	الفصل الأول	٣
٦-١	منهجية البحث	٤
١	مشكلة البحث	٥
١	اهمية البحث	٦
٢	اهداف البحث	٧
٢	فرضيه البحث	٨
٣	منهج الدراسة وادواتها	٩
٤	مخطط الفرضي لبحث	١٠
٥	حدود البحث	١١
٥	مجتمع البحث وعينة البحث	١٢
٦	أساليب الإحصائية المستخدمة في البحث	١٣
١٥ - ٧	الفصل الثاني	١٤
١٠ - ٧	مبحث الأول	١٥
٧	مفاهيم الذكاء الاستراتيجي	١٦
٨	اهداف الذكاء الاستراتيجي	١٧
٨	اهمية الذكاء الاستراتيجي	١٨
٨	خصائص الذكاء الاستراتيجي	١٩
١٠ - ٩	عناصر الذكاء الاستراتيجي	٢٠
١٥ - ١١	المبحث الثاني	٢١
١٢ - ١١	مفاهيم الرشاقة التنظيمية	٢٢
١٢	اهمية الرشاقة التنظيمية	٢٣
١٤ - ١٣	ركائز الرشاقة التنظيمية	٢٤
١٥ - ١٤	أبعاد الرشاقة التنظيمية	٢٥

٢٢ - ١٦	الفصل الثالث	٢٦
٢٢ - ١٦	جانب العملي	٢٧
٢٢ - ١٦	تحليل البيانات واختيار الفرضيات	٢٨
٢٣	الفصل الرابع	٢٩
٢٣	الاستنتاجات	٣٠
٢٣	التوصيات	٣١
٢٦ - ٢٤	المصادر	٣٢
٣١ - ٢٧	مرفق رقم (١)	٣٣
٣٢	مرفق رقم (٢)	٣٤

## المستخلص

يهدف البحث الحالي الى دور الذكاء الاستراتيجي من خلال ابعاده ( الاستشراف - التفكير النظم - الرؤية المستقبلية - الدافعية - الشراكة ) في تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال ابعاده ( رشاقة الاستشعار - رشاقة عملية اتخاذ القرار - رشاقة التطبيق / الممارسة ) على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل ( مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان) وتم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة باستخدام استمارة الاستبانة واعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول الى نتائج المتعلقة بها وتوصلت الدراسة إلى النتائج ان الذكاء الاستراتيجي الأثر كبير في الرشاقة التنظيمية لدى موظفين في مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان .

وعليه قد خرجت الدراسة بمجموعه من التوصيات ما يلي :-

اولا : ضرورة قيام القيادات الادارية على دعم روح التنافسية لقدرتها على استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين .

ثانيا : اهتمام بتعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الادارية من خلال التأكيد على اعتبارها جزء اساسيا من عملية تقييم الرؤساء وترقيتهم .

## المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة درجة مرتفعة من مخاطر وعدم التأكد بسبب ضعف الموارد المتاحة بما يؤثر ذلك على عمل المنظمات وتعمل المنظمات على التنافس لحصول على الموارد تمكنها من الازدهار واستمرارها بالعمل وحتى تكون المنظمات قادرة على تحقيق ذلك فان عليها ان تمتلك الذكاء الاستراتيجي الذي يمنح للمنظمات القدرة على التبصر وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة كما يمكنها من استشراف المستقبل وتوجيه المنظمة لعمل في المستقبل من أجل تحقيق اهداف واتباع الخطط والاستراتيجيات التي تم وضعها ويعزز الذكاء الاستراتيجي قدرة المنظمات على الاستجابة مع المتغيرات الخارجية وتجنب التهديدات بل يمنح المنظمة القدرة على الحركة والرشاقة بينما يشهد العالم العديد من التحديات أبرزها ارتفاع وتيرة التغير بشكل متسارع وفي بعض الأحيان بشكل غير متوقع مما يجعل من الصعب على أي مؤسسة تحديد حجم التحديات التي تواجهها بدقة أو توقع التصرف صحيح حتى تستطيع التعامل معه بفعالية...فالتوسع المعرفي ، والتغيرات التكنولوجية السريعة، وغيرها من التطورات الحديثة أدت إلى التغير في احتياجات العملاء ومتطلباتهم ، وزيادة حدة التنافسية واضطراب سوق العمل وعدم استقراره مما يجعل استخدام الممارسات واساليب العمل المعتادة لإدارة التغير لا تكفي لمساعدة المؤسسات في مواكبة تلك التغيرات مما أصبح من الضروري البحث عن اساليب عمل تمكنها من الاستجابة السريعة لمواكبة هذا التغيير ، واستغلال مواردها ، واستخدامها في التوقيت الصحيح...ولكي تستطيع أي مؤسسة التنافس في بيئة عمل سريعة التغير عليها ان تكون قادرة على استشعار والتغير عليها ان تكون قادرة على استشعار التغير القادم والاستعداد بل الاستجابة له بسرعه ومرونة وقراءة التغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بها والتنبؤ بما هو قادم بقدر المستطاع...بل ان تكون قادرة على استغلال الفرص وتحسين أداءها، ويتكون البحث الحالي من اربعة افصل بحيث يضم الفصل الأول منهجية البحث ويضم الفصل الثاني مبحثين يضم المبحث الاول جانب الأول وهو متغير المستقل متمثل ( الذكاء الاستراتيجي) و المبحث الثاني يتكون من جانب الثاني وهو المتغير التابع متمثل ( الرشاقة التنظيمية) ويتكون الفصل الثالث جانب العملي لبحث والفصل الرابع يضم مبحثين ويكون المبحث الاول من الاستنتاجات والمبحث الثاني يتكون من توصيات.

## الفصل الأول

### منهجية البحث

#### اولا. مشكلة البحث

يشكل الذكاء الاستراتيجي احد المنطلقات الاساسية التي تحدد نجاح او فشل المنظمات في اطار البيئة التنافسية فضلا عن دورة المهم في ادارة الموارد التي تمتلكها المنظمات واستكشاف الفرص الجديدة لها ويمكن تناول المشكلة الرئيسية الاتية.

(هل يساهم الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الشركة المبحوثة) وتتفرع منه تساؤلات الاتية.

هل لدى عينه البحث تصور واضح عن مفهوم الذكاء الاستراتيجي.

هل لدى عينه البحث تصور واضح عن مفهوم الرشاقة التنظيمية.

هل توجد علاقة ذات دلالة وأثر معنوي بين الذكاء الاستراتيجي و تحقيق الرشاقة التنظيمية في الشركة المبحوثة.

#### ثانيا. اهمية البحث

١- تكمن اهمية البحث في تناول لعنصر مهم له تأثير كبير على المنظمات وهو الذكاء الاستراتيجي ويعتبر من

نشاطات الادارية التي تمارسه الادارة العليا في المنظمات ومن خلال الدعم المناسب لهذا النشاط يتم تحديد دور

الذكاء الاستراتيجي بحيث يمكن للمؤسسة تحقيق الرشاقة التنظيمية.

٢- توجيه انتباه المسؤولين الاداريين الى اهمية تبني الذكاء الاستراتيجي ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية

٣- استناد الى الاهمية الحاسمة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية والحاجة الملحة الاستخدام الذكاء

الاستراتيجي في ظل المتغيرات السريعة في مجالات التعليم، جاءت اهمية الدراسة للتعرف على دور الذكاء

الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية.

### ثالثا. اهداف البحث

يهدف البحث الى دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية وذلك لعينه من قيادات الادارية في مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان وذلك من اهداف الفرعية التالية.

١-تحديد مدى ادراك قيادات الادارية محل دراسة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، و تحديد مدى إدراك قيادات الادارية محل دراسة لأبعاد الرشاقة التنظيمية.

٢-تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية في عينه البحث.

٣-معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على الرشاقة التنظيمية على الشركة المبحوثة.

### رابعا. فرضيه البحث

تنقسم فرضيات البحث الى فرضيتين رئيسيتين

اولا: الفرضية الرئيسية الاولى

توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية في الشركة المبحوثة وتتفرع منها

١-توجد علاقة ارتباط معنوي بين الذكاء الاستراتيجي والاستشراف.

٢-توجد علاقة ارتباط معنوي بين الذكاء الاستراتيجي والتفكير النظم.

٣-توجد علاقة ارتباط معنوي بين الذكاء الاستراتيجي و الرؤية المستقبلية.

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية .

يوجد اثر ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية وتتفرع منها الفرضيات التالية

١- يوجد د اثر ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي و الاستشعار.

٢- يوجد اثر ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والتفكير النظم.

٣- يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والرؤية المستقبلية .

## خامسا: منهج الدراسة وادواتها

### ١- منهج الوصفي.

حيث تم تحديد المفاهيم النظرية الاساسية المرتبطة في موضوع البحث وذلك بالاستعانة بمختلف المصادر والدوريات

### ٢-منهج التحليلي.

وهو ذلك منهج الذي يعتمد على جمع البيانات الخاصة بالظواهر وتحليلها وعرضها في صوره رقمية بما يسهل معرفة الاتجاهات الخاصة بالظواهر وعلاقتها ببعضها البعض.

