



الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة

الاستراتيجية دراسة حالة مجمع (سيم SIM)

The Mediating Role of the Strategic Agility Variable for the Effect of Strategic Intelligence on Achieving Strategic Leadership, a Case Study of the Complex (SIM)

بوربيع صارة *

جامعة علي لونيسي، البلدة 2، الجزائر

bourabiasarah33@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/12/16

تاريخ القبول: 2021/06/30

تاريخ الإرسال: 2020/12/01

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم)، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأعدت استبانة تخدم أغراض الدراسة تمت معالجتها احصائيا لاختبار الفرضيات باستخدام برنامجي (Spss/v24) و (Amos/23) ؛ وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الذكاء الاستراتيجي وكل من الريادة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم)، ووجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الرشاقة الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم)، وأيضاً وجود أثر موجب ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) لمؤشرات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم)، وأن الرشاقة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين المتغيرين (مؤشرات الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية) بشكل جزئي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية استثمار؛ استراتيجية استكشاف؛ ذكاء استراتيجي؛ رشاقة استراتيجية؛ ريادة استراتيجية.

Abstract :

This research paper aims at studying the mediating role of the strategic agility variable for the effect of strategic intelligence on achieving strategic leadership in the (SIM) complex. A questionnaire has been prepared that serves the study's objectives, it has been statistically treated to test hypotheses using the programs (Spss / v24) and (Amos / 20). The study identified several results, mainly the existence of a strong and positive correlation between strategic intelligence and both strategic leadership and agility in the (SIM) complex, the existence of a strong and positive correlation between strategic agility and leadership in the (SIM) complex, furthermore, the existence of a positive, statistically significant effect. At a significant level ($\alpha 0,01,$) for indicators of strategic intelligence in achieving strategic leadership through strategic agility in the (SIM) complex.

Key Words: Exploitation Strategy ; Exploration Strategy ; Strategic intelligence ; Strategic agility ; Strategic leadership.

JEL Classification: : M11, M12.

*مرسل المقال: بوربيع صارة (bourabiasarah33@gmail.com)



المقدمة:

بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي وتوظيفه في مختلف أنشطتها لتحقيق أهدافها المسطرة ، فعملت على المواءمة بينه وبين و بين أنماط الذكاء الأخرى ، وسعت إلى تدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفعالية أكبر لتمكين من استباق الأزمات والتهيؤ لها قبل وقوعها ، وتحقيق قيمة مضافة تميزها عن منافسيها وتضمن لها البقاء والاستمرار وتحقيق الأرباح، ويعتبر عمل المنظمات في بيئة تتميز بالديناميكية والعنصرية تحدياً فرض عليها أن تتسم بالرشاقة التنظيمية المناسبة لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات ؛ حيث ظهر حديثاً مصطلح الرشاقة الاستراتيجية الذي يركز على تحقيق سرعة وسهولة في الأداء التنظيمي للمنظمات ، خاصة في مواجهة التحديات واتخاذ القرارات السليمة ، وتوظيف القدرات الجوهرية والاستفادة منها بشكل صحيح. كما أن اشتداد حدة المنافسة وتزايد قدرة العملاء على إحلال السلع فرض على المؤسسات حتمية اكتساب ميزة تنافسية وجعلها تسعى إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية التي تعتبر منهجاً فكرياً حديثاً يتصف من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على تطوير أداء المنظمات ، وضمان استمراريته وتقديمها وتحقيقها أكبر قدر من الميزات التنافسية على صعيد أفرادها وتنظيمها. من خلال ما سبق يتبين أن نجاح المنظمة لا يتحقق إلا بتكامل مجموعة من العناصر ؛ حيث أن وجود مدراء على مستوى الإدارتين العليا والوسطى يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي يتيح لها رسم خطط واستراتيجيات على المدى الطويل ، كما أن رشاقته الاستراتيجية وسرعة استجابتها للتغيرات البيئية تمكنها من مواجهة التحديات والتطورات وتحسن قدرتها على البقاء والنمو ، بالإضافة إلى أن سعيها الدائم للتقليل من الضغط التنافسي وتحقيق ميزة مستدامة أدى إلى تزايد الاهتمام بكيفية تحقيق الريادة الاستراتيجية وسبل بلوغها، وقد حاولنا في هذه الدراسة معرفة الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع سيم

مشكلة الدراسة: انطلاقاً مما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع "سيم" ؟

الفرضيات الرئيسية للدراسة: بغية الإجابة على التساؤل الرئيسي تم طرح عدة فرضيات منها فرضيات للارتباط وأخرى للتأثير

فرضيات الارتباط:

H₀₁: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم)؛

H₀₂: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم)؛

H₀₃: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم)؛



فرضيات التأثير:

- **H₀₄**: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم) ؛
- **H₀₅**: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للذكاء الاستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية في مجمع (سيم) ؛
- **H₀₆**: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للرقابة الاستراتيجية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم) ؛
- **H₀₇**: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال الرقابة الاستراتيجية في مجمع (سيم) ؛ وقد تفرعت عن هذه الفرضيتين التاليتين:

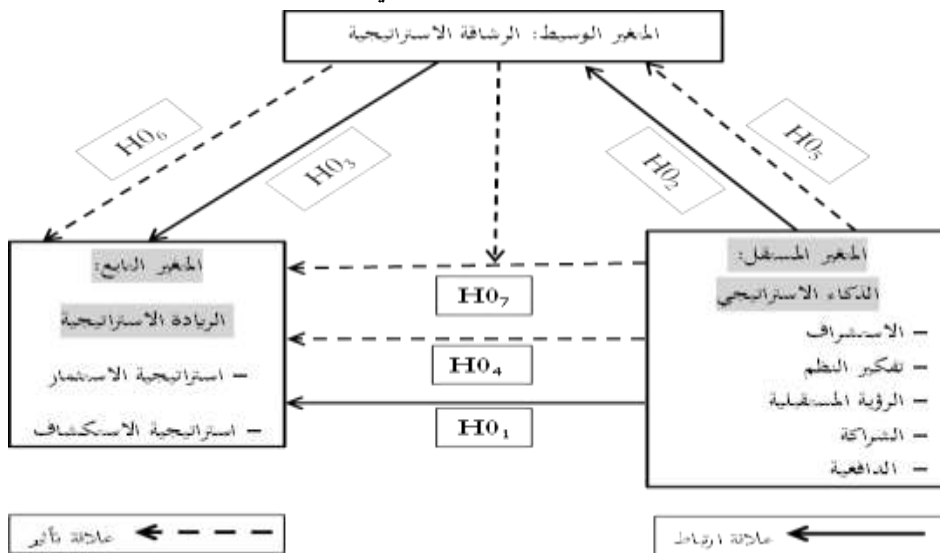
- **H₀₇₋₁**: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية الاستثمار من خلال الرقابة الاستراتيجية في مجمع (سيم) ؛
- **H₀₇₋₂**: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية الاستكشاف من خلال الرقابة الاستراتيجية في مجمع (سيم).