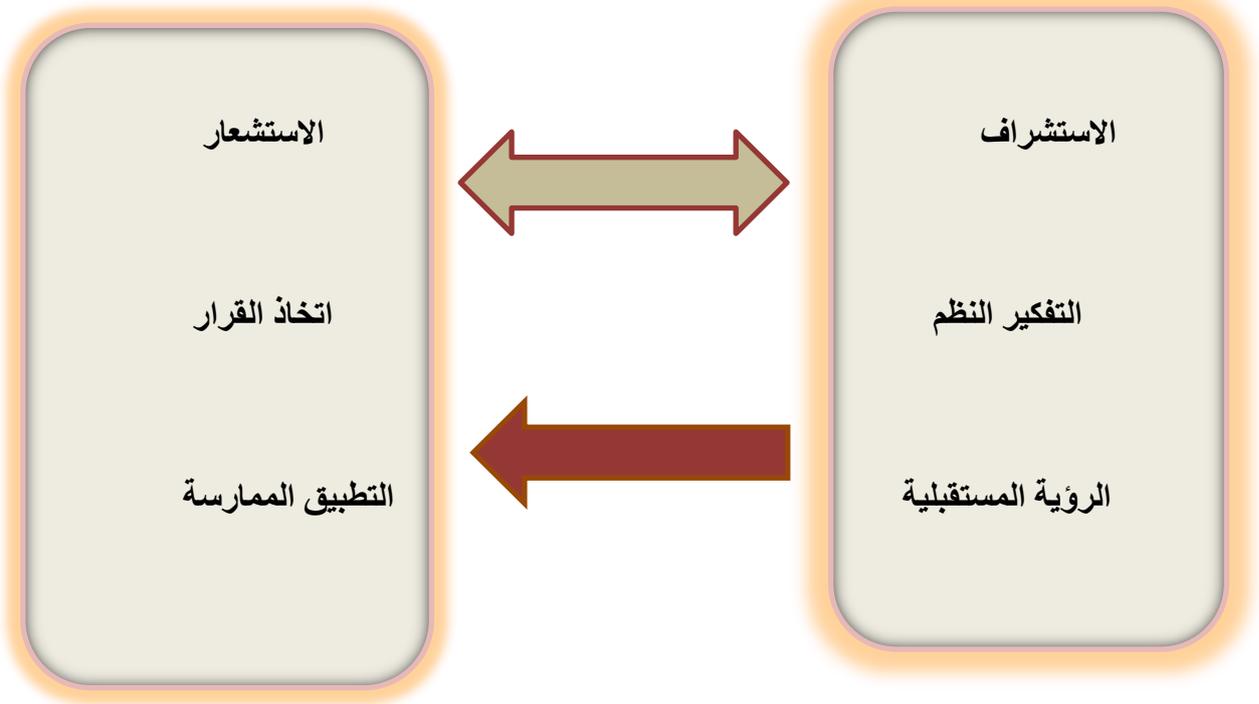
وقد تمثلت الاداة الرئيسية للبحث في استمارة استقصاء تم توزيعها على عينة مجتمع الدراسة ومن ثم تحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام بعض الاساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة تلك البيانات على برنامج Spss

سادسا. المخطط الفرضي للبحث

شكل رقم (١) يوضح المخطط الفرضي للبحث

المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)

المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)



علاقة ارتباط

علاقة تأثير

المصدر : اعداد الباحثان

## سابعا: حدود البحث

- ١ - حدود الموضوعية: هي تلك الحدود التي تضم عنوان البحث والتي تتكون من متغيرين هما متغير المستقل ( الذكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع هو ( الرشاقة التنظيمية)
- ٢- حدود الزمانية : بدء العمل في البحث منذ اختيار عنوان البحث في ٢٠ - ١١ - ٢٠٢٢ الى ١٩ - ٥ - ٢٠٢٣ .
- ٣-حدود المكانية : وتقع حدود البحث على مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان
- ٤-حدود البشرية : وتتضمن قيادات الادارية في مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان.

## ثامنا: مجتمع وعينة البحث.

مجتمع البحث : تم اختيار مجتمع البحث مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان وهو احد تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن ويقع مقرها الرئيسي في محافظة ميسان / قضاء المجر الكبير ، حيث بدأ العمل بأقسام المزرعة في عام .. ١٩٦٥ .لتنفيذ المرحلة الأولى من مزارع قصب السكر والتي بلغت حوالي ( ٢٥ ) الف دونم ثم توسعت مساحه لتصبح ( ٤٢ ) الف دونم وبدأ إنتاج مصنع لأول مره بتاريخ ... ١٩٧٠ .. وبيعه اول كميه من السكر الأبيض المنتج بتاريخ ... ١١/٧/١٩٧٠ .. حيث شحنت إلى الأسواق المحلية علما أن طاقه التصميمية للمصنع هي ( ١٠٠ ) الف طن سكر ابيض سنويا .

عينه البحث : تم اختيار عينه البحث قيادات الادارية في مصنع ومزرعة سكر ميسان.

## تاسعا: اساليب جمع البيانات

اعتمد الباحثان في تغطية البحث على مجموعة من الاساليب العملية لغرض جمع البيانات والمعلومات حتى يستطيع من تحقيق الأهداف في تعزيز الجوانب النظرية والعملية للبحث.

١-الجانب النظري: استعان الباحثان بالمراجع الكترونية المتمثلة بالبحوث العربية والاجنبية والرسائل والشبكة الدولية (الانترنت) .

٢-الجانب العملي: تم الاعتماد بشكل اساسي في الجانب العملي على استمارة الاستبيان بهدف الحصول على مجموعة البيانات المتمثلة بالمعلومات العامة في الشكل الذي يحقق ويخدم الدراسة وفرضيتها، حيث صممت الاستبانة وتم توزيعها على قيادات الادارية في مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان شملت الاستبانة ٢٤ فقرة تم تكوينها من قسمين القسم الاول ضم ١٥ فقره الخاصة بالمتغير المستقل ( الذكاء الاستراتيجي ) و ضم ٩ فقرات الخاصة بالمتغير الثاني (الرشاقة التنظيمية) .

## عاشرا: الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث :

تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والتي تم معالجتها حاسوبيا بواسطة برنامج ( Spss ) وكما يأتي:

١. النسب المئوية ( Percentages ) لعرض البيانات الخاصة باختبار عينة البحث ووصفها.
٢. الوسط الحسابي ( Mean ) وهو احد مقاييس النزعة المركزية ويستخدم المعرفة مستوى كل متغير .
٣. الانحراف المعياري ( Standard deviation ) لحساب قيمة معامل الاختلاف عن طريقهما ، ومعرفة مستوى كل متغير ودرجة التشتت في القيم عن وسطها الحسابي .
٤. معامل الاختلاف ( Coefficient of Variation ) لتحديد الانسجام النسبي الأكثر تجانسا على وفق إجابات العينة.
٥. معامل ارتباط بيرسون ( Sperman – Brown Correlation ) لقياس نوع العلاقة ودرجتها ما بين متغيرات البحث.
٦. معامل الانحدار البسيط ( Simple Regression coefficient ) لقياس تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد .

## الفصل الثاني

### المبحث الاول

#### اولا : مفهوم الذكاء الاستراتيجي

ويمكن تعريف الذكاء هو المتمثل بقدرة الشخص على حل المشكلات المنطقية والمعادلات الرياضية؛ وكل ما يتعلق وليس شرط ان بالمشاكل العلمية وطرق حلها. الذكاء هو سرعة في الفهم والبديهة ، ونشاط فكري ومعرفي يقوم به العقل هو طريقه الحضارية للتعامل يكون الذكاء مرتبطا مع التحصيل الأكاديمي أو المنهجي كما هو معروف عند البعض. الذكاء مع الأشياء المحيطة بك بمفهوم يجعلك تعالج المشاكل بانسيابيه عالية. الذكاء هو وليد شرعي لبيئة نظيفة خاليه من تباين كبير في التفكير. وقد عرف الذكاء مصطلح. وهو الذكاء البشر والقدرات العقلية حيث يكون الإنسان قادر عل التحليل والتخطيط وحل المشاكل وسرعه التصرف والقدرة على فهم والتكيف مع المواقف الجديدة والمختلفة في الحياة. الذكاء هو ثقه في المؤهلات وثقه في النفس في تجاوز الصعاب الذكاء هو الشعور الوحيد الذي لا يشعر به الا من يحمل تلك الجوهره.

مفهوم الذكاء. قدره الانسان على التفكير السليم الصحيح. وقدرته على حل المشاكل من خلال ابتكار الحلول لتلك المشاكل بطريقه سلسه. والذكاء لا يحدد بالعمر او بالمكانة الاجتماعية ويؤكد جعفر (٢٠١٧) بأن ذكاء الاستراتيجي هو ذلك الذكاء يتسم به قادة المنظمات حيث يوفر لهم المعلومات اللازمة عن طريق التحليل لأجل مساعدتهم في اتخاذ القرار الاستراتيجي. ويشير اوسو والخطاب (٢٠١٥) بان الذكاء الاستراتيجي عبارة عن عدد من الاشخاص التي تتطلع بجمع المعلومات وتقديمها بأسلوب قانوني عن بيئة المنظمة والتي لها صلة مباشرة او غير مباشرة بأهداف المنظمة كتحقيق الربح « وتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم سواء أكانوا زبائن داخليين او خارجيين. ويشير جميل (٢٠١٦) إن الذكاء الاستراتيجي يمثل عميلة توفير المعلومات اللازمة بالخصائص المطلوبة لقادة المنظمات من خلال البصيرة والتفكير النظمي والرؤية بالإضافة إلى الشراكة التي تحقق المنظمة من خلالها الميزة التنافسية والتحفيز الذي يؤدي إلى الأداء المتميز من قبل الأفراد العاملين وعلى نحو يحقق لها تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي .

ويرى الطائي ولخفاجي (٢٠٠٩) بأن الذكاء الاستراتيجي هو عملية التفكير في شيء لا يفكر فيه الآخرون ويتمتع بقدرة على التخيل والاختراع والتصميم والبرمجة وربط الظواهر الماضية بالحاضرة والمستقبلية؛ لأن هذه المعلومات مهمة استراتيجيا مقدمة لكبار القياديين حيث يتم فحصها وتصنيفها وتحليلها لتكون صالحة وجيدة قابلة للتنفيذ تدعم القرارات الاستراتيجية. تم تعريف الذكاء في علم النفس على أنه قدرة الفرد على التصرف بشكل هادف؛ والتفكير بعقلانية؛ والتعامل بفعالية مع البيئة المحيطة به « حيث يتميز البشر عن الحيوانات. الذكاء في قطاعات الاعمال. هو الشخص القادر على استغلال افضل الفرص بأقل الخسائر وتحقيق أفضل عوائد.

ويرى الباحثان من خلال المفاهيم السابقة أن مفهوم الذكاء وهو استخدام المعرفة المكتسبة لدى المدير لتسخير ما هو متاح من موارد بشرية ومالية لتحقيق أهداف الاستراتيجية للمنظمة.

## ثانياً. اهداف الذكاء الاستراتيجي:

يشير جميل ( ٢٠١٦ ) بان الذكاء الاستراتيجي يؤثر على دعم المتطلبات الاساسية للقيادة وذلك لأنه يعمل على تعزيز السمات القيادية ويساهم في وجود قيادة تتمتع بنمط مختلفة في الذكاء المحاكاة التطور السريع الحاصل في البيئة التكنولوجية حيث انه يؤهل المنظمات ان تكون قادرة على الإبداع والتغير الاستراتيجي وايجاد منهجيات مبتكرة في مواجهة المخاطر التي تواجهها . وتحليل الفرص والاستفادة منها ومواجهه التهديدات والتحديات لاتخاذ الإجراء التي تقللها من خلال الإجراءات الوقائية لتقليل تلك التهديدات. ان الذكاء الاستراتيجي يركز على اهداف محددة تتمثل في توفير المعلومات للتنبؤ المبكر بالتهديدات التي تحيط المنظمة وتقديم الافكار التي تحول الابتكارات الى سلع وخدمات قابله للتداول وتمكين الوحدة الاقتصادية من التجاوب مع التغيرات التكنولوجية . ان هدفها الاهم تقييم الافكار والدراسات الى واقع يعزز من الابتكارات والاختراعات ( مسلم، ٢٠١٥ ) .

## ثالثاً. اهمية الذكاء الاستراتيجي:

ويرى جميل ( ٢٠١٦ ) بأن الذكاء الاستراتيجي لها ذات اهمية كبرى في جمع المعلومات وتحليلها بحيث تكون جاهزة لمتخذي القرارات التي من شأنه هذه القرارات تطوير عمل الشراكة من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها حيث تجعل متخذي القرارات قادر على تحديد العوامل التي من خلالها يتم تحقيق أهداف الاستراتيجية للشركة؛ كما يعد الذكاء الاستراتيجي هو اساس لبناء خطط الشركة في المستقبل» وكذلك تلخص اهمية الذكاء الاستراتيجي في جوانب عديده ومنها يستخدم في التغير وتخطيط الاستراتيجي و يستخدم الذكاء الاستراتيجي في التنافس ويعتبر دور مهم في دخول الشركة إلى سوق التنافسي ، وكذلك له دور مهم في كل قسم من أقسام المنظمة في عمليات اتخاذ القرارات كما يلعب الذكاء الاستراتيجي دور مهم في المنظمة حيث يساعدها على ابتكار وتطوير وخلق استراتيجيات التغيير في اتخاذ القرارات مما يتطلب الذكاء الاستراتيجي بحاجة إلى قيادة إدارية في المنظمة تكون قادره وتمتلك خبره في الذكاء الاستراتيجي. ويكون الذكاء الاستراتيجي احد اهم العناصر التي تركز عليها المنظمة وتعمل على تطبيقها في إدارتها وذلك لأنها تكون ذات اهمية كبيرة اكتسبت أهميتها من خلال مساهمة في إنجاح الشركة في تحقيق الاهداف .(عامر، محمد، ٢٠٠٨)

## رابعاً. خصائص الذكاء الاستراتيجي:

حسب ( ٢٠٠٢ )، Tham&Kim,M., يتسم الذكاء الاستراتيجي بتغير في أنماط الذكاء بعده خصائص وسمات وهي :

١- مرحلة الاستشعار :- اي استشعار بالمؤثرات والتغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى الوحدة الاقتصادية

٢- مرحلة الجمع :- اي جميع البيانات ذات المعنى المؤثر

٣- مرحلة التنظيم :- اي تنظيم البيانات في شكل معني وجعلها في هيكلية مصدرا للمعلومات

٤ – المعالجة : اي تحويل البيانات الى معلومات مفهومة

٥- الاستخدام : ويعني استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وتحديد إجراءات وتنفيذها.

## خامسا. عناصر الذكاء الاستراتيجي

يشير ان الذكاء الاستراتيجي يتكون من عناصر التي تزيد من قوة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والاداء وتكون العناصر من.

### ١- الاستشراف :

ان الاستشراف رصد التغير في ظاهرة معينة في بيئة المنظمة من خلال فهم تجارب ويرى العزوي الماضي والحاضر ومعرفة التحديات التي تواجهها الوحدة الاقتصادية ويؤدي الاستشراف الى توسيع مجال التحليل والقدرة على التفكير بوعي اكبر لدى المدراء بالفرص المحيطة بهم.

. وتتمثل اهمية الاستشراف في الوحدة الاقتصادية من خلال الاعتماد على التنبؤ في ادارة التغيرات البيئية بأسلوب منظم؛ وكذلك نجاح المدراء في اعتماد بدائل الحلول بتقديمها وصفا الاحداث مستقبلية ومواجهة كافة التغيرات او اغلبها ويعمل الاستشراف على تنسيق القدرات العقلية والفكرية للمدراء والارتقاء بمعرفتهم وخبرتهم الادارية والعملية ومنهم رؤية مستقبلية بقضايا السوق والمنافسة وزيادة قابليتهم على التحليل اكثر من كونهم صناع قرارات استراتيجية فعالة ( الناصر، ٢٠١٥)

### ٢- التفكير النظم :

ويشير جعفر (٢٠١٧) التفكير النظم هو القدرة على دمج المكونات المختلفة والمتغيرة لغرض فهمها وتحليلها ومعرفة كيفية التعامل بموجبها ويوفر التفكير المنظم باعتباره عنصرا تحليلا للذكاء الاستراتيجي اطار للتفكير الاستراتيجي وطريقة المواجهة التعقيدات والتطورات البيئية فما انه يوفر طريقة للتعلم واكتساب المعارف من خلال التكامل للأفكار الجديدة.

ويشير بان التفكير المنظم هو نمط من التفكير الذي يجد العلاقات بين العناصر المختلفة من خلال التحليل للقضايا ويساعد على تجنب وضع الحلول الوقتية للمشاكل في الوحدة الاقتصادية مما يؤدي بالتالي الى إيجاد حلول ايجابية قابلة للتطبيق في المستقبل والتطوير والتقدم. ( جميل، ٢٠١٦)

### ٣- الرؤية المستقبلية :

شعار جذاب للمنظمة، حيث يعد بمثابة تدريب على التفكير الحذر في الجانب الذي يجب على الوحدة الاقتصادية ان تتجه اليه لكي تحقق النجاح. ان قادة المنظمة عندما تكون لديهم رؤية مستقبلية واضحة سينتكون لديهم صوره واقعية وقدرة للتطبيق والتي ترغب الوحدة الاقتصادية الوصول اليها فهي التي تحدد الواجهة المستقبلية لها وتحدد خط سير المنظمة بالاتجاه الصحيح

. ويرى ان دور الرؤية المستقبلية للوحدة الاقتصادية يبرز في مواجهة التحديات في إدارة العمل والمواد البشرية من قبل المدراء ذوي خيال واستيعاب التحديات المنطبة بالمنظمة حيث أن الرؤية الجديدة هي مفتاح النجاح وعمليات التغيرات الاستراتيجية وتحقيق الرضا لعملاء المنظمة لانهم غايتها بالإضافة الى تحقيق المنافسة من خلال رضا عملائها عن منتجاتها وخدماتها وايجاد رؤي جديدة عنهم والالمام بالتكنولوجيا الجديدة في خدمتهم. (جميل، ٢٠١٦)

#### ٤ - الدافعية :

يؤكد شكشك (٢٠٠٧) على أن الدافعية هي عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي والتي تهدف الى تنشيط السلوك ودفع وتحفيز الافراد من منطلق الرؤى والتصورات التي يجب ان تكون موضع التنفيذ، وهي إحدى اهم الادوات التي تشير روح المنافسة بين الافراد وتحثهم على تحمل المسؤولية تجاه العمل الموكل لهم ويتطلب ذلك دراسة ومعرفة العوامل التي تؤثر على تحفيز ودافعية الافراد وكيفية التأثير عليهم، ويأتي هنا دور الذكاء الاستراتيجي في اشباع حاجات العاملين وذلك من خلال فهم الافراد وشعورهم وفهم سلوكهم ولتحقيق فعالية هذا العنصر يجب تقديم الحوافز المناسبة نتيجة اعمالهم الجديدة وتشجيعهم المستمر لتحقيق الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية .

#### ٥ - الشراكة :

يوضح شكشك (٢٠٠٧) تعكس الشراكة قدرة المدير الذكي استراتيجيا وامكانياته على اقامة التحالفات الاستراتيجية مع الوحدات الاقتصادية الاخرى؛ ان الشراكة تتحقق من خلال تحقيق الأهداف وتبادل المنافع حيث تسعى كل منظمة الى فهم أهداف واستراتيجيات المنظمات الاخرى» وفي الغالب عندما تكون الشراكة مع وحدات اقتصادية خارجية فان المدراء يبحثون عن الشراكات التي يتمتع قادتها بدرجة ذكاء عالية والذي يمثلون قيمة مضافة الى منظماتهم وزيادة حجمها .