أهمية الدراسة: ازداد في السنوات الأخيرة اهتمام جل المنظمات بكل من الذكاء الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية وأصبحت تعتبر جوهرية يجب أن تتوفر في كل منظمة تريد تحقيق قيم مضافة ومواجهة المنافسة والمحافظة على أسواقها الحالية أو كسب حصص سوقية جديدة وذلك بسبب عدائية وديناميكية البيئة التي تنشط فيها هذه المنظمات؛ وتم اختيار مجمع "سيم" للصناعات الغذائية الذي يعتبر رائدا في مجال نشاطه وله تاريخ حافل بالنجاحات استطاع تخطي العديد من الأزمات وغزو عدة أسواق داخلية وخارجية وهو يضم 34 شركة مختلفة النشاط لهذا فإن دراسة الدور الوسيط لمتغير الرقابة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع "سيم" ستمكننا من الخروج بنتائج أكثر دقة وواقعية الأمر الذي يسمح لنا بإمكانية تعميمها.

منهج الدراسة: في الجانب النظري تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي اللذين سمحا ببناء وصياغة الأطار النظري لكل من الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية ، أما في الجانب النظري فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لدراسة حالة مجمع (سيم)، من خلال الاستعانة باستبانة ، كما استعملت مجموعة من الأساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية كالوسط الحسابي ومعامل الارتباط والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل الانحدار وأسلوب تحليل المسار.

أنموذج الدراسة : يتكون أنموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات هي (الذكاء الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، الريادة الاستراتيجية) كما يوضحها الشكل 01

الشكل 01: "المخطط الفرضي للدراسة"



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على فرضيات البحث

I. الذكاء الاستراتيجي :

1. مفهوم الذكاء الاستراتيجي :

تعددت التعريفات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي وتباينت وجهات نظر الباحثين وذلك راجع لحداثة هذا المفهوم حيث يعرف بأنه "القدرة على ترجمة وتفسير ملامح الاستراتيجية الواجب تبنيتها وكذلك العمل على تطوير الاستراتيجيات الملائمة وذلك بالأخذ في الاعتبار التأثيرات المستقبلية المحتملة للوضعية الحالية" (Service, 2006, p. 61)، ويعرف أيضا "هو مجموعة من العمليات التي تستهدف البحث عن معلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب" (Clar, 2008, p. 10)، كما يعرف بأنه "ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف، تفكير النظم-الشراكة-، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس، الإبداع)، ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة" (صالح و آخرون، 2010، صفحة 142)، ويعرف أيضا بأنه "قدرة المديرين على توظيف معارفهم، مهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير سياسات واستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمنظمتهم، ويتمثل بالاستشراف، الرؤية، التفكير النظمي، الشراكة والحدس" (أبو الغنم، 2016، صفحة 149) من خلال ما سبق يمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي هو مجموعة من العمليات المختلفة والمستمرة التي تعكس قدرة رؤساء المنظمات على توظيف مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم للقيام بتنبؤات مستقبلية دقيقة بشكل ذكي يتيح للمؤسسة استغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب وصياغة استراتيجيات تضمن لها البقاء والاستمرار وتحقيق جل أهدافها في الحاضر والمستقبل



2. أهمية وأهداف الذكاء الاستراتيجي :

تكمّن أهمية الذكاء الاستراتيجي في أنه يوفر الفرص للمنظمة لتعزيز نجاحها ويزيد من قدرتها على التعامل مع التحديات المستقبلية، ويحلّل الأهداف المستقبلية للمنافسين بغية معرفة استراتيجياتهم الحالية ، كما أنه يرسخ السمات القيادية ويدعم صناعة القرارات واجراءات عمليات التغيير المنظمي. (المنزوع، 2020، صفحة 134)

أما أهداف الذكاء الاستراتيجي فهي تتمثل في توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمة، واتخاذ الاجراءات الوقائية لإزائها، وإيجاد أساس معرفي لأنشطة المنظمة المستقبلية وتأثيراتها الايجابية والسلبية، وتمكين قادة المنظمات من تحليل مسوغات التغيير الاستراتيجي كقوى جوهرية لتعزز مرور الوقت ؛ وذلك بتوفير المعلومات التي تساعد في تفسير الأشياء وكيف تنشأ، وتشكيل القنوات لدى صناع القرار وصاغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات ابداعية مثلى. (محمود، 2019، صفحة 131)

3. مؤشرات الذكاء الاستراتيجي:

للذكاء الاستراتيجي عدة مؤشرات يستطيع من خلالها القائد فهم المستقبل والتنبؤ بتغييراته وهي :

1.3. الاستشراف: وهو القدرة على توقع تيارات التغيير التي يمكن أن توفر الفرص أو تهدد المنظمة، وذلك من خلال فحص بيئة الأعمال وتفسير الاتجاهات الاجتماعية والديمقراطية ، لا يمكن التنبؤ بالمستقبل بدرجة عالية من التأكد ولكن يمكن ادراكه بالاعتماد على متغيرات الوقت الحالي ووضع خطط طارئة للتكيف معه ،إن القدرة على الاستشراف ستتيح للمنظمة الاجابة على عدة أسئلة مثل: ماهي التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر في العروض التي تقدمها؟ هل الاحتياجات المستقبلية للزبائن تتطلب منتجات مختلفة؟ ... (سعودي و دهان، 2020، صفحة 598)

2.3. تفكير النظم: يجسد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكّل نظاماً أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها ، تظهر فوائد تفكير النظم على اعتبار أنه عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في أنه يوفر أطر للتفكير الاستراتيجي ومساعدة المدراء على مواجهة التعقيدات البيئية المختلفة؛ (تلا و عذراء، 2018، صفحة 114)

3.3. الرؤية المستقبلية: وهي فن رؤية الأشياء غير المنظورة إذ أنّها لا تعني مجرد تصور أو تخيل بل هي القدرة العقلانية على دراسة واقع ومستقبل المنظمة، ويبرز دور الرؤية المستقبلية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في أنّها تمكن قادة المنظمات من رسم الخطط وتحديد اتجاهات العاملين التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ، كما أنّ لها القدرة على الاستعانة بالاستشراف وتفكير النظم في تعميم أنموذج أو حالة مثلى يطلب الوصول إليها، وهي تعد بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحراف المنظمة وقادتها وتصور مستقبلي لوضع المنظمة وطموحها؛ (خالدية، 2015، صفحة 145)

4.3. الشراكة (التحالفات الاستراتيجية): وهي عبارة عن شراكة بين منطمتين أو أكثر أو وحدات العمل التجارية التي تشكلت لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبيرة التي تعود بالنفع عليها بصورة متبادلة، وتعتبر الثقة والالتزام



وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج مقومات رئيسة لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي، ولنمو المنظمات المنضوية تحت لواء الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة، ويدرك القادة الأذكياء استراتيجيا أنهم قد لا يستطيعون تحقيق الرؤية المحددة بمفردهم وأنهم سيكونون أقوى مع من سيكملهم من الأشخاص أو المنظمات لمساعدتهم في احراز النجاح وتحقيق الأهداف (الحميري و علي، 2019، صفحة 440)