ويرى ان الشراكة الاستراتيجية هي اتفاق رسمي بين مؤسستين او اكثر في تحقيق التعاون بينهم للاستفادة من الامكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية والمعارف وتبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم؛ وبالتالي يؤدي إلى تحقيق الميزات التنافسية عن طريق الحد من المخاطر والتهديدات وصولا الى الأهداف المنشودة وتحقيق نجاح المنظمة؛ وتعد الشراكة احد اليات التكيف مع التطورات التكنولوجية والتحديات البيئية وضمان انسيابية تبادل الخبرات والافكار بين المنظمات؛ وان الشراكة توفر اطار عمل تعاوني وخاصة للتشارك في المواد النادرة وفي حالة الدخول الى الاسواق الجديدة، كما انها تؤدي دورا مهما في اشباع حاجات وتوسيع نطاق خدماتهم وكذلك الإبداع في ايجاد حلول بديلة للمشكلات والتفوق في الاداء وبالتالي تحقيق قيمة اكبر للشركاء. (جميل، ٢٠١٦)

## المبحث الثاني

### الرشاقة التنظيمية

#### اولاً: مفهوم الرشاقة التنظيمية :

لقد تعددت المفاهيم الموضحة والمسفرة للرشاقة التنظيمية وذلك تبعاً لطبيعة المؤسسة التي تتبنى تطبيقها ، وتبعاً لذلك فقد اختلفت التعريفات المفسرة للرشاقة التنظيمية حيث عرفت بانها : مجموعة من القدرات التنظيمية التي تسمح للمؤسسة باستشعار التغييرات في بيئة العمل بفعالية، والاستجابة لتلك التغييرات في الوقت المناسب؛ من خلال المواءمة المستمرة ( ٢٠١١ : ٢-٣ ، deliang and shan) بين القدرات والموارد بفعالية، وتحقيق الكفاءة مع الأخذ في الاعتبار لعامل التكلفة وقد اتفق معه الكثير في هذا الاتجاه حيث عرفت بانها مجموعة من العمليات التي تسمح للمؤسسة استشعار التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية ؛ والاستجابة لها بكفاءة وفعالية في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة ، والتعلم من التجربة لتحسين كفاءات منظمة ( ٢٠٠٨ : ٣٦ ، seo and paz).

كما تعني الرشاقة التنظيمية ايضاً قدرة المؤسسة على الإحساس بالبيئة الخارجية(الاستشعار) والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب لها بسهولة (رد الفعل) عن طريق إعادة تشكيل مواردها عملياتها واستراتيجياتها؛ وكذلك قدرتها على التعامل والاستجابة للتغيرات البيئية الغير متوقعة من خلال استغلالها كفرص للنمو ؛ كما تعبر عن قدرة المنظمة .على الاستجابة المتعمدة التي تطورها لتمكين السلوك الفعال في بيئة شديدة الاضطراب؛ ليس فقط من خلال الاستجابة السريعة للتغيير ولكن أيضاً من خلال قدرة المنظمة على العمل الاستباقي ؛ واغتنام الفرص؛ لاسيما من خلال الابتكار.

(cammn et al ١٤-١٢ : ٢٠١٦)

بينما ذهب البعض الى ان الرشاقة لا تعني فقط القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة ؛ وإنما تشمل أيضاً القدرة على التصرف بشكل استباقي لمواجهة التغييرات « فالمنظمة الرشيقة ليست فقط مرنة في الاستجابة للتغيرات التي يمكن التنبؤ بها ولكن أيضاً قادرة على الاستجابة والتكيف مع التغييرات غير متوقعة بسرعة وكفاءة فهي نتيجة متكاملة لكل من الانتباه للتغيرات الداخلية والبيئية من فرص وتحديات على حد سواء» والقدرة على استخدام الموارد في الاستجابة (الفعل ورد الفعل) لمثل هذه التغييرات؛ كل ذلك في الوقت المناسب؛ وبشكل مرناً» وبتكلفة معقولة؛ وبالتالي لا يمكن أن يكون لعنصر الانتباه أو الاستجابة القدرة بمفرده في تحقيق الرشاقة؛ إذ أن كل منهما ضروري لتحقيق الرشاقة؛ وزيادة القدرة التنافسية يمكن أن تأتي من خلال التكامل الفعال بين الانتباه للتغيرات والاستجابة لها .

(jafarnejed , shaie , ١٦-١٥ : ٢٠٠٨)

بينما عرفها آخرون على أنها قدرات المنظمة علي تعظيم موارها وامكانياتها؛ والاستفادة من الفرص المتاحة لها؛ بما يمكنها من معالجة أوجه القصور الداخلية؛ ومواجهة التهديدات الخارجية؛ بهدف استمرارية بقائها ومساعدتها على تحقيق ميزات تنافسية (٢٠١٦: ٢٢، كمال ) كما عرفت بأنها قدرة المنظمة علي تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح إلي تحقيقها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية؛ مما ينعكس بدوره علي تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير ( العبادي ، ٢٠١٢: ١٥٦ )

وعلى الرغم من الاختلافات بين مفاهيم الرشاقة التنظيمية « فإن جميع تعاريف الرشاقة التنظيمية تؤكد على السرعة والمرونة كأحد أهم السمات الأساسية لرشاقة المنظمة. والسمة الثانية المهمة للرشاقة هي الاستجابة الفعالة ( ونتيجة لما سبق يتضح لنا أن مفهوم الرشاقة التنظيمية مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري (٢٠٠٨: ٩، sherehiy للتعديل المعاصر» وأن هناك شبه اتفاق حول تحديد مفهوم للرشاقة التنظيمية فمنهم من رأى أن الرشاقة التنظيمية قدرة المنظمات على إحداث التغيير في المؤسسات؛ والتكيف معها لمواجهة التحديات، ومنهم من رأى ضرورة استخدام الموارد الاستخدام الأمثل لمواجهة التحديات وامتلاكها الميزة التنافسية بطرق ذكية وإيجاد التغيير» وذلك بتعديل المنتجات والخدمات لتناسب مع حاجات العملاء، كما يتضح أن الرشاقة التنظيمية أصبحت مطلباً مهماً لمواجهة التغييرات المتلاحقة. كما نلاحظ من العرض السابق لمفهوم الرشاقة التنظيمية أنه لا يوجد مفهوم محدد شمل جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية.

## ثانياً: أهمية الرشاقة التنظيمية :

لقد تعددت أهمية الرشاقة التنظيمية حسب اختلاف استخدامها في المؤسسات والشركات فهناك من يذهب الى ان الرشاقة التنظيمية تعد من المفاهيم البالغة الأهمية في المنظمات المعاصرة التي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة لكونها تتيح لها القدرة على الاستجابة للتغيير المستمر والاستفادة من الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال وتلبية حاجات وطلبات الزبائن الغير متوقعة (٢٠١٣ : ٧ , young). وهناك من وصل الى استنتاج مفاده ان المنظمات التي تتبنى الرشاقة التنظيمية في اعمالها وانشطتها تحقق لها العديد من النتائج ومنها التحسين المستمر للعمليات التنظيمية زيادة حصتها السوقية» تحسين السيطرة على الكلف ؛ كسب قيمة مضافة نتيجة استثماراتها في التقنيات المتطورة ومواجهتها للتغيرات السريعة ؛ زيادة رضا العاملين، سرعة تحقيق الأهداف المطلوبة ؛ تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة ؛ الاستجابة السريعة (٢٠١٦: ٦٣، moshki&Teimouri السريعة لطلبات الزبائن).

كما ان هناك رأياً مميزاً مفاده أن الرشاقة التنظيمية تعد ضرورة حتمية في وقتنا الحالي مستشهداً ذلك بأقوال (بيل غيتس مؤسس شركة مايكروسوفت الأمريكية أن زبائنك الغير راضين عن خدماتك هم أكبر مصدر للتعلم بالنسبة لك". والمقولة الثانية في مجال الأعمال في اللحظة التي تدرك فيها فداحة المشكلة يكون الأوان قد فات؛ عليك أن تكون مستعداً دائماً لذلك يجب على المنظمات معرفة ماذا يريد الزبائن والسعي لإرضائهم وما الذي يجعلهم غير راضين عن الخدمات أو المنتجات والسعي لمعرفة المشاكل قبل وقوعها لتلافي الخسائر؛ والتعلم المستمر لاكتساب المعرفة والخبرة وبالتالي مواجهة أصعب الظروف بكل هدوء، واحترافية، وهذا يتم عن طريق تبني ممارسات الرشاقة التنظيمية ( الدباغ ، ٢٠١٧ : ٤٥-٤٦ ) ، وعن طريق ما تم عرضه؛ يمكن القول ان استمرار ونجاح المنظمات في الوقت الحاضر أصبح مقرونا إلى حد كبير بمدى تبنيتها للرشاقة التنظيمية في هياكلها واعمالها وانشطتها اذا من خلالها تستطيع المنظمة التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات والمخاطر غير المتوقعة كما وان المنظمات الرشيقة تبحث وتفكر فيما وراء التكيف لتلك التغييرات من حيث اغتنامها للفرص المحتملة التي تساعد على خلق الميزة التنافسية وتفوقها.