5.3. الدافعية: هي حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين ، وكعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي تتركز المقدرة على التحفيز في دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقا من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ ، ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف، ومما تقدم يلاحظ أن القائد الذكي يجب أن يعمل على اشباع حاجات العاملين دون أن يؤثر ذلك على قراراته ، وذلك من خلا فهم عواطف العاملين وشعورهم. (بابكر و التاج، 2017، صفحة 283)

II. الرقابة الاستراتيجية :

1. مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

برز مفهوم الرقابة الاستراتيجية مع اتساع أفق المنظمات وتطور توجهاتها المستقبلية بما يخدم توجهاتها الاستراتيجية حيث تعرف بأنها "قدرة المنظمة على تعديل أو إعادة تشكيل المنظمة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في البيئة المتغيرة وذلك بالتقرب المستمر والتكيف مع احتياجات الزبون دون التخلي عن الرؤية المستقبلية" (Doz & Kosonen , 2008, p. 53)، وتعرف أيضا بأنها "الاستمرارية في تحديد الفرص واغتنامها بصورة سريعة للتغلب على المنافسين" (Kettunen, 2010, p. 12)، كما تعرف أيضا بأنها "قدرة المؤسسة واستعدادها لتشكيل خيارات استراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين وإعادة التكوين" (كرومي، 2018، صفحة 108)؛ ارتبط مفهوم الرقابة وخفة الحركة التنظيمية بتوجهات حديثة في الفكر التنظيمي ونظرية التنظيم؛ حيث أن هذا التوجه جاء لمساعدة المنظمات على الاستجابة للتهديدات والفرص البيئية غير المتوقعة واستغلال الإمكانات المتاحة في تكنولوجيا المعلومات، فالعلاقة بين هذه الأخيرة والرقابة التنظيمية مبنية على سرعة الهيكل التنظيمي في الاستجابة الفورية للتغيرات غير المتوقعة (Paul , Magno , Tim, & Rajeev , 2019, p. 219)، لبناء السمات التنظيمية وتحقيق الرقابة التنظيمية يتطلب الأمر أحداث توازن في الاختصاصات والمهام للوحدات داخل الهياكل التنظيمية وترسيخ ثقافة الوعي بالمخاطر والاتجاه إلى العمل التعاوني الجماعي ، وعدة عوامل أخرى مثل سياسات الموارد البشرية وسياسات إدارة العلاقة مع العملاء والإجراءات المرتبطة بكل منها بشكل يساعد في الوصول إلى خصائص مناسبة يترتب عليها تحقيق الأداء البشري الذي يتوافق مع تلك الخصائص المطلوبة، وتعزيز العلاقة بالعملاء ومعرفة المواصفات والمنافع التي يبحثون عنها لدى المنظمة،



ومدى وجود سرعة في التغيرات الحادثة على الاحتياجات والمنافع التي يسعون إليها ويتطلعون أن توفرها المنظمة لهم في الوقت المناسب وبالسماط المطلوبة. (الرخيص و الرخيص، 2020، صفحة 103)

2. أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

إن حالة عدم التأكد والاستقرار في البيئة الخارجية تعد من العوامل الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة ، وذلك بسبب شدة المنافسة والتطور التكنولوجي والعولمة ، لذلك تكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية في هذا المجال في أمرين ، أولهما داخلي ضمن المنظمة يهدف إلى فهم الكفاءات وتحديد القدرات في المنظمة ، وثانيهما خارجي لمعرفة ما يدور حول المنظمة وتحديد المتعاملين معها والمنظمات المنافسة؛ فالرشاقة الاستراتيجية تجسد قدرة المنظمة على إدارة التغير المستمر المرتبط بازدياد وتيرة التغيرات البيئية وهيئتها لقبول التغير من خلال تكوين عدة بدائل ، وحشد الموارد وتطوير المهارات ، واتخاذ الاجراءات الكفيلة لتذليل كافة العوائق أمام التغير. إن اعتماد المنظمات الرشاقة الاستراتيجية يمكنها من إعادة تكوين ذاتها وتحقيق النمو بتوفير كافة المتطلبات لمواجهة المنافسة الخارجية، والتحلي بالمرونة لمواجهة التطورات ، وإيجاد طرق مبتكرة من أجل خلق القيمة للمنظمة. (حيدر و عراك، 2019، الصفحات 303-304)

3. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

1.3. الحساسية الاستراتيجية: يمكن النظر إلى الحساسية الاستراتيجية بأنها تشمل كلا من حدة الادراك المبكر وشدة الوعي والاهتمام في التواصل مع العالم الخارجي من خلال استراتيجية مقترحة، يتم تعزيز الحساسية الاستراتيجية عن طريق الجمع بين استراتيجية قوية ذات توجه خارجي وتشارك داخلي ، ومستوى عال من التركيز والانتباه ، وحوار داخلي غني ومكثف ومفتوح، وتتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاث مرتكزات أساسية من خلالها يمكن للمنظمة بناء رشاقتها الاستراتيجية والوصول إلى هدف المنظمة في أسرع وقت ممكن وأقل ما يمكن من التكاليف وهي تتمثل في (التأكيد على اليقظة الاستراتيجية؛ عمليات الاستراتيجية المفتوحة؛ الحوار الداخلي عالي الجودة) (أنيس و أمين، 2019، الصفحات 116-117)

2.3. الالتزام الجماعي: ينظر إلى الالتزام الجماعي على أنه يمثل علاقة تربط العاملين بمسار عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها ، وتعتبر قدرة الموظفين على الالتزام بمجالات الادارة وسلوكياتها أمر مهم يدل على ولائهم للمنظمة، وعادة ما ينقسم الالتزام الجماعي إلى (الالتزام في مكان العمل؛ الالتزام الوظيفي؛ الالتزام تجاه تحقيق الأهداف؛ التزام الفرق؛ التزام القادة والمديرين) (الموسوي و راضي، 2019، صفحة 78)

3.3. سيولة الموارد: إن الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي تبقى غير مجدية دون سيولة الموارد، والتي تعني أن تكون المؤسسة قادرة على تحريك الموارد بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة، والمطلوب لتحقيق ذلك هو محفظة متنوعة من وحدات مستقلة وكادر من المديرين العاملين الذين يمكن نقلهم عبر الوحدات ومراقبة الشركات المركزية في الموارد الرئيسية والعمليات المنظمة في خفض الاستثمارات أو بيع وحدات، ومن المهم عدم تخصيص الموارد في الوحدات الصغرى بطريقة لا يمكن تغييرها ودون إعادة تنظيمها وتوفير قنوات متعددة للوصول إلى أي من الموارد



في عدة أماكن ليتمكن المديرين من الحصول على الموارد عند الحاجة لها بدلا من وجود بوابة واحدة بتلك الموارد، كما أن سيولة الموارد تتطلب عمليات الانضباط لتقييم وحدات فردية وإعادة تخصيص الموارد الرئيسية. (رغدان، 2018، الصفحات 337-338)

III. الريادة الاستراتيجية :

1. مفهوم الريادة الاستراتيجية :

هناك عدة تعريف للريادة الاستراتيجية قدمها الباحثون والمهتمون بالدراسة في هذا المجال فقد عرفت بأنها "نشاط ريادي يأخذ بنظر الاعتبار المنظور الاستراتيجي" (Hitt, Hoskisson E, & Ireland R, 2007, p. 526) كما عرفت بأنها "العمل على إيجاد توليفة جديدة من خلال تقديم سلع أو خدمات أو عمليات جديدة أو تحديد أسواق أو مصادر تجهيز جديدة أو خلق أنواع جديدة من المنظمات" (Belousova & Gailly, August 2008, p. 17) وعرفت أيضا بأنها "عملية موجهة للقرارات الاستراتيجية والجهود الادارية بقصد تحديد أفضل الفرص (ذات العائد المتوقع الأعلى) لاستثمارها من خلال التصرفات الاستراتيجية" (Akande, 2012, p. 346)، وتعرف أيضا بأنها "عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة للمنظمة، من خلال إتاحة الفرص للعاملين فيها للقيام بجهودهم الريادية، والكشف عن الفرص المستقبلية، بهدف رفع مستوى القدرات الابتكارية والتنافسية للمنظمة وصولا إلى تحسين مستوى الربحية ودعم المركز التنافسي للمنظمة في أسواق منتجاتها الحالية والمرتبقة" (جلاّب و آخرون، 2016، صفحة 32) من خلال ما سبق يمكن القول أن الريادة الاستراتيجية هي نشاط ريادي يهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية في بيئة ديناميكية متسارعة التغير وفق منظور استراتيجي.

2. أهمية الريادة الاستراتيجية:

يمكن إبراز أهمية الريادة الاستراتيجية في المنظمات في العناصر التالية : (شامي، 2019، صفحة 219)

- اكتشاف حاجات العملاء غير المشبعة والأسواق غير المخدمية، أو التي لا تتعامل معها المنظمة؛
- تحقيق عوائد استثمار عالية إذا كانت المشاريع الجديدة ناجحة؛
- تطوير الخدمات والمنتجات الجديدة، وإضافة قيمة جديدة لقسم البحث والتطوير في المنظمة؛
- تطوير الكفاءة والفعالية لإدارة سلاسل القيمة وعلى الأخص سلسلة الدعم وعلاقات العملاء؛
- تطوير علاقات الأعمال مع المنظمات الأخرى من خلال إقامة التحالفات معها؛
- تخفيض درجة المخاطر بفضل وجود التطويرات التكنولوجية الجديدة؛

3. أبعاد الريادة الاستراتيجية:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الريادة الاستراتيجية فمنهم من أشار إلى أنها تتكون من (الفطنة الريادية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، وإدارة الموارد استراتيجيا، وتطبيق الأفكار وتطوير الابداع) ومنهم من رأى بأنها تتكون من (تحديد الفرص، والابداع، وقبول المخاطرة، المرونة، والرؤية، والنمو) ومنهم من حصرها في بعدين هما (التوجه الريادي



والتوجه الاستراتيجي)، غير أنه ورغم اختلاف الآراء ركز الباحثون بشكل مباشر أو غير مباشر على أن أبعاد الريادة الاستراتيجية توصف ضمن استراتيجيتين هما: (احسان و طيبة، 2016، الصفحات 38-39)

1.3. استراتيجية الاستثمار: يعد الاستثمار من أهم الأنشطة الاستراتيجية المميزة للمنظمات التي تستطيع تطوير استراتيجية الاستثمار بشكل ناجح وتحقيق التوازن تكون قادرة على زيادة الأداء وتحقيق مكاسب طويلة الأجل ، لاسيما عندما تكون تلك المنظمات صغيرة الحجم وذلك بسبب محدودية الموارد المتاحة لديها ، ولأجل ذلك فقد أصبح خلق القيمة في السوق من خلال استثمار الفرصة لامتلاك ميزة تنافسية أحد أهم أبعاد الريادة الاستراتيجية للمنظمات. إن الهدف من استراتيجية الاستثمار هو استثمار البدائل المتاحة على المدى القصير، واستثمار الميزة التنافسية الحالية للمنظمة من قبل الادارة بشكل كفؤ ، وتحسين التصميم الحالية للسلع والخدمات لتعزيز العلاقة الحالية مع الزبون ، وتحسين القدرة على التكيف مع البيئة الحالية ، وبهذه الكيفية فإن استراتيجية الاستثمار تؤدي إلى خلق المعرفة لتحسين واستثمار الموارد والقابليات الحالية الموجودة في المنظمة ، وزيادة الكفاءة في عملياتها الحالية ، وبالتالي فإنها تعد من الخيارات الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمة للرد على منافسيها؛

2.3. استراتيجية الاستكشاف: هي الأفعال الريادية التي تهدف إلى خلق فرص عمل جديدة خارج نطاق أو مجال الاستراتيجية الحالية وذلك من أجل خلق معرفة جديدة لتحسين البدائل الحالية على الأمد البعيد، وبالتالي فإن نجاح استراتيجية الاستكشاف يعتمد على قابلية المنظمة في الحصول على معرفة جديدة ومتنوعة ودمجها مع المعارف الحالية ، وتشكل استراتيجية الاستكشاف من خلال زيادة الابداع في مسار التكنولوجيا الحالية في المنظمة، والمنتجات والزبائن الحاليين ، والحصة السوقية ، وبالتالي فإن زيادة أنشطة واجراءات استراتيجية الاستكشاف يمكن المنظمة من التعرف على الفرص وتطويرها وخلق القابليات التي تكون ضرورية من أجل البقاء والازدهار على الأمد البعيد.

IV. الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم):

1. الاطار المنهجي للدراسة:

1.1. مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتكون من 250 موظفا من مستوى إداري رئيس قسم فأعلى العاملين في الإدارتين الوسطى والعليا في مجمع (سيم) ، وقد قدر حجم العينة ب 85 فرد وزعت عليها استبانة تم استرجاع 69 منها بنسبة استرجاع قدرت ب 81,17% تم حذف 4 منها لعدم جدية الجيب وبالتالي فالدراسة شملت 65 فرد وهو ما يمثل حجم العينة في دراستنا هذه؛

2.1. طريقة جمع البيانات وأدوات تحليلها: من أجل جمع البيانات الميدانية تم الاستعانة باستبانة تشمل متغيرات الدراسة وأبعادها وتتكون من أربعة وثلاثين سؤالاً، ولغرض تحليلها واستخلاص المعلومات منها تمت الاستعانة بالأدوات الإحصائية المتوفرة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/V24) مثل (المتوسط



الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط سبيرمان، معامل ألفا- كرونباخ لقياس الثبات، الانحدار الخطي...؛ وتم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي وحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح الموضح في الجدول (01) :

الجدول 01: "تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح"

درجة المقياس	موافق (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق (1)
المتوسط المرجح	من 4,21 إلى 5	من 3,41 إلى 4,20	من 2,61 إلى 3,40	من 1,81 إلى 2,60	من 01 إلى 1,80
الاتجاه العام	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	قليل	قليل جدا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert scale)

كما تم الاعتماد أيضا على أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (Amos/23) وذلك لبيان الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

2 - المعالجة الاحصائية للدراسة:

1.2. دراسة الصدق (الاتساق الداخلي): بعد عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة العاملين ضمن مجال الدراسة والقيام بالتعديلات اللازمة وفق توجيهاتهم قمنا بإجراء بعض الاختبارات الاحصائية للتأكد من وجود اتساق داخلي في محاور الاستبانة وقد تم تلخيص أهم النتائج في الجدول (02) :

الجدول 02: "معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة"

المتغير المستقل وأبعاده	المتغير التابع وأبعاده	استراتيجية الاستثمار	استراتيجية الاستكشاف	الريادة الاستراتيجية	المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية)
الاستشراف	0,815**	0,740**	0,814**	0,787**	
تفكير النظم	0,697**	0,650**	0,718**	0,658**	
الرؤية المستقبلية	0,817**	0,737**	0,816**	0,747**	
الشراكة	0,816**	0,738**	0,808**	0,807**	
الدافعية	0,878**	0,789**	0,871**	0,872**	
الذكاء الاستراتيجي	0,901**	0,802**	0,886**	0,863**	
المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية)	0,910**	0,859**	0,915**	1	

** دال عند مستوى معنوية 0,01

* دال عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spss) مع التعديل

من خلال نتائج الجدول 02 نلاحظ أن معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة تراوحت بين (0,650 و 0,915) وكلها دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0,01) وهو يعكس وجود ارتباط قوي موجب بين المتغيرات



ويدل على تمتعها باتساق داخلي وأن الأسئلة تعبر عن الأبعاد المدروسة.

2.2. دراسة الثبات : تم حساب (معامل ألفا كرونباخ) لكل مقياس مستخدم والجدول 03 يبين ذلك

الجدول 03: "معاملات الثبات لمقاييس الدراسة"

المتغيرات	عدد	معامل ألفا كرونباخ
الاستشراف	4	0,856
تفكير النظم	4	0,882
الرؤية المستقبلية	4	0,811
الشراكة	4	0,860
الدافعية	4	0,870
المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)	20	0,960
المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية)	6	0,916
استراتيجية الاستثمار	4	0,921
استراتيجية الاستكشاف	4	0,905
المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)	8	0,952
كل عبارات الاستبانة	34	0,978

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (spss)

من خلال نتائج الجدول 03 نلاحظ أن قيم (ألفا كرونباخ) تراوحت بين (0,811) كأدنى قيمة و(0,978) كأعلى قيمة حيث كانت جميعها أكبر من (0,6) وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل (ألفا كرونباخ)؛ ومنه يمكن القول أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بالثبات.

3.2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

والجدول (04) يبين ذلك

الجدول 04: "المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة"

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
الاستشراف	3,78	1,31	7	مرتفع
تفكير النظم	3,87	1,14	2	مرتفع
الرؤية المستقبلية	3,85	1,16	4	مرتفع
الشراكة	3,84	1,01	5	مرتفع
الدافعية	3,79	1,14	6	مرتفع
استراتيجية الاستثمار	4,03	1,14	1	مرتفع
استراتيجية الاستكشاف	3,86	1,20	3	مرتفع
المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)	3,85	1,15		مرتفع
المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية)	4,00	1,06		مرتفع
المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)	3,99	1,17		مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (spss)



من خلال الجدول 04 نلاحظ أن مجمع (سيم) يوظف الذكاء الاستراتيجي في نشاطه ؛ حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3,85 والانحراف المعياري بـ 1,15 وهو ما يدل على التشتت الضعيف ، وحصول الأبعاد على نفس الاتجاه يدل على أن المؤسسة تولي اهتمام كبير ومتقارب جدا لهذه الأبعاد ، كما نلاحظ أيضا من نفس الجدول أن أفراد العينة المستجوبة قد عبروا بشكل مرتفع على تمتع مؤسسة (سيم) بالرشاقة الاستراتيجية حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 4,00 و الانحراف المعياري بـ 1,06 وهذا يدل على عدم وجود اختلاف كبير في اجابات أفراد العينة أما الريادة الاستراتيجية فقد قدر المتوسط الحسابي بـ 3,99 والانحراف المعياري بـ 1,17 وهو ما يعكس اتباع المؤسسة لاستراتيجيتي الاستثمار والاستكشاف لبلوغ الريادة .

3. اختبار فرضيات الدراسة:

1.3. اختبار فرضيات الارتباط: من خلال نتائج الجدول 02 الذي يوضح معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة نستنتج ما يلي :

- توجد علاقة ارتباط قوية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية حيث قدر معامل الارتباط بـ 0,886 عند مستوى معنوية (0,01)؛ وهذا يعني أن الاهتمام المتزايد للمؤسسة بالذكاء الاستراتيجي سيحقق لها الريادة الاستراتيجية؛ ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل: " H_1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم)؛"
- توجد علاقة ارتباط قوية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية حيث قدر معامل الارتباط بـ 0,863 عند مستوى معنوية (0,01)؛ وهذا يعني أن التوظيف الأمثل لمؤشرات الذكاء الاستراتيجي من طرف المؤسسة سيمنحها من بلوغ مستوى عال من الرشاقة الاستراتيجية ؛ ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل: " H_2 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم)؛"
- توجد علاقة ارتباط قوية موجبة بين الرشاقة الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية حيث قدر معامل الارتباط بـ 0,915 عند مستوى معنوية (0,01)؛ وهذا يعني أن اهتمام المؤسسة المتزايد بمقومات وعوامل الرشاقة الاستراتيجية سيؤدي إلى تحقيقها الريادة الاستراتيجية؛ ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل: " H_3 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم)؛"



2.3. اختبار فرضيات التأثير:

الجدول 05: نتائج اختبار تأثير مؤشرات الذكاء الاستراتيجي على الريادة الاستراتيجية

معادلة النموذج	مستوى المعنوية sig	مقدار الثابت b_0	معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
$SE=0,907+0,815SI_1+e$	0,000	0,907	0,815	0,663	0,814**	الاستشراف
$SE=1,122+0,742SI_2+e$	0,000	1,122	0,742	0,516	0,718**	تفكير النظم
$SE=0,812+0,825SI_3+e$	0,000	0,812	0,825	0,666	0,816**	الرؤية المستقبلية
$SE=0,301+0,960SI_4+e$	0,000	0,301	0,960	0,653	0,808**	الشراكة
$SE=0,598+0,895SI_5+e$	0,000	0,598	0,895	0,758	0,871**	الدافعية
$SE=0,499+0,906SI+e$	0,000	0,499	0,906	0,786	0,886**	الذكاء الاستراتيجي

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (spss)

من خلال نتائج الجدول 05 نلاحظ أن قيمة معامل التحديد قدرت بـ 0,786 عند مستوى معنوية (sig) 0,00 وهي أقل من 0,01 وهذا يعني أن مؤشرات الذكاء الاستراتيجي تفسر تحقيق الريادة الاستراتيجية بنسبة 78,6% أما 21,4 تفسرها عوامل أخرى إضافة للأخطاء العشوائية؛ ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل H_4 : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق

الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم) ويمكن التنبؤ بمقدار التأثير من المعادلات الموضحة في الجدول 05

الجدول رقم 6: نتائج اختبار تأثير مؤشرات الذكاء الاستراتيجي على الرقابة الاستراتيجية

معادلة النموذج	مستوى المعنوية sig	مقدار الثابت b_0	معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
$SA=1,298+0,716SI_1+e$	0,000	1,298	0,716	0,619	0,787**	الاستشراف
$SA=1,619+0,617SI_2+e$	0,000	1,619	0,617	0,432	0,658**	تفكير النظم
$SA=1,365+0,686SI_3+e$	0,000	1,365	0,686	0,558	0,747**	الرؤية المستقبلية
$SA=0,658+0,871SI_4+e$	0,000	0,658	0,871	0,652	0,807**	الشراكة
$SA=0,920+0,814SI_5+e$	0,000	0,920	0,814	0,760	0,872**	الدافعية
$SA=0,916+0,802SI+e$	0,000	0,916	0,802	0,746	0,863**	الذكاء الاستراتيجي

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (spss)



من خلال نتائج الجدول 06 نلاحظ أن قيمة معامل التحديد قدرت بـ 0,746 عند مستوى معنوية (sig) 0,00 وهي أقل من 0,01 وهذا يعني أن مؤشرات الذكاء الاستراتيجي تفسر الرشاقة الاستراتيجية بنسبة 74,6% أما 25,4 تفسرها عوامل أخرى إضافة للأخطاء العشوائية المختلفة؛ ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل H_5 : "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للذكاء الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم)" ويمكن التنبؤ بقدار التأثير من خلال المعادلات الموضحة في الجدول 06

الجدول 7: نتائج اختبار تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الريادة الاستراتيجية

معادلة النموذج	مستوى المعنوية sig	مقدار الثابت b_0	معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
$SE_1 = 0,127 + 0,976SA + e$	0,000	0,127	0,976	0,829	0,910**	استراتيجية الاستثمار
$SE_2 = 0,013 + 0,967SA + e$	0,000	0,013	0,967	0,738	0,859**	استراتيجية الاستكشاف
$SE = 0,043 + 1,007SA + e$	0,000	0,043	1,007	0,837	0,915**	الرشاقة الاستراتيجية

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (spss)

من خلال نتائج الجدول 07 نلاحظ أن قيمة معامل التحديد قدرت بـ 0,837 عند مستوى معنوية (sig) 0,00 وهي أقل من 0,01 الرشاقة الاستراتيجية تفسر الريادة الاستراتيجية بنسبة 83,7% أما 16,3 تفسرها عوامل أخرى إضافة للأخطاء العشوائية المختلفة؛ ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل H_6 : "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للرشاقة الاستراتيجية في الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم)" ويمكن التنبؤ بقدار التأثير من خلال المعادلات الموضحة في الجدول 07

تم اختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) من خلال برنامج (amos) وبرنامج (spss) وقد وضحت النتائج بعد تنظيمها في الجدول 08 كما يلي:



الجدول 08: نتائج اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (بتوسط الرشاقة الاستراتيجية) بين مؤشرات الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية

	H0 ₇ : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية في جميع سيم	H0 ₇₋₁ : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق استراتيجيته الاستثمار من خلال الرشاقة الاستراتيجية في جميع سيم	H0 ₇₋₂ : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق استراتيجيته الاستكشاف من خلال الرشاقة الاستراتيجية
أثر مباشر d_effect	0,388	0,448	0,248
أثر غير مباشر ind_effect	0,518	0,449	0,590
أثر كلي t_effect	0,906	0,896	0,838
مؤشر ملاءمة الجودة GFI	1,00	1,00	1,00
مؤشر المواءمة المقارن CFI	1,00	1,00	1,00
جذر تربيع لمربع الخطأ التقريبي RMSEA	0,00	0,00	0,00
الحد الأدنى لبوتستراب مجال الثقة b-llci	0,267	0,195	0,298
الحد الأعلى لبوتستراب مجال الثقة b-ulci	0,821	0,655	0,964
chi ₂	0,00	0,00	0,00
sig	0,00	0,00	0,00

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (amos)

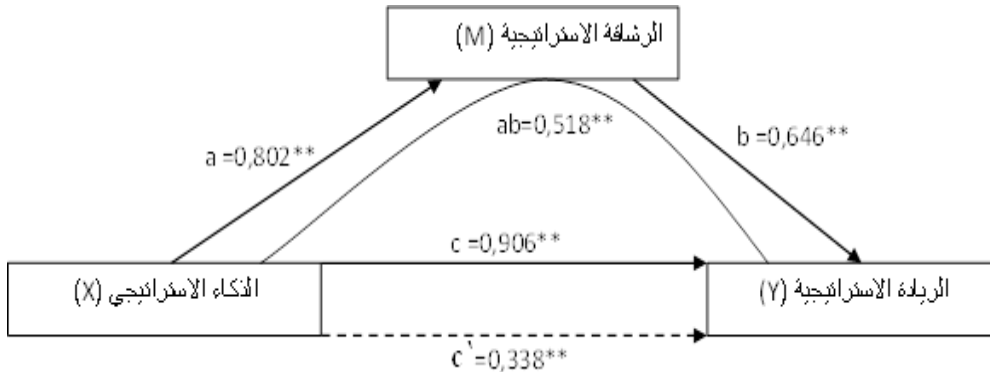
من خلال نتائج الجدول 08 نلاحظ أن قيمتي (boot llci) و (boot ulci) هي على التوالي (0,821) و (0,267) وهما قيمتين لا يتضمنهما الصفر إذن يوجد أثر ايجابي بين مؤشرات الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية، والرشاقة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بينهما، كما نلاحظ أن قيمة الأثر المباشر (0,388) أقرب إلى الصفر مقارنة بقيمة الأثر الكلي (0,906) وهي دالة احصائيا إذا فإن الوساطة هي وساطة جزئية ، كما نلاحظ أن قيمة χ^2 تساوي الصفر وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$)، وقدرت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (GFI) بـ (1,00) وهو ما يدل على الملاءمة التامة لنموذج الاختبار (لم يتم حذف أي مسار)، وبلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارن (CFI) (1,00)، وقيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي



(RMSEA) (0,00) وهذا يعكس التحليل العاملي التوكيدي أي المواءمة التامة، فيما بلغ التأثير المباشر لمؤشرات الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم) (0,388)، وهو ما يشير إلى أن الاهتمام بتعزيز دور مؤشرات الذكاء الاستراتيجي من شأنه توليد تأثير في تحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم)، وبلغ التأثير غير المباشر لمؤشرات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم) (0,518)، وهو ما يؤكد أن الرشاقة الاستراتيجية تلعب دورا في تأثير مؤشرات الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع سيم؛ إذن زيادة الاهتمام بمؤشرات الذكاء الاستراتيجي من قبل مجمع (سيم) في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية من شأنه التأثير في تحقيق الريادة الاستراتيجية؛ انطلاقا مما سبق فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل H_{07} : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية في مجمع سيم" والشكل 02 يوضح أهم مسارات التأثير المباشر وغير المباشر