## ثالثاً: ركائز الرقابة التنظيمية

أن للرقابة التنظيمية عدة ركائز تختلف من مؤسسة لأخرى؛ طبقاً لطبيعة مجالها ووفقاً لاحتياجات الأساسية وهذه الركائز ( ٦٧-٧٠ : ٢٠١٥ ) . , harraf etal يمكن استخدامها كمقياس لقابلية المنظمة للتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية ،

١- **ثقافة الإبداع** : تعد ثقافة الإبداع ركيزة أساسية للرقابة التنظيمية فهي داله على عقل تنظيمي واضح ، والمنظمة . التي تتبنى هذه ثقافة تكون أكثر قدرة على التغيير؛ كما أن هذه ثقافة تعني أن المنظمة تقوم بتحليل مستمر للنظم» والهيكل ؛ والإجراءات؛ وفرق العمل» والمكونات المنظمة الأخرى؛ ودائماً ما تكون بحاجة لإيجاد طريقة جديدة لأداء بعض الوظائف أو توفير بعض الخدمات

٢- **تمكين العاملين** : التمكين هو الركيزة التي تصف العلاقة بين المدراء والموظفين من خلال القرارات والحكم « كما يشير إلى درجة توزيع صلاحيات القيادات العليا على الموظفين؛ ولا تزال المفاضلة قائمة بين فعالية الاستجابة التي عادة ما تكون في النظم اللامركزية؛ وبين توقيت الاستجابة التي تتسم بها النظم المركزية»؛ وبصفة عامة غالباً ما تكون اللامركزية الأكثر فاعلية. لكن صنع القرار على المستوى الإداري الأقل وهو مستوى الموظفين يمثل في زيادة فاعلية ومعنويات الموظفين نتيجة للحكم الذاتي» مما يزيد من الرقابة الشاملة للمنظمة

٣- **مواجهة المخاطر** : يترتب على المنظمات القادرة على تفاعل مع المتغيرات الخارجية أن تتجح في مواجهة المخاطر والتحديات من مختلف مصادرها ؛ وتعتبر هذه الركيزة مماثلة لركيزة ثقافة الإبداع فهي ثقافة تتجاوز حدود المستويات التنظيمية، وليس هناك طريقة واحدة صحيحة للاستجابة للمخاطر والتحديات» وهو ما يعني القدرة على المرونة الحاسمة للتعامل مع تحديات السوق واقتصاد المعرفة والمنافسة العالمية؛ مما يساعد على النجاح في اتخاذ القرارات المناسبة .

٤- **الرؤية الاستراتيجية** : ان الرؤية هي الدليل النهائي للمنظمة ؛ وتحدد اتجاهات المستقبلية للمنظمة وللرؤية دليل وثيق بالرقابة التنظيمية؛ غير أن المنظمات التي تتبع الرؤية لا يعني أن المنظمة قادرة على استجابة لمتغيرات الخارجية ؛ ولكن الالتزام بالمنظمة بالرؤية والاهتمام بها يساعد المنظمة على استجابة لمتغيرات الخارجية ؛ وتعد الرؤية المحددة بوضوح أمر حاسم للنجاح التنظيمي؛ حيث أنها توفر للمديرين والموظفين الهدف الأسمى للعمل الجماعي المستمر .

٥- **الاتجاه الاستراتيجي** : يتم تأسيس الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة عن طريق الرؤية ؛ فوجود نص

صريح للرؤية يجعل المنظمة ذات توجه استراتيجي واضح؛ ووضوح الاتجاه يساعد المنظمة على الاستجابة بطرق فعالة ورشيقة من خلال بناء إطار توجيهي للقرارات والاستجابة للعوامل الخارجية.

٦- **مرونة الهيكل التنظيمي** : يشكل الهيكل التنظيمي الإطار التوجيهي الذي يوجه أداء المنظمة بشكل

رئيسي؛ ويحدد الروابط وقنوات الاتصال التي تؤثر على الرؤية المنظمة.

٧- **الاتصال التنظيمي الفعال** : هناك أهمية لتواصل المنظمة داخلياً وخارجياً مع المساهمين والعملاء الأطراف الأخرى ذات الصلة في السوق؛ وتستخدم الاتصالات الداخلية في تعميم المعلومات في جميع أنحاء المنظمة؛ ويمكن القول أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك القادرة على الجمع بين أساليب الاتصالات الفعال والمتعددة الاتجاه في جميع أنحاء المنظمة.

٨- **إدارة التغيير** : المنظمة الرشيقة هي التي يمكنها أن تدير التغيير بنجاح؛ فإدارة التغيير تساعد المنظمات على مواجهة الضغوط المختلفة. وتشتمل إدارة التغيير في المنظمات الرشيقة على ثلاثة مراحل: إدراك التغيير تنفيذ التغيير» واختبار التغيير» ويشير إدراك التغيير إلى استعداد المنظمة للكشف عن التغييرات المحتملة الداخلية والخارجية على حد سواء» والمنظمات الرشيقة

تدرك التغييرات بشكل أسرع وأكثر دقة من غيرها اما تنفيذ التغيير هو عملية تحول القرار الى نتائج قابلة للتنفيذ والمنظمات الرشيقة تنفذ التغييرات بشكل أسرع وأكثر سلاسة ودقة؛ ويتطلب تنفيذ التغيير اختبار فاعليته؛ من حيث إعادة النظر في دقة وصحة التغيير واكتشاف مجالات التحسين والفرص والقدرة على الاستجابة للبيئة.

#### ٩- **التحليل البيئي والاستجابة**: الهدف العام من هذه الركيزة تسهيل الرشاقة في

لتحدياته مقياساً لكيفية تقييم المنظمة للبيئة الخارجية « وتوفر هذه الركيزة الأدوات والمقاييس لتحليل البيئة الخارجية؛ كما تسلط الضوء على أهمية العلاقات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها وبالتالي تعزز فرص نجاح المنظمة.

#### رابعاً : أبعاد وملامح الرشاقة التنظيمية

توجد ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية : وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد الثلاثة (٣٤-٢٨ : ٢٠١١ , park)

#### ١- **الاستشعار**

هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغييرات البيئية (تغيير تفضيل الزبون تحركات المنافسين الجديدة؛ والتكنولوجيات الجديدة) في الوقت المناسب ؛ ويشير الاستشعار إلى قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة والتقاطها وتفسيرها ؛ والخطوة الأولى في الاستشعار هو الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛ وذلك لتحقيق الإدراك التام باتجاهات التغيير ومصادره وأنواعه خصائص كما تعنى رشاقة الاستشعار قدرة المؤسسة ليس فقط على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية؛ بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤية وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك؛ وتطوير أدائها باستمرار وابتكار اساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية؛ وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة.

## ٢- عملية اتخاذ القرار

تعني قدرة المنظمة على جمع وتحليل ومراقبة ؛ وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة بالمنظمة على الأعمال دون تأخير وتحديد الفرص والقيود القائمة على تفسير الأحداث؛ ووضع خطط استراتيجية التي توجه كيفية تكوين الموارد جديدة وعمل إجراءات الازمة

تنافسية جديدة وتقوم رشاقة اتخاذ القرار على العديد من الأنشطة المترابطة؛ والتي تفسر الأحداث التي تم استشعارها وذلك بتجميع وتحليل وتقييم المعلومات المرتبطة بالأحداث والتغيرات البيئية. ومن خلال هذه الأنشطة تحدد المنظمات الفرص والتهديدات المتعلقة بهاء ثم تضع معايير عملية لتحقيق أقصى قدر من تأثير الفرص والتقليل من تأثير التهديدات ؛ والمنظمة الرشيقة تعرف متى تستجيب

للتغيير ومتى تتخذ قراراتها وعادة تتخذها في ضوء ثلاثة معايير» وهي: سرعة اتخاذ القرار» إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار» والاستجابة السريعة للتغيير» إلي جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار إلا أن المشاركة قد تعرقل سرعة اتخاذ القرار وهذا يتطلب من المنظمات تحقيق قدر من التوازن بين المركزية وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية؛ والقيادة هي المسؤولة عن تحقيق ذلك التوازن.

## ٣- التطبيق / الممارسة:-

رشاقة الممارسة هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وشامل ؛ وتعديل العمليات؛ وإعادة هيكلة العلاقات على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب ؛ ومن فإن رشاقة التطبيق وجهة نظر والممارسة تعني تنفيذ المهام والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغييرات بكل كفاءة؛ وإجراء هذه التغييرات في أقصر وقت ممكن؛ وسرعة التغيير في الإنتاج، إضافة إلى سرعة طرح المنتجات الجديدة في السوق؛ وسرعة التسليم للمنتجات» وفي الوقت المناسب وهذا البعد متعلق بالاستجابة والتي تشير إلي ردود الفعل السريعة والمناسبة للتغيرات البيئية ولنظم المعلومات هنا دور محوري في مساعدة المنظمات علي الاستجابة السريعة من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والكافية فالاستجابة هنا احتواء التغيير. وتشير الدراسات إلى أن هناك ترابط بين الاستجابة

والاستشعار، فالاستجابة يجب أن تكون متناسقة مع الاستشعار» وإذا لم تكن المنظمة قادرة على الاستشعار الفعال للفرص والتهديدات فإن ذلك يحد من قدرتها على اتخاذ الإجراءات المناسبة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات؛ كما أن التوافق بين الاستشعار والاستجابة يساعد المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها التنظيمية ؛ فالمنظمات التي لديها مستوى عال من الاستشعار ولكنها منخفضة المستوى في الاستجابة لن تكون قادرة على اغتنام الفرص لتحسين الأداء؛ بينما المنظمات التي لديها مستوى أعلى في الاستجابة ولكن مستوى منخفض من قدرات الاستشعار من شأنه أن يضعف مواردها .

## الفصل الثالث

### الجانب العملي

#### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### أولاً: مجتمع البحث وعينة البحث:

تم اختيار مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان كمجتمع للبحث اما عينة الدراسة ( تم اختيار القيادات الادارية ) ومن الجدير بالذكر أن الباحثان قاما بتوزيع ( ٣٨٠ ) استمارة استبيان على القيادات الادارية في مواقع عملهم ولكن لم يسترجع منها سوى ( ٣٠ ) استمارة.

جدول ( ١ ) توزيع عينة الدراسة

التسلسل	العدد الموزع من الاستمارات	المسترجع من الاستمارات	المستبعد من الاستمارات	غير المسترجع من الاستبيانات	الصالح من الاستمارات	نسبة الاسترجاع
١	٣٨	٣٠	٠	٨	٣٠	٧٩%

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني

ويهدف وصف عينة الدراسة اقترح الباحثان تفصيلها بالجدول (٢) حيث يتضح من هذا الجدول أن معظم أفراد العينة هم من الأشخاص الأكثر دراية بمتغيري الدراسة).

جدول (٢) وصف عينة الدراسة في الجامعة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة مئوية %
الجنس	ذكر	٢٢	٧٣.٣
	أنثى	٨	٢٦.٧
	المجموع	٣٠	١٠٠
العمر	من ٢٠-٣٠ سنة	٣	١٠
	بين ٣٠-٣٧ سنة	٧	٢٣
	بين ٣٨-٤٥ سنة	١٥	٥٠
	من ٤٥ سنة فأكثر	٥	١٧
	المجموع	٣٠	١٠٠
المؤهل العلمي	دبلوم	٧	٢٣
	بكالوريوس	١٥	٥٠
	ماجستير	٤	١٣.٥
	دكتوراه	٤	١٣.٥
	المجموع	٣٠	١٠٠
سنوات الخدمة	اقل من ٥ سنوات	٣	١٠
	من ٥-١٠ سنوات	٧	٢٣
	من ١٠-١٥ سنوات	١٥	٥٠
	١٥ سنوات فأكثر	٥	١٧
	المجموع	٣٠	١٠٠

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

كما يوضح الجدول (٢) إن أغلب أفراد العينة هم من الذكور إذا بلغت نسبتهم (٧٣.٣٪) . وبلغت متوسط نسبة الاعمار في المنظمة المبحوثة (٣٨-٤٥) بلغت نسبتهم (٥٠٪) . كما شكلت نسبة (٥٠٪) من حملة الشهادات البكالوريوس وهي أعلى نسبة من بين النسب الأخرى، وكما يوضح الجدول (٢) عدد سنوات الخدمة، إذ حصلت الفئة (١٥-١٠) على أعلى نسبة (٥٠٪) وهذا مؤشر جيد على إن أغلبهم أصحاب خبرات عملية ومهنية، ومن المعلومات سابقة الذكر يتضح أن هذه العينة قد تكون هي العينة المناسبة للإجابة على تساؤلات المقياس المعد لهذه الدراسة.

### ثانياً : الوصف الاحصائي للاستجابات

لقد اعتمد الباحثان لغرض تحليل البيانات على برنامج SPSS ولقد استخدم في استخراج النسب المئوية , التكرارات , المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارة الاستبيان المختلفة من اجل إعطاء وصف شامل لدرجة عينة البحث , وكما موضح بالجدول ادناه :

جدول (٣) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان الخاصة بمتغير الذكاء الاستراتيجي

البعد الأول : الاستشراف

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
١	تتابع المنظمة المبحوثة حدوث المتغيرات في البيئة الخارجية ثم تعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرارات	٤,١٩	٠,٧٧	مرتفعة
٢	الاستشراف يساعد المنظمة المبحوثة في مواجهة التعقيدات والتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار	٣,٨٧	٠,٨٧	مرتفعة
٣	لدى المنظمة المبحوثة قدرة من استفادة من خبره العاملين وامكانياتهم في التعاطي مع الاحداث المستقبلية	٤,٠١	٠,٩٢	مرتفعة

البعد الثاني : التفكير النظم

٤	اتصور المنظمة المبحوثة في صورة نظامية مترابطة ومتناسقة الاجزاء	٣,٩٩	٠,٨٧	مرتفعة
٥	قدرة المنظمة المبحوثة على حل اي مشكلة بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها	٤,١٨	٠,٨٥	مرتفعة
٦	التفكير النظم يساعد المنظمة المبحوثة على رؤية الاحداث التي تحيط بها بصورة اكثر وضوحا	٤,١٥	٠,٨٤	مرتفعة

البعد الثالث الرؤية المستقبلية

٧	تستخدم المنظمة المبحوثة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه اغراضها	٤,٠٥	٠,٨٦	مرتفعة
٨	تعتمد المنظمة المبحوثة على رؤيتها في اتخاذ قرارات الصانبة	٤,٠٥	٠,٨١	مرتفعة
٩	تمتلك المنظمة المبحوثة القدرة على تحويل الرؤية الى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالتها واهدافها	٣,٩٨	٠,٨٩	مرتفعة

البعد الرابع : الدافعية

١٠	تشير المنظمة المبحوثة تنافس بين العاملين لتقديم مزيد من الانجازات	٣,٩٥	٠,٨٤	مرتفعة
١١	تشجع المنظمة المبحوثة التفاعل بين العاملين وتكوين فريق عمل بينهم	٣,٩٦	٠,٩٢	مرتفعة
١٢	تحفز المنظمة المبحوثة افرادها للتصرف بانسجام مع اهدافها	٣,٩٥	٠,٨٤	مرتفعة

البعد الخامس : الشراكة

١٣	تزداد قوة القرار عندما ينتج من منظمات متحالفة	٠,٩٣	٠,٨٢	مرتفعة
١٤	ترى المنظمة المبحوثة ان في الشراكة مع المنظمات الأخرى الشبيهة حلا جيدا لخروج من الازمات التي تواجهها المنظمات	٠,٩٣	٠,٨٢	مرتفعة
١٥	ترى المنظمة المبحوثة في الشراكة اسلوب يفيد المنظمات في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها	٠,٩٢	٠,٨٠	مرتفعة
	جميع فقرات المجال معا	٤,٠١	٠,٨٧	مرتفعة

يظهر جدول رقم ( ٣ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري الإجابات العينة المبحوثة للبعد الأول متمثل ( الاستشراف) من خلال التحليل البيانات أعلى فقرة هي (١) التي تنص ( تتبع المنظمة المبحوثة حدوث التغير في البيئة الخارجية ثم تعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرارات) ويدل على ذلك الوسيط الحسابي ( ٤,١٩). والبعد الثاني متمثل ( التفكير النظم) أعلى فقرة هي ( ٥) التي تنص ( قدرة المنظمة المبحوثة على حل اي مشكلة بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها) ويدل على ذلك الوسيط الحسابي ( ٤,١٨). والبعد الثالث متمثل ( الرؤية المستقبلية) أعلى فقرة هي (٧) التي تنص ( تستخدم المنظمة المبحوثة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه اغراضها) ويدل على ذلك الوسيط الحسابي ( ٤,٠٥). والبعد الرابع متمثل ( الدافعية) أعلى فقرة هي ( ١١) التي تنص ( تشجع المنظمة المبحوثة التفاعل بين العاملين وتكوين فريق عمل بينهم) ويدل على ذلك الوسيط الحسابي ( ٣,٩٥). والبعد الخامس متمثل ( الشراكة) أعلى فقرة هي (١٣) التي تنص ( تزداد قوة القرار عندما ينتج من منظمات متحالفة) ويدل على ذلك الوسيط الحسابي (٠,٩٣).

ت	البعد الأول : رشاقة الاستشراف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
١٦	تعمل المنظمة المبحوثة على تلبية الحاجات العاملين وحسب دون اي تأثير	٤,١٠	٠,٨١	مرتفعة
١٧	تستطيع المنظمة المبحوثة الوقوف مرة ثانية في حالة دخولها في ازمات وتتخطاها بسهولة	٣,٩٥	٠,٨٤	مرتفعة
١٨	تعمل المنظمة المبحوثة بين فتره وفتره على اعاده تنظيم هيكليتها بما يتناسب مع المتغيرات الخارجية	٣,٩٨	٠,٧٦	مرتفعة

البعد الثاني : رشاقة اتخاذ القرار

١٩	المنظمة المبحوثة بطينة في التعرف على حجم المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية	٤,٠٤	٠,٨٨	مرتفعة
٢٠	هنالك بطى في التعرف على التغيرات التي تحدث في المنظمة المبحوثة	٣,٩٣	٠,٨٠	مرتفعة
٢١	هنالك تعاون كبير بين الادارة وبقية الاقسام في حل الامور متعلقة بالاقسام	٣,٨٦	٠,٨٩	مرتفعة

البعد الثالث: رشاقة التطبيق / الممارسة

٢٢	تعمل المنظمة المبحوثة على توظيف تكنولوجيا المعلومات والارشفة الإلكترونية في نظام عملها	٣,٩٦	٠,٩٤	مرتفعة
٢٣	تعمل المنظمة المبحوثة على تطوير عمل العاملين من خلال ادراجهم في دورات تقوية وورش	٣,٧٥	٠,٩٤	مرتفعة
٢٤	تعمل المنظمة المبحوثة على حل مشكلات العاملين بشكل ودي ومبني على احترام والتقدير	٣,٩٣	٩,٨٧	مرتفعة
	جميع فقرات المجال معا	٣,٩٢	٠,٨١	مرتفعة

جدول (٣) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان الخاصة بمتغير الرشاقة التنظيمية.

يظهر جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابات العينة المبحوثة للبعد الاول متمثل ( رشاقة الاستشعار) أعلى فقره هي (١٦) التي تنص ( تعمل المنظمة المبحوثة على تلبية الحاجات العاملين وحسب دون اي تأثير) ويدل على ذلك الوسيط الحسابي (٤,١٠). والبعد الثاني متمثل ( رشاقة اتخاذ القرار) أعلى فقره هي (١٩) التي تنص ( المنظمة المبحوثة بطبيئة في التعرف على حجم المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية) ويدل على ذلك الوسيط الحسابي (٤,٠٤). والبعد الثالث متمثل ( رشاقة التطبيق / الممارسة) أعلى فقره هي (٢٢) والتي تنص ( تعمل المنظمة المبحوثة على توظيف تكنولوجيا المعلومات والارشافة الإلكترونية في نظام عملها) ويدل على ذلك الوسيط الحسابي (٣,٩٦).

### ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط والاثـر

#### ● علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية والتي تنص على أن (هناك علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية). تم إعداد الجدول (٤) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية، حيث بلغ المؤشر الكلي (٠.٥٠٣) ومستوى معنوية (٠.٠٨٥) وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى.

جدول (٤) علاقة ارتباط بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي

المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي	مستوى المعنوية Sig.
المتغير المعتمد	٠.٥٠٣	٠.٠٨٥
الرشاقة التنظيمية		

\*\*Correlation is significant at the ٠.٠١ Level (٢-tailed).

المصدر من أعداد الباحثان في ضوء نتائج spss

#### ○ علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع على المستوى الفرعية

تشير معطيات الجدول (٥) إلى وجود علاقات الارتباط بين المتغير المستقل وابعاد المتغير ، ويتضح من خلال المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية إذا تراوحت قيم الارتباط بين (٠.٨١٨ ، ٠.٦٦٥) \* عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

المتغير التابع	الذكاء الاستراتيجي		
	الاستشراف	التفكير النظم	الرؤية المستقبلية
الرشاقة التنظيمية	٠.٦٦٥	٠.٧٧٥	٠.٨١٨
	٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	٣٠	٣٠	٣٠

### جدول رقم (٥) علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع على المستوى الفرعية

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

### ● تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضيات الدراسة الرئيسية الثانية التي تشير إلى أنه " يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية ".

ويشير الجدول (٦) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود أثر ذات دلالة معنوية للمهارات الذكاء الاستراتيجي متغيراً مستقلاً في الرشاقة التنظيمية بوصفه متغيراً معتمداً. وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (٣٣١٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,١٨٣٠) وهي معنوية عند مستوى (٠.٠٥) بدرجتي حرية (١,٢٩) و مادامت قيم (T) المحسوبة معنوية للمتغير المستقل والبالغة (٣٣١٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٤,١٨٣٠) فإن ذلك يعكس معنوية النموذج، ويتضح أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي بلغت قيمته (٠.٢٣٥). وبهذا فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

### جدول (٦) علاقة تأثير المهارات القيادية في الالتزام التنظيمي

٠:P ≤ (٠.٠٥)

d.f: (١,٢٩)

R <sup>2</sup>	T		F		الذكاء الاستراتيجي		المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	β <sub>1</sub>	B.	
٠.٢٣٥	١٦٩٧	٤١٤٣	٤.١٨٣٠	٣٣١٨	٢٧٦٥	٠.٣٩٥	الرشاقة التنظيمية

N=٣٠

المصدر من اعداد الباحثان في ضوء نتائج spss

## ○ علاقات أثر ذات دلالة معنوية المتغيرات المستقلة المتغير التابع

وتشير نتائج تحليل الانحدار إلى مدى تأثير كل متغير من متغيرات المتغير المستقل في متغيرات المتغير التابع إلى الأتي :

- ١- وجود اثر ذات دلالة معنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في الاستشراف ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٠.٥٩٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤،١٨٣٠) عند درجتي حرية (١،٢٩) وبلغ معامل التحديد (٠.٤٤٢) .
- ٢- وجود اثر ذات دلالة معنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في التفكير النظم ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٥٩٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤،١٨٣٠) عند درجتي حرية (١،٢٩) وبلغ معامل التابع (٠.٦٠٠).
- ٣- وجود اثر ذات دلالة معنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في الرؤية المستقبلية ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٦١٨٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤،١٨٣٠) عند درجتي حرية (١،٢٩) وبلغ معامل التحديد (٠.٦٦٩) (R<sup>2</sup>)

R <sup>2</sup>	T		F		الذكاء الاستراتيجي			المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B.	β <sub>1</sub>	العائد المتغير المعتمد	
٠.٤٤٢	١٦٧٩	٧٢٤٧	٤،١٨٣٠	٠.٥٩٤	٤٢٥٣	٠.١١٣-	الاستشراف	الرؤية التنظيمية
٠.٦٠٠	١٦٧٩	٥٠٧٣	٤،١٨٣٠	٤٥٩٠	٢٨٠٠	٠.٤٥١	التفكير النظم	
٠.٦٦٩	١٦٧٩	٦٧٠٣	٤،١٨٣٠	٦١٨٦	٢٩١١	٠.٥٠٦	الرؤية المستقبلية	

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام برنامج spss

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا :الاستنتاجات

- ١\_ يجب على القيادات الموجودة في مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان العمل على زيادة وتطوير مهارات العاملين فيها من خلال تطبيق مجالات الذكاء الاستراتيجي والعمل على توسع قاعدة المشاركات بين العاملين مما يزيد فرصه لتحقيق أهداف التي يسعون الى تحقيقها من خلال أعمالهم التي يحققونها بذكاء عالي .
- ٢\_ ضرورة الاهتمام من قبل العاملين في مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان بموضوع التفكير الاستراتيجي والعمل على تطويره واستخدامه بشكل مستمر في جميع خدماتها التي تقوم بطرحها الاخرين
- ٣\_ تبين من خلال اختبار فرضية البحث الرئيسية الاولى صحة وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية (حيث بلغ المؤشر الكلي ) ٥٠٣.٠ (وهذا يثبت صحة الفرضية الاولى .
- ٤\_ تبين من خلال الدراسة الحالية صحة اختبار الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية عند مستوى معنوي ) ٠٥.٠ (اي ثبات صحة الفرضية الثانية .
- ٥\_ تضح من خلال الدراسة الحالية توفر أبعاد المتغير التابع الرشاقة التنظيمية بمستوى معتدل في مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان أذ يرغب المعمل بزيادة مستويات الرشاقة التنظيمية وذلك من خلال الالتزام بقدرة العاملين .
- ٦\_ تبين مما سبق بوجود تأثير واضح لذكاء الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية وهذا يبدو موافقا مع المنطق اي العاملين في مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان يتعاملون مع اساليب علمية متغيرة بصورة مستمرة .

#### ثانيا :التوصيات

- ١\_ حث مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان الى اقامة دورات تدريبية حول الاهتمام بالرشاقة التنظيمية ومجموعة الاساليب العلمية و ابراز دورها في وضع التكتيكيات المناسبة لمواجهة التحديات والازمات التي من الممكن يتم حدوثها في المستقبل .
- ٢\_ دخال كافة العاملين مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان في مجالات متعددة من الدورات تدريبية حول المعرفة بالرشاقة التنظيمية والوسائل الحديثة المرتبطة في مجال عملهم وكيفية استخدامها وتطبيقها بشكل أفضل .
- ٣\_ قيام مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان بتوظيف العاملين الذين يتمتعون بمستوى ذكاء عالي أي فرق العمل التي تكون لديهم المهارات والخبرات الواسعة التي تمكنهم من أنجاز عملهم بشكل صحيح وتجنب الاخطاء قبل وقوعها .
- ٤\_ تعزيز موضوع الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية لدى مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان والعمل على تطبيقهما في كافة المجالات التعليمية والوسائل التي تكون بأتباعها .
- ٥\_ يجب على قيادات في المعمل استثمار مستويات الذكاء الاستراتيجي أفضل استثمار بما يتوافق مع طبيعة عملها وتنشيط وسائل الاتصالات بين الاقسام العلمية من أجل الوصول الى النجاح الدائم .
- ٦\_ حث المديرين الى تشكيل وحدة لذكاء الاستراتيجي تعمل على تزويد العاملين بالمعلومات المطلوبة وأدراكهم بالتغيرات التي تحدث وتعرقل طبيعة نشاطهم وكذلك تمنحهم المساعدة في كيفية اتخاذ القرارات المناسبة .

## المصادر

### ❖ المصادر العربية

- جعفر، قيس زهير عبد الكريم، تأثير الذكار الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي/ دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلي بمدينة الطب-بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٣)، العدد (٩٦)، جامعة بغداد – العراق؛ ٢٠٠٧)
- اوسو، خيرى علي وجودت جعفر خطاب، (٢٠١٥)، مدى اسهام الذكاء التسويقي في تحسين التميز التسويقي للمنظمات المصرفية في مدينة أربيل <http://epu.edu.krd/ar/page/researches>
- جميل، فرهاد سالم، ابعاد الذكار الاستراتيجي ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي/ دراسة تحليلية لإراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات الاهلية في اقليم كردستان – العراق، رسالة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو-العراق، ٢٠١٦
- الطائي، محمد عبد حسين، والخفاجي، نعمة عباس صغير، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، عمان-الأردن، ٢٠٠٩.
- مسلم، تامر حمدان عبد القادر، تأثير الذكار الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة – فلسطين، ٢٠١٥.
- عامر ، طارق، ومحمد ربيع (٢٠٠٨) الذكاءات المتعددة دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان الأردن
- الناصر عامر عبد الرزاق (٢٠١٥) ادارة معرفه في إطار نظم ذكاء الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان
- انس شكشك. الذكاء أنواعه واختياراته، ٢٠٠٧
- كمال عبدالوهاب أحمد (٢٠١٦) تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية
- علي رزاق العابدي(٢٠١٢) الرشاقة التنظيمية : مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين) دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن) . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق.

- منال رفعت الدباغ (٢٠١٧) تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة. مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان

#### ❖ المصادر الانكليزية

- Tham, K. & Kim, M., (٢٠٠٢), "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS", Proceedings of The IBER Conference, <http://www.yorku.ca/hmkiml/>, pp. (١-٥).
- Park, Young, Ki,(٢٠١١),"The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments The Role of Information Technologies", A Dissertation Presented to the Usc Graduate School University of Southern California.
- Seo, D., and A.I.L. Paz (٢٠٠٨) Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility, Communications of the ACM
- Carmen, M., José, L., Antonio, L. Leal-Rodríguez, (٢٠١٦). An explanatory and predictive model for organizational agility, Journal of Business Research .
- Jafarnejad, A., Shahabi, B.(٢٠٠٨).Evaluating and improving organizational agility:definition,critique and new conceptual framework. Delh\ business review,india .
- Sherehiy, B. (٢٠٠٨). Relationships Between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility. Doctor Dissertation, University of Louisville.
- Moshki, M.,Temimouri, H.(٢٠١٣). A Survey On The Level Of Organization Agility And Proposition Of A Comprehensive Model (The Case Of Nir Pars Company). International Journal Of Human Resource Studies.

- Young, Alethea G,(۲۰۱۳). Identifying The Impact of Leadership Praces on Organizational Aglity", Masterof Science in Organization Development, Pepperdine University .
- Harraf, A., Wanasika , I., Tate ,k.and Talbott ,k.(۲۰۱۵). Organizational Agility.The Journal of Applied Business Research



## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

### (استمارة استبانة)

عزيزي المشارك

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحثان بإجراء دراسة حول (دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية) استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس، وانطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم معنا في إنجاز هذا الجهد العلمي وخدمة المسيرة العلمية، اضع بين ايديكم استبانة الاستقصاء الميداني المرفقة التي تضم فقرات تعبر عما يدور حولكم من خلال الاداء المهني الخاص بكم وان إسهامكم بملء الاستبانة له الدور البارز في نجاح الدراسة وتحقيق هدفها العلمي، لذا يرجى اعتماد الدقة والموضوعية في تأشير الاجابة المعبرة فعلا عن قناعاتكم و وفق مدرج الاجابة المثبت إزاء كل منها .

لن يتم استخدام هذا المسح إلا لأغراض الدراسة، وسيتم الاحتفاظ بالمعلومات التي تم جمعها سرية، ولن يصل اليها سوى الباحثان فقط مشاركتك في هذا الاستطلاع تطوعية تماماً.

مع فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم.

- ملاحظة :

1. يرجى وضع علامة (V) إمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك.
2. الاجابة على جميع الفقرات.

الباحثان :

محمد كامل موسى محمد قاسم شاهر

المشرف :

أ.م.د. محمد خليل ابراهيم

أولا : بيانات عامة - يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب

أولا : الجنس

ذكر		انثى	
-----	--	------	--

ثانيا : الفئة العمرية

٢٠ _ ٢٩ سنة	٣٠ - ٣٧ سنة	٣٨ - ٤٣ سنة	٤٤ - ٥٠ سنة	٥٠ سنة فأكثر

ثالثا : التحصيل الدراسي

اعدادية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

رابعا : عدد سنوات الخدمة الوظيفية

١ - ٥ سنوات	٥ - ١٠ سنوات	١٠ - ١٥ سنوات	١٦ سنوات فأكثر

خامسا : المنصب الوظيفي

رئيس قسم	مسؤول شعبة	مدير عام	مسؤول وحدة	
----------	------------	----------	------------	--

## ثانيا : الفقرات الخاصة . بالمتغير الأول ( الذكاء الاستراتيجي )

هوه قدرة الوحدة الاقتصادية على التفكير السريع بالمواد المتوافرة داخلها والتأقلم مع التغيرات الذكاء الاستراتيجي :  
الداخلية والخارجية وتعزيز نقاط القوة التي تنتج الى كسب اموال اضافيه.

ويتضمن المتغير الأول الأبعاد الآتية :

١ . ( الاستشراف ) : تيار فكري يمثل القدرة على التفكير بالقوة التي لا يمكن تحديدها فهو الاستشعار والتهيؤ للمستقبل.

ت	الفقرات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
١	تتابع المنظمة المبحوثة حدوث المتغيرات في البيئة الخارجية ثم اعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرارات					
٢	الاستشراف يساعد المنظمة في مواجهة التعقيدات والتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار					
٣	لدى المنظمة قدرة من استفادة من خبره العاملين وامكانياتهم في التعاطي مع الاحداث المستقبلية					

٢ . ( التفكير النظم ) : هو عملية عقلية معرفية يستطيع بها معرفة الأشياء في شكلها الملانم والقدرة على توليف أو دمج العناصر وتحليلها وفهم الكيفية التي تتعامل.

ت	الفقرات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
٤	اتصور المنظمة في صورة نظامية مترابطة ومتناسقة الاجزاء					
٥	قدرة المنظمة على حل اي مشكلة بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها					
٦	التفكير النظم يساعد المنظمة على رؤية الاحداث التي تحيط بها بصورة اكثر وضوحا					

٣. ( الرؤية المستقبلية) : هي البصيرة أو التنبؤ أو في المستقبل للشركة، أو ببساطة ما يفترض أن تفعله الوحدة الاقتصادية لتتفوق بها على اوضاعها الراهنة .

ت	الفقرات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
٧	تستخدم المنظمة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه اغراضها					
٨	تعتمد المنظمة على رؤيتها في اتخاذ قرارات الصائبة					
٩	تمتلك المنظمة القدرة على تحويل الرؤية الى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالتها واهدافها					

٤. ( الدافعية) : وهي قدرة المدير على تحفيز العاملين لتنفيذ والقيام بالخطط والأفكار التي تم وضعها.

ت	الفقرات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
١٠	تثير المنظمة تنافس بين العاملين لتقديم مزيد من الانجازات					
١١	تشجع المنظمة التفاعل بين العاملين وتكوين فريق عمل بينهم					
١٢	تحفز المنظمة افرادها للتصرف بانسجام مع اهدافها					

٥. ( الشراكة) : وهي اتفاق بين اكثر من منظمة تهدف الى تقديم خدمة للمشاركين من خلال استفادة من الادوات والخبرات المتنوعة في المنظمة.

ت	الفقرات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
١٣	تزداد قوة القرار عندما ينتج من المنظمات متحالفة					
١٤	ترى المنظمة ان في الشراكة مع المنظمات الأخرى الشبيهة حلا جيدا لخروج من الازمات التي تواجهها المنظمات					
١٥	ترى المنظمة في الشراكة اسلوب يفيد المنظمات في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها					

المتغير الثاني : ( الرشاقة التنظيمية ) : قدره المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال تطوير احتياجاتها بمواردها البشرية مما يؤثر في تنميه الشركة وتطويرها بشكل ايجابي.

ويتضمن المتغير الثاني الأبعاد الآتية :

١. ( رشاقة الاستشعار ) : هيه القدرة التنظيمية لفحص ومراقبه الاحداث من خلال التغيرات البيئية في الوقت المناسب.

ت	الفقرات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
١٦	تعمل المنظمة على تلبية الحاجات العاملين وحسب دون اي تأثير					
١٧	تستطيع المنظمة الوقوف مرة ثانية في حالة دخولها في ازمات وتتخطاها بسهولة					
١٨	تعمل المنظمة بين فتره وفتره على اعاده تنظيم هيكلتها بما يتناسب مع المتغيرات الخارجية					

٢. ( رشاقة اتخاذ القرار ) : هي القدرة على جمع وتراكم وهيكله ذات الصله من مصادر متنوعه لتفسير الاثار المترتبة على الاحداث المنافسة على الاعمال دون تأخير.

ت	الفقرات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
١٩	المنظمة بطينة في التعرف على حجم المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية					
٢٠	هنالك بطى في التعرف على التغيرات التي تحدث في المنظمة					
٢١	هنالك تعاون كبير بين المنظمة في حل الامور					

٣. ( رشاقة تطبيق العمل ( الممارسة ) : وهي القدرة على اعاده تكوين الموارد التنظيمية واعاده هيكله علاقات تغير التجهيز على اساس خطط بشكل جذري وحيوي.

ت	الفقرات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
٢٢	تعمل المنظمة على توظيف تكنولوجيا المعلومات والارشفة الإلكترونية في نظام عملها					
٢٣	تعمل المنظمة على تطوير عمل العاملين من خلال ادراجهم في دورات تقوية وورش					
٢٤	تعمل المنظمة على حل مشكلات العاملين بشكل ودي ومبني على احترام والتقدير					

## الملحقات

كتاب تايد مقدم من مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان

Republic Of Iraq  
Ministry Of Industry and Minerals  
The State Company For Food Products

جمهورية العراق  
وزارة الصناعة والمعادن  
الشركة العامة للمنتوجات الغذائية  
مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان  
الحسابات

العدد : ٦٢٩  
التاريخ : ٢٠٢٣/٥/١٦

إلى/جامعة ميسان/كلية الادارة والاقتصاد/قسم ادارة الاعمال  
م/ تايد

تهديكم تحياتنا  
نؤيد لكم بان الطالب (محمد كامل موسى جابر) قام باعداد بحثه بعنوان (دور الذكاء الاستراتيجي في  
تحقيق الرقابة التنظيمية) في مصنعنا (مصنع ومزرعة قصب السكر في ميسان) .  
مع التقدير...

محمد راضي لازم  
مدير الحسابات  
٢٠٢٣/٥/١٦

نسخة منه إلى  
الدائرة الادارية والموارد البشرية/التدريب  
الحسابات مع الأوليات  
البريد الدوار .

تاريخ الاصدار : ٢٠٢٢  
قسم الحسابات

العراق - بغداد / المسبح - هاتف ٧٤٠١٨٦٦ - ٧١٨٢١٤٢  
EMAIL : fisc@fisc.industry.gov.iq

الانموذج (HR-05-F1C) مخاطبات خارجية  
رقم الاصدار : ٣

## الخاتمة

نامل ان يحقق هذا البحث الهدف الذي صمم من اجله ولو بقدر يسير كما نامل العفو عن الخطأ سواء كان سواء كان املائيا او لغويا اذ حدث بالبحث

وفي الختام نرجو ان ينال هذ البحث التقدير والاعجاب من المطلعين والباحثين

واخير نحمد الله على توفيقه ونصلي ونسلم على نبينا محمد وعلى ال بيته الطيبين الطاهرين