الشكل 02: "التأثير المباشر وغير المباشر للذكاء الاستراتيجي¹ في تحقيق الريادة الاستراتيجية² من خلال

الرشاقة الاستراتيجية"³



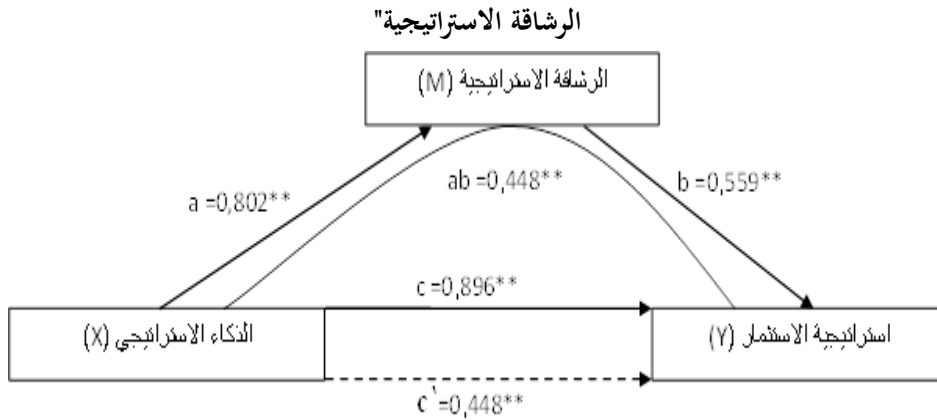
المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (amos)

من خلال نتائج الجدول 08 نلاحظ أن قيمتي ((boot lli و ((boot ulci هي على التوالي (0,195) و (0,655) وهما قيمتين لا يتضمنهما الصفر؛ إذن يوجد أثر إيجابي بين مؤشرات الذكاء الاستراتيجي واستراتيجية الاستثمار، والرشاقة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بينهما، كما نلاحظ أن قيمة الأثر المباشر (0,448) أقرب إلى الصفر مقارنة بقيمة الأثر الكلي (0,896) وهي دالة احصائية؛ إذا فإن الوساطة هي وساطة جزئية، كما نلاحظ أن قيمة χ^2 تساوي الصفر وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$)، وقدرت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (GFI) بـ (1,00) وهو ما يدل على الملاءمة التامة لنموذج الاختبار (لم يتم حذف أي مسار)، وبلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارن (CFI) (1,00)، وقيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0,00) وهذا يعكس التحليل العاملي التوكيدي أي المواءمة التامة، فيما بلغ التأثير المباشر لمؤشرات الذكاء الاستراتيجي على تحقيق استراتيجية الاستثمار في مجمع (سيم) (0,448)، وهو ما يشير إلى أن



الاهتمام بتعزيز دور مؤشرات الذكاء الاستراتيجي من شأنه توليد تأثير في تحقيق استراتيجية الاستثمار في مجمع (سيم)، وبلغ التأثير غير المباشر لمؤشرات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية الاستثمار من خلال الرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم) (0,449)، وهو ما يؤكد أن الرشاقة الاستراتيجية تلعب دورا في تأثير مؤشرات الذكاء الاستراتيجي على تحقيق استراتيجية الاستثمار في مجمع (سيم)؛ إذن زيادة الاهتمام بمؤشرات الذكاء الاستراتيجي من قبل مجمع (سيم) في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية من شأنه التأثير في تحقيق استراتيجية الاستثمار؛ انطلاقا مما سبق فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل "H0-1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية الاستثمار من خلال الرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم)" والشكل 03 يوضح أهم مسارات التأثير المباشر وغير المباشر

الشكل 03: "التأثير المباشر⁴ وغير المباشر⁵ للذكاء الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية الاستثمار من خلال



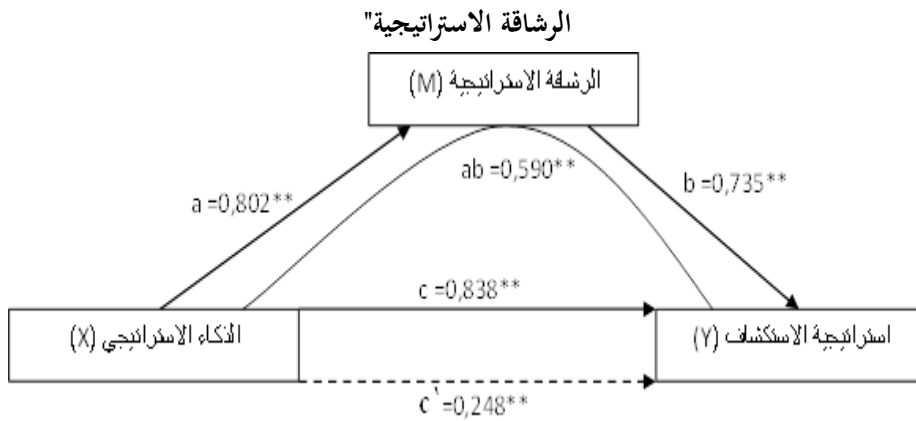
المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (amos)

من خلال نتائج الجدول 08 نلاحظ أن قيمتي ((boot llci و ((boot ulci)) هي على التوالي (0,298) و (0,964) وهما قيمتين لا يتضمنهما الصفر؛ إذن يوجد أثر إيجابي بين مؤشرات الذكاء الاستراتيجي واستراتيجية الاستكشاف، والرشاقة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بينهما، كما نلاحظ أن قيمة الأثر المباشر (0,248) أقرب إلى الصفر مقارنة بقيمة الأثر الكلي (0,838) وهي دالة احصائية؛ إذا فإن الوساطة هي وساطة جزئية، كما نلاحظ أن قيمة χ^2 تساوي الصفر وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$)، وقدردت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (GFI) بـ (1,00) وهو ما يدل على الملاءمة التامة لنموذج الاختبار (لم يتم حذف أي مسار)، وبلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارن (CFI) (1,00)، وقيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0,00) وهذا يعكس التحليل العاملي التوكيدي أي المواءمة التامة، فيما بلغ التأثير المباشر لمؤشرات الذكاء الاستراتيجي على تحقيق استراتيجية الاستكشاف في مجمع (سيم) (0,248)، وهو ما يشير إلى أن الاهتمام بتعزيز دور مؤشرات الذكاء الاستراتيجي من شأنه توليد تأثير في تحقيق استراتيجية الاستثمار في مجمع (سيم)، وبلغ التأثير غير المباشر لمؤشرات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية الاستكشاف من خلال الرشاقة



الاستراتيجية في مجمع (سيم) (0,590)، وهو ما يؤكد أن الرشاقة الاستراتيجية تلعب دورا في تأثير مؤشرات الذكاء الاستراتيجي على تحقيق استراتيجية الاستكشاف في مجمع سيم؛ إذن زيادة الاهتمام بمؤشرات الذكاء الاستراتيجي من قبل مجمع (سيم) في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية من شأنه التأثير في تحقيق استراتيجية الاستكشاف؛ انطلاقا مما سبق فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل H_{07-2} : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية الاستكشاف من خلال الرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم) والشكل 04 يوضح أهم مسارات التأثير المباشر وغير المباشر

الشكل 04: "التأثير المباشر وغير المباشر للذكاء الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية الاستكشاف من خلال



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (amos)

الخلاصة:

لقد عكست نتائج اختبار فرضيات الدراسة الاهتمام الكبير الذي يوليه مجمع (سيم) لدور مؤشرات الذكاء الاستراتيجي، وحرصه على توظيفه بشكل كفؤ وفعال لتحقيق كل من الريادة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية، دون اهمال الدور الوسيط لهذه الأخيرة في علاقة التأثير بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الريادة الاستراتيجية؛ وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) بين كل من الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم)، وبين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم)، وبين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم)؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) بين كل من الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم) وبين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم)، وبين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم)؛
- يوجد أثر مباشر وغير مباشر ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم)؛



- يوجد أثر مباشر وغير مباشر ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية الاستثمار من خلال الرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم) ؛
- يوجد أثر مباشر وغير مباشر ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية الاستكشاف من خلال الرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم) ؛
- التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه في نتائج الدراسة فإننا نقترح ما يلي:
- استمرار المؤسسة في توظيف مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لتحقيق كل من الريادة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية ؛ لأن ذلك سيمكنها من امتلاك ميزات تنافسية وقيم مضافة تسهل تحقيق أهدافها؛
- يعتبر العنصر البشري أهم ركائز نجاح المؤسسات؛ لذا على المؤسسة أن تحرص على تدريب عمالها على آليات العمل بمؤشرات الذكاء الاستراتيجي، وأن تهتم بتحفيزهم ليعتبروا نجاحها جزءا من تحقيق أهدافهم ؛
- إن التغير المتسارع في شتى الميادين خاصة التكنولوجيا منها اضافة إلى عدائية البيئة التسويقية جعل المؤسسات رهينة قانون من لا يساير ويتغير فإنه يفنى ويندثر لذا على المؤسسة أن توفر مختلف الامكانيات المادية والبشرية والتقنية... لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

قائمة المراجع:

- إحسان ديش جلاب ، و آخرون. (2016). قراءات في الفكر الريادي ،الطبعة الأولى. الأردن: الدار الدنحية للنشر والتوزيع.
- أحمد صالح، و آخرون. (2010). الادارة بالذكاءات -منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات- (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أحمد عبد الله أنيس، و طلال ذياب أمين. (2019). أثر خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية (بحث تحليلي لعدد من الجامعات الأهلية). مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15(العدد 48)، الصفحات 105-123.
- إيمان سعودي، و محمد دهان. (جوان، 2020). الذكاء الاستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة" و"مؤسسة WISSO". مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 21(العدد 01)، الصفحات 591-622.
- إيهاب سمير زهدي القيج، و نعمة عباس الخفاجي. (2015). ريادة الأعمال الداخلية(منظور القدرات الإستراتيجية). الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- بشار عباس الحميري، و مضهر عبد المهدي علي. (2019). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة). مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 11(العدد 2)، الصفحات 432-459.



- خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم. (جوان, 2016). أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة- دراسة ميدانية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد لثاني(العدد 5)، الصفحات 139-172.
- دهش جلاب احسان، و فارس جنة طيبة. (2016). المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء الادارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط). مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد18(العدد3)، الصفحات 23-53.
- زايد علي عبد الخالق المنزوع. (أغسطس, 2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية. مجلة جامعة البیضاء، المجلد2(العدد2)، الصفحات 130-146.
- سعيد كرومي. (2018). أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية(دراسة حالة مجمع "حمادي" بولاية بشار). مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد4(العدد1)، الصفحات 104-122.
- شكر محمد محمود. (2019). تحديد أهداف الذكاء الاستراتيجي لتحقيق متطلبات رأس المال الفكري. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(العدد 58)، الصفحات 123-142.
- صباح رحيل عودة الرفيعي، و عبد الأمير حسن علي. (2019). إمكانية تطبيق الذكاء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية العراقية ودوره في تخفيض تكاليف الإنتاج. مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد 15، الصفحات 737-778.
- صليحة شامي. (2019). آليات تنمية وتدعيم الريادة التنظيمية في المنظمة (دراسة حالة منظمة سيم للصناعات الغذائية). أبعاد اقتصادية، المجلد9(العدد1)، الصفحات 214-239.
- طه عبد الله حيدر ، و عبود عمير عراك. (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي (بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية). مجلة الدنانير(15)، الصفحات 295-320.
- عاصم فائق تلا، و محسن عبد عذراء. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي (بحث استطلاعي لآراء القيادات الادارية لجامعة الفلوجة). مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد24(العدد107)، الصفحات 108-127.
- عدنان عبد الرزاق رغدان. (2018). أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. مجلة العلوم الاسلامیة(العدد20)، الصفحات 321-350.
- مبارك عثمان الشيخ بابكر، و محمد محمد علي التاج. (2017). أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي(دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران). مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد9(العدد19)، الصفحات 272-294.
- مثنى توفيق عبد المحسن الموسوي، و جواد محسن راضي. (2019). تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات



- الأوسط. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 9(العدد 1)، الصفحات 69-88.
- مصطفى عطا خالدية. (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(العدد 43)، الصفحات 135-162.
- مها محمد الرخيص، و فاطمة محمد الرخيص. (30 سبتمبر، 2020). أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرشاقة التنظيمية للمؤسسات (دراسة تحليلية وصفية). مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، 04(11)، الصفحات 93-111.
- Akande, O. (2012). Strategic Entrepreneurial Skills' Influence On SmAall Businesses' Performance In Oyo And Osun Western States- Nigeria),. Research Journal in Organizational Psychology & Educational Studies, Vol 1(No 6), pp. 345-352.
- Belousova , O., & Gailly, B. (August 2008). The Influence of organization, on corporate Entrepreneurial behavior, ,, . Paper presented at the European Summer university conference on Enterpreneurship in Bodo. Norway.
- Clar, G. (2008). strategic policy intelligence tool , enabling better ,RTDI policy – making Europe's regions. Stuttgart , Berlin : steinbeis – edition.
- Doz , Y., & Kosonen , M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience . California Management Review, Vol50(No3), pp. 118-95.
- Hitt, M., Hoskisson E, R., & Ireland R, D. (2007). Management of Strategy: Concepts and Cases , 1st ed. New York: South-Western.
- Kettunen, O. (2010). Agile Product Development and Strategic Agility In Technology Firms(Thesis Helsinki). Finland: University of Technology.
- Paul , P. T., Magno , Q., Tim, C., & Rajeev , S. (2019, June). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. The Journal of Strategic Information Systems, 28((2)), pp. 218- 237.
- Service, R. W. (2006, 1 23). The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective. Internationat Journat of Management, pp. 61-78.

الهوامش:

1. a: أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط.
2. c: أثر المتغير المستقل على المتغير التابع بدون وجود المتغير الوسيط.
3. b: أثر المتغير الوسيط على المتغير التابع .
4. c': الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط.
5. ab: الأثر غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط.