

دور القيادة الذكية في تحقيق البراعة الإستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة روائح الورود واد سوف الجزائر

The Role Of Smart Leadership In Achieving Strategic Dexterity : A Case Study Of Perfumes Wouroud Company, Oued Souf Algeria¹ هلال نسيمة¹ جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)، hellal.nassima@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2024/11/18

تاريخ القبول: 2024/11/06

تاريخ الاستلام: 2024/09/29

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الذكية بأبعادها الثلاثة (الرؤية والأهداف المشتركة، الثقافة التنظيمية، الذكاء الشعوري) في تحقيقها للبراعة الإستراتيجية، وإبراز مدى تبني المؤسسة المبحوثة لهذه المفاهيم وممارستها ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع الاستبيان على عينة قصدية مكونة من 53 عامل من فئة الإطارات بالاعتماد على برنامج SPSS.24 وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع للقيادة الذكية بأبعادها ومستوى متوسط للبراعة الإستراتيجية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها مجتمعة على البراعة الإستراتيجية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)، وعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لممارسة القيادة الذكية والتي تعزى للسن والمؤهل العلمي والخبرة، ووجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لممارسة القيادة الذكية والتي تعزى للجنس وعليه أوصت الدراسة على الاهتمام المستمر للقيادة الذكية وضرورة رفع الوعي بأهمية البراعة الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: قيادة ذكية، رؤية وأهداف مشتركة، ثقافة تنظيمية، ذكاء شعوري، براعة إستراتيجية.

تصنيف JEL: M1، O30**Abstract:**

This study aimed to find out the role of smart leadership in its three dimensions (vision and common goals, organizational culture, emotional intelligence) in achieving strategic dexterity, and to highlight the extent of the adoption of these concepts and practice by the surveyed organization. to achieve this, the analytical descriptive approach was relied on, and the questionnaire was distributed to an intentional sample of 53 tire category workers based on the SPSS program.24 the study found that there is a high level of smart leadership with its dimensions and an average level of strategic dexterity, and the presence of a statistically significant effect of smart leadership with its dimensions combined on the strategic dexterity of the Perfumes Wouroud Company, Oued Souf Algeria at the semantic level ($a < 0.05$), and the absence of statistically significant differences in the respondents' trends to practice smart leadership, which is attributed to age, educational qualification and experience, and the presence of statistically significant differences in the respondents' trends to practice smart leadership, which is attributed to gender, therefore, the study recommended the constant attention to smart leadership and the need to raise awareness of the importance of strategic dexterity.

Keys words: smart leadership, vision and common goals, organizational culture, emotional intelligence, strategic dexterity.

JEL classification codes: M1، O30.

المؤلف المرسل: هلال نسيمة، الايميل: hellal.nassima@yahoo.com

تمهيد:

في عالم الأعمال الحديث وفي خضم التحولات التي يشهدها هذا العصر، تواجه المنظمات تحديات كثيرة بسبب متطلبات البيئة لزيادة قدرتها التنافسية وتحسين أدائها مقابل صعوبة التكهن بالتهديدات وشدة خطورتها، ما جعل المنظمات بأمر الحاجة إلى آليات مبتكرة لمجابهة تلك التحديات، والإحاطة والإلمام ببيئة عملها، ففي بيئة الأعمال الماضية قد تنجح القيادة الفاعلة لكن قد لا تنجح في بيئة الأعمال الحالية، لذلك لا يمكن ممارسة العمل حسب القواعد القديمة وهنا ظهرت الحاجة لوجود قيادة ذكية تتعامل مع المستجدات.

وفي سبيل تحقيق المنظمات لأهدافها فإنها تحتاج إلى التغيير في أساليب الإدارة للاستجابة المتواصلة لتغيرات الأسواق المضطربة بغية الاستمرار والصمود في مسعاها لتحقيق الميزة التنافسية، ما أدى إلى بروز فكرة البراعة الإستراتيجية باعتبارها أحد الخيارات التي يمكن اللجوء إليها للتأقلم والتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها والتعامل مع التحديات بصورة فعالة، من خلال تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية في نفس الوقت ضمن هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة.

فالبراعة الإستراتيجية من بين المواضيع المثيرة للبحث في فلسفة الإدارة الإستراتيجية ومن المفاهيم المستجدة التي تستدعي من المنظمات أن تتبناها ذلك لأنها مطلب للتفوق في الأداء من خلال تطبيق الاستراتيجيات الاستكشافية والاستغلالية بشكل متزامن كما تعتبر مؤسسة روائح الورود من المؤسسات العريقة وقديمة النشأة التي استطاعت إثبات جدارتها في مجال صناعة العطور والصمود في وجه التحديات الكبيرة التي فرضتها عليها البيئة إلا أن المحافظة على الزبائن الحاليين والحصول على زبائن جدد يعتبر أكبر تحدي تواجهه حاليا خاصة مع تطورات السوق الذي يتميز بحدة المنافسة وظهور منتجات خالية من الكحول ما تطلب منا تسليط الضوء على مساهمة القيادة الذكية لتحقيق البراعة الإستراتيجية في المؤسسة المبحوثة.

إشكالية الدراسة:

يمكن صياغة إشكالية الدراسة الحالية من خلال ما تم الإشارة إليه سابقا على النحو الآتي:

هل يمكن أن تساهم القيادة الذكية بأبعادها في تحقيق البراعة الإستراتيجية بمؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر؟
وينبثق من هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية منها:

- هل تتمتع مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر بالقيادة الذكية بأبعادها المذكورة؟
- ما مستوى ممارسة مفهوم البراعة الإستراتيجية بمؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر؟
- كيف يمكن أن تساهم القيادة الذكية في تحقيق البراعة الإستراتيجية بمؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

استنادا إلى إشكالية الدراسة يسعى البحث لاختبار الفرضيات التالية قصد نفيها أو إثباتها

- **الفرضية الرئيسية الأولى H01 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها (الرؤية والأهداف المشتركة الثقافة التنظيمية، الذكاء الشعوري) على تحقيق البراعة الإستراتيجية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)؛

ومن هنا تتفرع عدة فرضيات كما يلي:

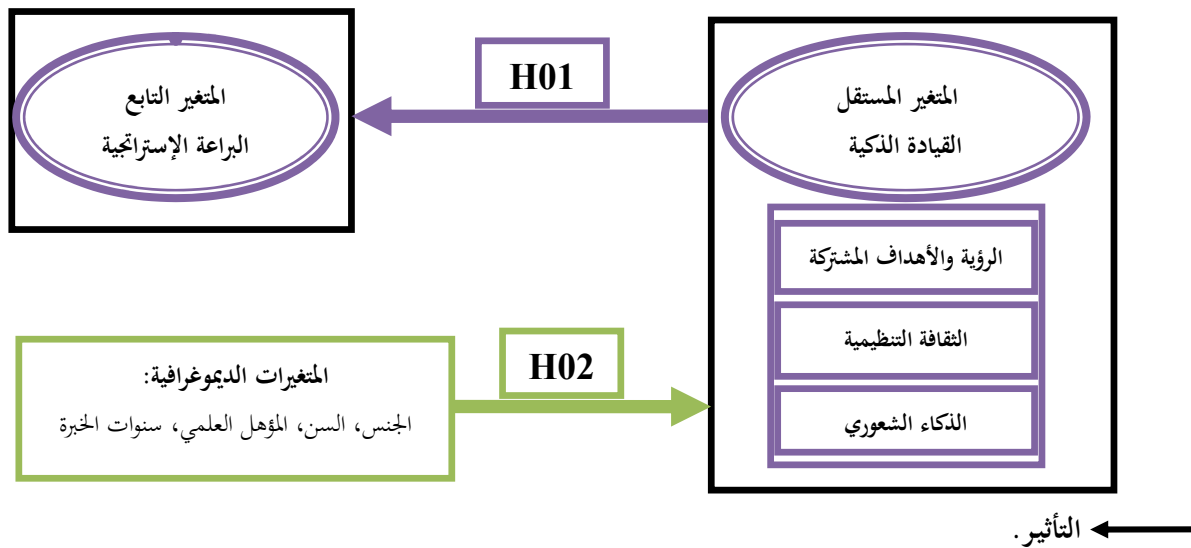
- **الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى H01-01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرؤية والأهداف المشتركة على البراعة الإستراتيجية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)؛
- **الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى H01-02:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقافة التنظيمية على البراعة الإستراتيجية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)؛

- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى H01-03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الذكاء الشعوري على البراعة الإستراتيجية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)؛
- الفرضية الرئيسية الثانية H02: "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لممارسة القيادة الذكية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر"؛

نموذج الدراسة:

يمثل الشكل رقم 01 مجمل التصورات التي تشير إلى علاقات التأثير التي تربط بين متغيرات الدراسة ألا وهي القيادة الذكية كمتغير مستقل بأبعادها الثلاث والبراعة الإستراتيجية كمتغير تابع مع دراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية.

الشكل رقم 01: النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية وحيوية الموضوع لتناوله القيادة الذكية أحد أهم المواضيع في المجالات الإدارية والبراعة الاستراتيجية هذه الأخيرة التي هي اتجاه جديد في حقل الإدارة الاستراتيجية وضرورة حتمية للمنظمات للبقاء والمنافسة في بيئة تتسم بالتغير السريع، مما يفتح لنا باباً واسعاً لدراسة هذه المفاهيم من خلال وضع مرتكزات فكرية ونظرية لمثل هذه المفاهيم والاستفادة منها في الميدان المبحوث، وعليه تنفرد هذه الدراسة بمحاولتها لفت الانتباه لأهمية القيادة الذكية والبراعة الاستراتيجية والربط بينهما لدورها الفاعل معاً بالنسبة للمؤسسة المبحوثة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الاستباقية في قطاعها.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار معرفي ونظري لمتغيرات الدراسة ما يساهم في بلورة الاتجاهات الفكرية للبحوث المستقبلية؛
- معرفة مدى وعي مسؤولي المؤسسة المبحوثة للقيادة الذكية وممارستها لها بأبعادها ومدى اهتمامهم بها وأكثر الأبعاد تأثيراً؛
- تشخيص واقع ممارسة وتبني البراعة الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر ومدى اهتمامهم بها؛
- الوقوف على دور القيادة الذكية في تحقيق البراعة الإستراتيجية للمؤسسة المبحوثة في سبيل الريادة وتحقيق النجاح في مجالها؛
- مخرجات هذه الدراسة من شأنها لفت أنظار القيادات العليا في المؤسسة المبحوثة بتبنيها لمفاهيم جديدة كالبراعة الإستراتيجية وأهمية القيادة الذكية في وضع خططها واستراتيجياتها المستقبلية بعد اختبار الفرضيات والكشف عن طبيعة علاقات التأثير.

منهج الدراسة:

قصد الإلمام بجميع الجوانب الفكرية للموضوع وانطلاقاً من طبيعته ومتطلباته وللإجابة على إشكالية الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، ففي الجانب النظري تمت الاستعانة بالعديد من المراجع العربية والأجنبية لوصف الخلفية النظرية والمعرفة لمتغيرات الدراسة بينما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل التطبيق العملي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

الدراسات السابقة:

سنستعرض بعض الدراسات السابقة والتي تم تقسيمها حسب الأقدمية وهي كالتالي:

- دراسة (Adil, Ali, & Ahmed, 2020) وهي عبارة عن مقال باللغة الأجنبية بعنوان: The Impact Of Of A Sample Of Leaders Of The Iraqi Inspirational Leadership On Strategic Ambidexterity National Olympic Committee "أي" القيادة الملهمة في تحقيق البراعة الإستراتيجية لعينة من قادة اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية"، حيث هدفت الدراسة إلى: تحديد أثر القيادة الملهمة في تحقيق البراعة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية) وتم اختيار عينة اشتملت على (80) فرداً من مجتمع الدراسة من قادة اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها أن القيادة الملهمة لها تأثير على سلوكيات العمال، وهناك مستوى جيد من الفهم والوعي بدور القيادة الملهمة في دعم البراعة الإستراتيجية، ووجود علاقة ارتباط بين القيادة الملهمة وأبعاد البراعة الإستراتيجية، وتأثير مباشر للقيادة الملهمة على أبعاد البراعة الإستراتيجية.

- دراسة (ريم و انتصار، 2021) وهي عبارة عن مقال باللغة العربية بعنوان: "القيادة الذكية وعلاقتها باتخاذ القرار لبعض مدربي كرة اليد من وجهة نظر اللاعبين" حيث هدفت الدراسة إلى: تحديد العلاقة بين القيادة الذكية واتخاذ القرار وتم اختيار عينة عشوائية اشتملت على (56) فرداً من مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب الدراسة المسحية والعلاقات الارتباطية، مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك علاقة طردية بين القيادة الذكية واتخاذ القرار، وأن أغلب مدربي أندية الدوري العراقي لكرة القدم يتمتعون بمستوى جيد من القيادة الذكية واتخاذ القرار، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعض أبعاد القيادة الذكية وهي (الذكاء الشعوري والعقلاني والروحي) التي إن توفرت تحسنت عملية اتخاذ القرار.

- دراسة (Reem Saad, 2022) وهي عبارة عن مقال باللغة الأجنبية بعنوان: The Role Of Smart Leadership Dimensions In Crisis Management- A Study For Opinions Of Sample Of Administrative Leaderships In A Number Of Humanities Colleges At The University Of Mosul أي دور أبعاد القيادة الذكية في إدارة الأزمات دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من كليات العلوم الإنسانية بجامعة الموصل، حيث هدفت الدراسة إلى: تحديد العلاقة بين القيادة الذكية بأبعادها المتمثلة في (رؤية إستراتيجية تحديد الأهداف، التفاعل، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل) مع إدارة الأزمات وتم اختيار عينة اشتملت على (44) فرداً من القيادات الإدارية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتم التوصل إلى نتائج مهمة تتعلق بوجود أساليب إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية التي تعمل من خلال القيادة الذكية والدور المهم الذي تلعبه هذه الأخيرة في إدارة الأزمات، ووجود علاقة ارتباط قوية وتأثير كبير بين القيادة الذكية بأبعادها وإدارة الأزمات.

- دراسة (احمد، سحر، ليلي، و سعاد، 2023) وهي عبارة عن مقال باللغة العربية بعنوان: "الدور الوسيط للمعرفة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وتحقيق البراعة الإستراتيجية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من

مديري الشركة العامة لتصنيع الحبوب في كربلاء المقدسة بالعراق " هدفت الدراسة: إلى التعرف على الدور الوسيط للمعرفة الإستراتيجية كمتغير وسيط بأبعاده (البيئة التنظيمية، الأولويات الإستراتيجية، القدرات التنظيمية) في تعزيز العلاقة ودراسة التأثير بين القيادة الإستراتيجية بأبعاده (التركيز على الزبائن، كفاية العملية، تطوير الأعمال، الابتكار التنظيمي) وتحقيق البراعة الإستراتيجية بأبعادها (الإستراتيجية الاستكشافية، الإستراتيجية الاستثمارية) وتم اختيار عينة قصدية بلغت 58 واستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتمت المعالجة الإحصائية بواسطة برنامج Smart Pls، أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك دوراً تأثيري غير مباشر ووسيطاً فاعلاً للمعرفة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والبراعة الإستراتيجية وخلص البحث بوجود مدخلين تجعل المنظمة بارعة إستراتيجياً وهي: تبني الاستراتيجيات الاستكشافية بحثاً عن الفرص غير المستغلة فضلاً عن إمكانية التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها، وتبني الاستراتيجيات الاستثمارية للفرص البيئية الحالية والمستقبلية بشكل استباقي.

تعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من المرتكزات الأساسية لإثراء أي دراسة، والوصول إلى المصادر والبحوث ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، تحديد العينة، إعداد الاستبانة، حيث جاءت الدراسة الحالية مكتملة للجهود البحثية السابقة والتي اتفقت مع الدراسات السابقة في تناول أحد المتغيرين إلى جانب الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي والاستبانة لجمع البيانات واستهداف عينة من القادات العليا، إلا أنها اختلفت عنها في الإشكالية والفرضيات، مجال التطبيق، الأهداف، بيئة العمل، والأبعاد بالنسبة للقيادة الذكية، كذلك تمحورت الدراسات السابقة على متغير واحد من متغيرات الدراسة ولم تصادف الباحثة في حدود اطلاعها على أي دراسة تجمع بين هذين المتغيرين معاً بالرغم من تناول أنواع أخرى من القيادة مثل القيادة المهمة والقيادة الإستراتيجية وربطها بالبراعة الإستراتيجية، مما دفع الباحثة لتناول موضوع القيادة الذكية وربطها بالبراعة الإستراتيجية واختبار العلاقة والتأثير للوصول إلى أهم الاستنتاجات التي قد تأتي مختلفة عن تلك المذكورة في الدراسات السابقة، ومع قلة التوجهات البحثية وحدثة الموضوع جاءت الدراسة الحالية كجهد ميداني وإضافة نوعية في البيئة العربية والجزائرية خاصة، والفجوة البحثية هنا تفردت في تحديد مدى إدراك المؤسسة المبحوثة بممارسة البراعة الإستراتيجية وكيف يمكن أن تساهم القيادة الذكية في تحقيق أعلى مستويات البراعة الإستراتيجية.

1. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.

1.1 مفاهيم أساسية حول القيادة الذكية

1.1.1 مفهوم القيادة الذكية: Smart Leadership concept

تعددت المفاهيم الخاصة بالقيادة الذكية تبعاً لاختلاف الزوايا التي ينظر لها، إلا أن هذا التباين في اختلاف وجهات النظر لا يصل إلى الاختلاف في أساسيته ونذكر من هذه التعاريف ما يلي:

- تعد القيادة جوهر وصلب العملية الإدارية والمحور الأساسي لكافة أنشطة المنظمة وممارساتها، وهي بذلك ليست جديدة الطرح، إذ عرفت بأنها نشاط يؤثر فيه القائد في مرؤوسيه من خلال الحوار المشترك بينهم عن طريق العلاقات الإيجابية التفاعلية بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم بشكل فعال لتوحيد الجهود وتحقيق الرؤية والأهداف المشتركة وذلك من خلال مهارات القائد في إدارة الوقت وإدارة الاجتماعات وضغوط العمل والصراعات. (عبد الله كاظم، 2024، صفحة 19)

- أما الذكاء فهو القدرة على تقديم خدمة، من خلال مجموعة المهارات والمعارف التي تؤهل الأشخاص لحل المشكلات والتعلم من التجربة، من خلال البحث وجمع المعارف الجديدة. (بسمه نبيل، 2022، صفحة 13)

- تعد القيادة الذكية أحد الأنماط القيادية الحديثة وهي مفهوم متطور في علم الإدارة والتنظيم وتعرف بأنها القدرة على الكشف عن استراتيجيات جديدة في بيئة متغيرة ومحدودة الموارد لمواجهة التحديات وإنجاز المهام بالصورة التي تحقق النتائج المتميزة أي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (Yakoboski, 2010, p. 01)

- وتعرف كذلك بأنها القدرة على ممارسة التفكير الاستراتيجي والتبصر وتعزيز التوازن بين الابتكار والاستدامة لتقاسم الرؤية والأهداف المشتركة والمتنوع بالذكاء الاجتماعي والعقلاني لتطوير ثقافة التميز. (سارة احمد، السيد سلامة، و نبلي السيد، 2024، صفحة 100)

- وتعرف بأنها القيادة التي تبث الحيوية والنشاط في عمليات المنظمة من خلال امتلاكها قدرات ذكاء تمكنها من إيجاد أو تكوين ثقافة تنظيمية قوية مشجعة على التعلم والإبداع، والمشاركة الفعلية للتابعين في العملية القيادية والعمل كفريق واحد نحو بناء طاقة تنظيمية قادرة على تحقيق التميز وقدرة القائد على معالجة المعلومات وإيصاها بالشكل الذي يتكيف مع تغيرات بيئة الأعمال المعاصرة وتعقيدها لتحقيق رؤيتها وأهدافها المستقبلية. (أسماء الهادي و إبراهيم مطر، 2024، صفحة 218)

- كما تعرف القيادة الذكية بأنها سلوك يظهر بشكل طبيعي في سياقات العمل لإلهام التغيير وإنتاج الابتكار في طرق التفكير في العمل واستخدام التقنيات المتقدمة لتحسين الفعالية التنظيمية من حيث مبادئ الرشاقة والاستقلالية والثقة والمسؤولية وتساهم رؤيتها المهمة جنباً إلى جنب مع السلوكيات المدفوعة أخلاقياً في خلق معنى مشترك للتغيير، مما يؤدي إلى مواءمة القيم والأهداف والمصالح الفردية والتنظيمية. (الخفاجي، 2021، صفحة 05)

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة بأن القيادة الذكية هي عبارة عن لغة الحوار والفهم المشترك وعملية تفاعلية بين قادة أذكاء ومرؤوسين ومزيج من القدرات الإبداعية تتوفر لدى القادة للتأثير وبث الحماس والإلهام والتحفيز على الإبداع، حيث تستند على المعرفة والحكمة للوصول إلى الأهداف المرسومة والقدرة على اتخاذ القرارات الملائمة للتغيرات في الظروف الحرجة على نحو فاعل والتي تتم ضمن فريق واحد منظم يتقاسم الثقافة التنظيمية نفسها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

2.1.1 أبعاد القيادة الذكية

تم الاعتماد على الأبعاد التالية وفق ما يتناسب مع الدراسة الحالية بناءً على عدة وجهات نظر للكتاب والباحثين وحتى إن اختلفت في مسمياتها إلا أنها تتفق في أساسيته وهي كالتالي:

- بعد الرؤية والأهداف المشتركة:

تعد نقطة الانطلاق لممارسة القيادة الذكية حيث تعطي غرضاً ومعنى للعمل وتوجيهها للسلوك القيادي الملموس والتي تشير إلى قدرة القيادة الذكية على صياغة رؤية إستراتيجية تحمل في مضمونها تحديد الأهداف الإستراتيجية والتي ترتبط مباشرة برسالة ورؤية المنظمة، وتمثل ركيزة رئيسية تستند عليها قيادة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تساهم في تطوير أنشطتها، ومن المهم أن تكون الرؤية مشتركة والكل ملتزم بها ومن الصعب جعل مجموعة أفراد يعملون بكفاءة سوية دون وجود رؤية واضحة. (أسماء الهادي و إبراهيم مطر، 2024، صفحة 223)

وعليه نستطيع القول بأن الرؤية هو التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار أعمالها، فهي ترشد المنظمة لما تسعى للقيام به لكي تصبح في مكانتها المميزة في المستقبل، وتساعد في إنشاء توجه بعيد الأمد وتأثير مقاصده، ومن الضروري أن ترتبط العواطف مع الرؤية فلا بد أن تتوفر لدى القائد رؤية أوسع وتركيز طويل الأجل، وأن يكون قادراً على إقناع الآخرين بأهمية هذه الرؤية والأهداف واعتماد سعيها لترجمة طموحاتها إلى مجموعة من الأفكار القابلة للتطبيق، من خلال اختيار البدائل المتاحة التي تتناسب مع وضع المنظمة الراهن وما تسعى لتحقيقه في المستقبل والعمل على تحقيق هذه الأهداف خلال مدة زمنية محددة بحسب الخطة الإستراتيجية للمنظمة. (عبد العزيز و حكمت، 2022، صفحة 123)

- بعد الثقافة التنظيمية:

تعكس الثقافة التنظيمية السائدة للمنظمة قيم أفرادها ومبادئهم التي يفترض أن تكون متنسقة مع قيم المنظمة ومبادئها، ويمتاز القائد الذكي في مجال الثقافة التنظيمية بقدرته على تقييم القرارات التي تتخذها المنظمة داخلياً، وتوزيع المهام على أساس الثقة

والعدالة، بحيث يراعي القائد الذكي مهارات الأفراد وخبراتهم في توزيع هذه المهام مع ثقته بقدراتهم على تحقيقها، وهذا ما يتطلب منح القائد الذكي الاستقلالية في تنفيذ المهام الموكلة، بالإضافة لمنحهم الفرصة لتصحيح الأخطاء في حال ارتكابها، مع الأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بتوفير البيئة العملية المناسبة لهم لأداء مهامهم، ومنح الفرصة للإبداع والابتكار، وفي الوقت نفسه القائد الذكي يتميز بقدرته على تقبل النقد الإيجابي الهادف. (منيرة و زينب، 2023، صفحة 05)

- بعد الذكاء الشعوري:

القادة الذين يتسمون بقدر مرتفع من الذكاء الشعوري يمتلكون المهارة والقدرة على مواجهة حالات الإحباط والفشل بعزيمة عالية والتحكم في الانفعالات وتنظيم نفسية العاملين والسيطرة على الاندفاعات حتى لا يتعارض مع عملية التفكير، وهو كما يسمى كذلك الإدارة بالعواطف فينطوي إظهار القيادة الذكية عاطفياً على إدراك المكان والموقف، كما يدور مفهومه حول الانتباه لمعرفة كيفية تأثير العوامل البيئية وديناميكيات الجماعة على عملية القيادة، فمفهوم الذكاء الشعوري يعني القدرة على تصور الموقف بدقة، والتقييم الشامل والقدرة على الوصول إلى المشاعر، والقدرة على فهم المشاعر والمعرفة العاطفية، والقدرة على التنظيم بطريقة تخدم المنظمة، ومن ثم فإن الذكاء الشعوري هو قدرة الفرد على فهم وإدارة الذات لإدراك مشاعر وتوجهات الآخرين وإدارة العلاقات معهم وتحفيزهم لإنجاز المهام والأعمال بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة. (سارة احمد، السيد سلامة، و نبلي السيد، 2024، الصفحات 80-114)

3.1.1 أهمية القيادة الذكية:

تكمن أهمية القيادة الذكية في قدرتها على إدامة عمليات التغيير من أجل تحديد رؤية المنظمة والعمل على تحويلها إلى واقع ورسم المستقبل من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتطوير المعرفة لتعزيز القدرات الأساسية لديها فضلاً عن ذلك تعد القيادة الذكية عملية مهمة لإدارة المنظمة التي ينتج عنها آثار كبيرة في سلوك الفرد ومساعدته على التفكير المنظم، بالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. (العتار، الغنماوي، و كاظم، 2020، صفحة 139)

إلى جانب قدرتها في خلق القدرات والإبداعات وتوليد الحماس الجماعي وتوسيع رأس المال المعرفي بهدف تحقيق التوازن التنظيمي بين النشاط الحالي والتخطيط للمستقبل ويستلزم ذلك أن يكون للقائد القدرة على التفاوض واتخاذ القرارات والتفكير الاستراتيجي والقدرة على إدارة المواهب والفرق مع مراعاة القيم الشخصية. (Biwott, 2022, p. 02)

كما تعد القيادة الذكية مطلباً لثقافة الأعمال الحالية، والتي تشير إلى ضرورة تحقيق الفارق في النتائج على مستوى التفوق الحالي والمستقبلي ويأتي دور القيادة الذكية في ذلك من خلال قدرتها على بناء ثقافة منظمته تحرك جميع الأفراد نحو التعلم والتعاون والتحسين المستمر والابتكار، ونظراً لحتمية المحافظة على الابتكار تبرز أهمية القيادة الذكية بوصفها عملية تضمن توظيف استراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية بكل تعقيداتها والتعامل بفاعلية مع حالات عدم التأكد الملازم لها، وهذا ما يتماشى مع استراتيجيات الأعمال الحديثة، والتمكن من الفعل والتفكير المستمرين لتحقيق التكيف اللازم لبلوغ الأهداف عبر إحداث تحسينات تدريجية أو إجراء تغييرات جذرية للأساس المعرفي وللسياقات التنظيمية. (حازم، 2023، صفحة 20)

فضلاً عن ذلك تعد القيادة الذكية حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة في تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها ولضمان البقاء والاستمرار ومواجهة تحديات بيئة الأعمال الحالية فان عليها أن تغير في أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة في هياكلها التنظيمية وكذلك في سلوك العاملين فيها وهذا الأمر يتطلب وجود قيادة ذكية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور وحسم الخلافات وحل المشكلات والسيطرة عليها ودعم القوة الإيجابية والتقليل من الجوانب السلبية قدر الإمكان. (عبد الله كاظم، 2024، صفحة 22)

1.2 مفاهيم أساسية حول البراعة الإستراتيجية

1.1.2 تعريف البراعة الإستراتيجية Strategic Ambidexterity

تعددت معاني مصطلح البراعة الاستراتيجية نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

- الأصول التاريخية لكلمة براعة "Ambidexterity" لاتينية مشتقة من المختصر "Ambi" وتعني "كليهما، المهارة" ما يدل على الاستعمال المزدوج إلى حد استثنائي، أو القيام بأمرين بالشكل الصحيح. (مواهب كاظم، 2022، صفحة 24)
- البراعة الإستراتيجية مجال ناشئ عن مبادئ البراعة التنظيمية ومبادئ الإدارة الإستراتيجية في إدارة هدفين متناقضين في نفس الوقت المتمثلة في أنشطة الاستكشاف والاستثمار، أي العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية والتأثيرات الجانبية في الأداء والذي يعد أساسا للنجاح على المدى القصير والطويل الأجل، فالمنظمات القادرة على تحقيق توازن عالي المستوى لهذه الأنشطة تكون أكثر نجاحا من غيرها، فالتركيز على إحدى هذه الأنشطة يعرض أداء المنظمة للفوضى. (Andre, 2010, p. 129)
- كما ارتبطت البراعة الإستراتيجية بالقدرات الدينامكية للمنظمة لقدرتها على صياغة وتطوير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال أي استكشاف معرفة خارجية جديدة واستثمار معرفة داخلية موجودة لديها في الوقت ذاته، فضلاً على أن المنظمات الأعمال البارة والناجحة هي تلك المنظمات القادرة على الموازنة بين استكشاف الفرص واستغلالها من خلال دعم براعة هيكلية متكاملة بما يضمن نجاحها الاستراتيجي حيث لا ينظر إلى الأهداف على أنها متناقضة وإن كانت ظاهرياً كذلك ولكن يمكن تحقيق كل منها مع بعضهم. (سامر فارس و عامر علي، 2022، صفحة 172)
- كما تعني القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الجديدة والمنافسة في الأسواق الحالية في الوقت ذاته من خلال إشباع حاجيات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية والبحث عن فرص جديدة وزبائن جدد ودخول أسواق جديدة. (مجدي مُجَد، 2022، صفحة 11).

وعليه يمكن تعريف البراعة الإستراتيجية بأنها إطار عمل جوهري تعني بقدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين استراتيجتي الاستغلال والاستكشاف وهما مفهومين يمثلان وجهين لعملة واحدة في وقت واحد بالاستفادة من الموارد المتاحة بالشكل الأمثل والكفاءة وبنفس الوقت البحث عن الفرص الجديدة وتطوير الأفكار الإبداعية بما يساهم في تحقيق النجاح والازدهار.

2.1.2 استراتيجيات البراعة الإستراتيجية:

سنستعرض أهم استراتيجيات البراعة الإستراتيجية وهي كالتالي:

- إستراتيجية الاستكشاف: Exploratory Strategy

تعد هذه الإستراتيجية شريان عمل المنظمة حيث تعمل على توليد القيمة، إذ يركز عمل القادة على تكريس طاقاتهم للابتكار من خلال التجربة والبحث والتقصي والمخاطرة والتغيير الجذري واستخدام التكنولوجيا الحديثة وهو بذلك يشير أكثرية إلى الاهتمام بإبداع المنتج والنمو لغرض ضمان الفاعلية المستقبلية. (Blocker & Judge, 2008, p. 917)

فالتأكيد على إتباع هذه الإستراتيجية يستلزم الخروج عن منطق البحث التقليدي وتجاوز البحث حدود ما هو معروف، وتوسيع وتعميق المجالات المعرفية لدى المنظمة أي التطلع لمجالات غير مألوفة تساهم في نجاحها على المدى البعيد، مع التغلب على قيود البحث الداخلي، إذ يتطلب الاستكشاف معرفة جديدة منفصلة عن المعرفة الحالية التي تسمح بتراكيب جديدة تتميز بالاختلاف والمرونة فالتوجه الاستراتيجي للاستكشاف هو تقنيات أو منتجات أو خدمات جديدة يمكن أن تجعل التقنيات الحالية قديمة أو غير تنافسية وهي تعتمد بشكل أساسي على المعرفة الضمنية. (علاء، أحمد، ليلي، و أحمد عبد الله، 2019، صفحة 98)

كما تؤدي هذه الإستراتيجية إلى تطوير الأداء والبحث عن أسواق جديدة غير مستثمرة وعملاء محتملين أي زبائن جدد وقنوات توزيع جديدة، وتوسيع نطاق الإبداع ونضوج التفكير الحديث، ويمثل نهج إستراتيجية الاستكشاف سرعة التكيف مع

تغيرات السوق والبيئة الدينامكية عن طريق توليد إبداعات جذرية، لذلك تلجأ المنظمات إلى البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص الجديدة بشكل متقن ودقيق والاستجابة لها لضمان التحسين والتطوير لمنتجاتها، ما يستلزم أن تراعي قوة منافسيها. (مجدي مُجد، 2022، الصفحات 14-15)

- إستراتيجية الاستغلال أو الاستثمار: Exploitative Strategy

تعتمد هذه الإستراتيجية على الاستغلال الأمثل لقدرات المنظمة والاستفادة من الموارد الحالية بفعالية لتحسين أنشطتها وأعمالها بما يضمن خلق قيمة لتلك الأنشطة في المدى القريب، وجوهر هذه الإستراتيجية يكمن في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التعرف على احتياجات الزبائن وتوسيع الخدمات لهم قبل اغلب المنافسين في الأسواق من خلال الاستثمار المبرمج للفرص المتاحة المستمدة من سلسلة التوقعات والتنبؤات. (شهاب مُجد و كلثوم حميد، 2020، صفحة 349)

المنظمات التي تتبع إستراتيجية استغلالية تعتمد على قدرتها على تنمية وتطوير المعرفة الحالية مع تركيزها على الأنشطة في المجالات القائمة وتعزيز المهارات والعمليات والهياكل القائمة للمنظمة، ومن ثم فهي تحسينات للمنتجات والخدمات الحالية أو تحسينات في كفاءة قنوات التوزيع الحالية، كما يستهدف التركيز على احتياجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية، ما يساهم في تحقيق أقصى درجات السيطرة في البيئة التنافسية. (علاء، أحمد، ليلي، و أحمد عبد الله، 2019، الصفحات 98-99)

فالاستغلال هو استخدام وتطور الأشياء المعروفة إذ يعتمد على المعرفة الظاهرية، يتميز بالتغيير المستمر والتحسين التدريجي لسمات المنتج الحالي وهذا النشاط قادر على المساهمة في الكفاءة التشغيلية الحالية للمنظمة وضمان وجود ربحية مستقرة على المدى القصير. (مصطفى، 2024، الصفحات 323-324)

إضافة إلى الدور المهم للتكنولوجيا في إستراتيجية الاستثمار من خلال استشعار المنظمة للتقنيات الجديدة للحصول على أحدث المعلومات حول التقنيات المبتكرة لتطوير القدرات الحالية. (الابراهيمى و الساعدي، 2021، الصفحات 64-65)

التفكير في إستراتيجية استغلال الفرص يمكن أن يكون كما يلي: (الساعدي و العامري، 2022، الصفحات 322-323)

- إتباع سياسة التكامل العمودي لتقديم منتجات جديدة للزبائن من خلال إستراتيجية التنوع المركزة على زيادة المبيعات؛
- تسويق المنتجات الحالية في أسواق وقطاعات جديدة (إستراتيجية تطوير السوق)؛
- تطوير المنتجات الحالية في الأسواق والقطاعات الحالية (إستراتيجية تطوير المنتج)؛
- تطبيق استراتيجيات مثل النمو المركز عن طريق إمكانية زيادة المبيعات الحالية في الأسواق الحالية أو في أسواق جديدة؛
- هنالك فرص يمكن استغلالها عن طريق الاندماج مع منظمة أخرى أو امتلاك منظمة أخرى لزيادة الحصة السوقية ويطلق على هذه الإستراتيجية التكامل الأفقي (السيطرة على منافس أو الاندماج معه). (ليث شاكر، 2021، صفحة 8)

وجدير بالذكر أن هنالك فرص تبدو خارج إستراتيجية المنظمة أو ليس لها علاقة بالإستراتيجية الحالية لكن تقويم الفرص خارج الإستراتيجية بشكل نشط، على أساس أن الفرص قد تميل بتركيبات السوق إلى التعرف على فرص مستقبلية كونها تزيد الموارد الإستراتيجية للمنظمة مع الأهداف والتحرك بالاتجاه الموازنة بين مبادرات التوسيع والتكامل الاستراتيجي المعقد وعليه فإن استغلال الفرص يتطلب الكفاءة والتفكير المتقارب من اجل استثمار القرارات الحالية. (فادية و احمد، 2020، صفحة 9)

وجدير بالذكر أن إيجاد التوازن وتقليص فجوة الاختلاف بين الاستكشاف والاستثمار اللذان يعدان منطقتين منفصلتين تماماً ومتناقضتين، حيث يتنافسان على الموارد النادرة أمراً في غاية الصعوبة ولكن في نفس الوقت هو ما يجعل المنظمات بارعة استراتيجياً لذا فالتوازن بينهما أمر بالغ الأهمية، فالمنظمات التي توازن بين الاثنين تكون أقل عرضة للفشل من المنظمات تركز في توجيهها على جانب واحد. (He & Wong, 2004, p. 485)

فلاستثمار من دون الاستكشاف طريق للتقادم والاستكشاف من دون الاستثمار طريق للهروب، فالتركيز المفرط على الاستكشاف يعني بناء المستقبل على حساب ضياع الفرص الحالية والتركيز المفرط على الاستثمار غالباً ما يؤدي إلى فقدان الرؤية طويلة المدى للمنظمة، لذا يستوجب عليها أن تكون في وضع جيد للتغلب على فخ النجاح المرتبط بالاستغلال المفرط من جهة إذ يتم تحسين المنتجات الحالية بكفاءة عالية ولكنها تظل عرضة للأفكار الجديدة وتغيرات السوق ومن جهة أخرى فخ الفشل المتعلق بالاستكشاف المفرط فقد تفشل الأفكار الجديدة في أن يكون لها صدى كاف ليتم قبولها. (Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara, & Zaragoza-Sáez, 2020, p. 3)

3.1.2. أهداف البراعة الإستراتيجية

- تتجلى أهداف البراعة الإستراتيجية في جملة من العناصر كالتالي: (الابراهيمى و الساعدي، 2021، الصفحات 48-49)
- إدارة التغيير والتي تركز على المدى القصير والفاعلية على المدى الطويل والموائمة والتكيف والتحسين والإبداع؛
 - التعلم، إذ تؤدي المعرفة التنظيمية الناتجة عن التعلم إلى إجراءات جديدة وعمليات جديدة ومنطق تنظيمي جديد؛
 - التنسيق والتكامل من خلال الاهتمام بالعلاقات مع الزبائن والتعاون بين المنظمات على تطوير التكنولوجيا وكلما كان التنسيق والتكامل أعلى كلما تحقق هدف البراعة الإستراتيجية في التوازن بين الاستكشاف والاستغلال لتعزيز الميزات الإستراتيجية؛
 - لفت انتباه المديرين لضرورة تكيف قرارات أصحاب المصالح مع الحاجة إلى الموازنة بين الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأجل؛ (عامر و سامر، 2022، صفحة 32)
 - تحقيق الترابط الوثيق بين أنشطة المنظمة من خلال معرفة حدودها الدنيا والعليا ومتى وكيف تتحرك بين تلك الحدود صعوداً وهبوطاً؛ (Andre, 2010, p. 35)
 - مساعدة المنظمة على العمل في البيئات المضطربة أو المجهولة التي تتطلب كفاءة ومرونة عالية لاستغلال مواردها وإيجاد موارد جديدة. (Lin, Yang, & Demirkan, 2007, p. 1656)

2. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.2 مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر لكونها واحدة من أهم المؤسسات العريقة في مجال العطور وهذا للإجابة على إشكالية الدراسة والتعرف على مدى إدراكها لمفهوم القيادة الذكية وممارستها للبراعة الإستراتيجية ومستوى توفر كل منهما ويتألف مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة بينما تم الاعتماد على عينة قصديه (عمدية والتي فرضتها طبيعة الدراسة) البالغ عددهم 60 إطاراً من القيادات الإدارية مما يجعلهم فريق عمل استراتيجي، ذلك لأنها الأقدر على فهم أسئلة الاستبيان والتجواب معه، كما اعتمدنا على برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة المدروسة.

جدول رقم 01: عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة.

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات المستبعدة	عدد الاستمارات المقبولة
60	57	04	53
%100	%95	%6.67	%88.33

المصدر: من إعداد الباحثة.

2.2 أداة ومتغيرات الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان اعتمادا على الدراسات السابقة التي ألفت الضوء على الموضوع والذي تضمن جزأين وهما:

- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الأولية لأفراد العينة وهي الجنس والسن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.
 - الجزء الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة وتم تقسيمه وفقا لمتغيرات الدراسة إلى محورين:
- المحور الأول: يشتمل على 15 عبارة كلها تخص القيادة الذكية (كمتغير مستقل) بأبعادها الثلاث وهي: الرؤية والأهداف المشتركة، الثقافة التنظيمية، الذكاء الشعوري، ويتضمن كل بعد 5 عبارات.
- المحور الثاني: يشتمل على 15 عبارة كلها تخص البراعة الإستراتيجية (كمتغير تابع).
- تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذات التدرج الخماسي في تصميم الاستبيان لسهولة وتوازن درجاته، إلا أننا سنتعامل معه وفق ثلاثة مستويات بدلا من خمسة وهي (منخفض، متوسط، مرتفع) للمتوسط الحسابي لكل فقرة وفقا للمعادلة التالية:
- " القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات " أي $(5-1) / 3 = 1.33$ وهذه القيمة تساوي طول الفئة، وبذلك تكون المستويات كما يظهرها الجدول أدناه:

الجدول رقم 02: مقياس الإجابة على فقرات الاستبيان

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5
درجة الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
قيم المتوسطات الحسابية وفق ثلاثة مستويات بدلا من خمس مستويات					
مستوى الاتجاه	منخفض	متوسط	مرتفع		
قيم المتوسط	من (1.0) إلى (2.33)	من (2.34) إلى (3.66)	من (3.67) إلى (5.00)		

المصدر: من إعداد الباحثة.

3.2 قياس صدق وثبات الاستبيان.

جاءت نتائج معامل ألفا كرونباخ كما يبينها الجدول رقم 03 من أجل قياس صدق وثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم 03: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات محاور الاستبيان.

المحور	المتغير المستقل: القيادة الذكية			المتغير التابع: البراعة الإستراتيجية
	الرؤية والأهداف المشتركة	الثقافة التنظيمية	الذكاء الشعوري	
البعد	05	05	05	15
عدد العبارات	05	05	05	15
قيمة معامل الثبات	0.775			0.835
الثبات العام	0.873			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

حسب نتائج الجدول رقم 03 يتضح أن قيمة معامل الثبات للقيادة الذكية والبراعة الإستراتيجية جاءت كلها أكبر من القيمة (0.7) وهو الحد المقبول لهذا الاختبار، كما جاءت قيمة معامل الثبات العام (0.873) وهي قيمة مرتفعة ما يعني أنه إذ تمت عملية إعادة توزيع الاستبانة على العينة عدة مرات تحت ظروف مماثلة في فترة زمنية معينة، فإن 87.3% سيعيدون نفس الإجابة وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق وهو ما يجعله صالح للتحليل والدراسة.

4.2 وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يتضمن الجدول أدناه وصفا للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، من حيث التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بكل من الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة المهنية.

الجدول رقم 04: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	75.5%
	أنثى	24.5%
	المجموع	100%
السن	أقل من 30 سنة	15.1%
	31- أقل من 40 سنة	35.8%
	41- فما فوق	49.1%
	المجموع	100%
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	5.7%
	تكوين مهني	9.7%
	جامعي	84.9%
	المجموع	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	7.5%
	من 5 إلى 10 سنوات	17.00%
	أكثر من 10 سنوات	75.5%
	المجموع	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS

نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل 75,7% وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة بنسبة الإناث 24,5%، وهذا التفاوت يرجع إلى طبيعة المناصب القيادية الحساسة وواقع الأعمال، أما متغير السن كانت أعلى نسبة للفئة العمرية (41- فما فوق) بنسبة 49.1% ما يدل أن المؤسسة تمتلك الكفاءة الإدارية والخبرة العملية، تليها نسبة 35.8% للفئة العمرية (31- أقل من 40 سنة) وأقل فئة عمرية كانت للأفراد الذين تقل أعمارهم من 30 سنة بنسبة 15.1% وهذه النتيجة منطقية فالمناصب القيادية حتى يتم الوصول إليها تحتاج إلى مدة زمنية.

كما أن المؤسسة تعتمد في سياسة التوظيف على الأفراد الذين لهم مؤهلات علمية جامعية بأعلى نسبة 84.9% وهذا مؤشر مهم جدا للتفوق، ثم تليها التكوين المهني بنسبة 9,7%، ثم الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي أو أقل بنسبة 5.7%، ما يؤكد على الاهتمام الواضح بالإطارات إضافة إلى أولئك اللذين تمت ترقيتهم إلى مناصب أحسن بعد التكوينات المتخصصة التي تلقوها طوال مسارهم المهني.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة نجد أن أكبر فئة كانت من نصيب الذين بلغت خبرتهم المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 75.5%، وهذا يدل على نضج عينة الدراسة واستقرارها، وأقل فئة للذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 7.5% تليها نسبة 17.00% للعاملين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات.

5.2 إدراك مستوى ممارسة القيادة الذكية وتبني البراعة الإستراتيجية لدى أفراد العينة المستجوبة.

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة وقد جاء عرض تلك النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم 05: إجابات عينة الدراسة حول مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادة الذكية.

الرقم	عبارات المحور الأول الخاص بالقيادة الذكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى العام
01	نهتم بصياغة رؤية شاملة، مختصرة ومعبرة بمشاركة العمال	3.92	0.917	مرتفع
02	نحرص أن تعبر الرؤية على أهدافنا الإستراتيجية وتوجيه جهود العمال نحو تحقيقها	3.71	0.867	مرتفع
03	صياغة الأهداف تكون بطريقة واضحة ومعبرة عن النتائج المتوقعة وقابلة للقياس والتطبيق	3.68	0.929	مرتفع
04	نعمل على تطوير الخطط لتحقيق الأهداف المخطط لها بما يتلاءم مع الظروف المستقبلية	4.13	0.652	مرتفع
05	نتابع بصورة مستمرة آليات تحقيق الأهداف الموضوعية خلال الفترة الزمنية المحددة لها	3.82	0.915	مرتفع
بعد الرؤية والأهداف المشتركة				
06	نركز على الجودة والإبداع والتميز كجزء من ثقافتنا	3.47	0.932	متوسط
07	نسعى إلى نشر القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الإستراتيجية المتبعة	3.80	0.768	مرتفع
08	نشجع العاملين على تأدية مهامهم بأسلوب روح الفريق الواحد	3.81	0.833	مرتفع
09	بنظر العاملين للقيادة كمثال يحتذى به بسبب الالتزام بالسلوك الأخلاقي في كل المواقف	4.19	0.622	مرتفع
10	نتعلم من الممارسات الخاطئة لتطوير العمل مع تحمل المسؤولية المترتبة عن ذلك	3.89	0.913	مرتفع
بعد الثقافة التنظيمية				
11	نستطيع التفاعل بسهولة مع العمال لتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم	3.55	0.822	متوسط
12	نمنح وقتاً كافياً للاستماع إلى آراء العمال ونذكر مشاعرهم وتوجهاتهم حول ما يحيط بهم	3.58	0.929	متوسط
13	نشعر بالمسؤولية اتجاه التطوير المستمر للعمال	3.64	0.853	متوسط
14	نعمل على خلق الحماس لدى العمال لتأدية مهامهم بطرق مبتكرة وجعل العمل محبباً لهم	3.92	0.917	مرتفع
15	نشجع جميع المبادرات والأفكار بتبني الحلول المبتكرة المقدمة من العاملين لحل المشكلات	3.96	0.940	مرتفع
بعد الذكاء الشعوري				
	المجموع الكلي	3.80	0.883	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال معطيات الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي الكلي للعبارات المتعلقة بالقيادة الذكية جاءت مرتفعة القيمة والتي بلغت 3.80 بانحراف معياري قدره 0.883 ما يعني أن هناك تقارب واتفاق كبير في إجابات أفراد العينة، كما نجد أن كل من الرؤية والأهداف المشتركة، الثقافة التنظيمية والذكاء الشعوري بالترتيب جاءت قيمهم مرتفعة.

ما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام واضح لممارسة القيادة الذكية ويعزى ارتفاع أبعادها إلى ما يتمتع به القادة من قدرات ومهارات عالية تمكنهم من اختيار أفضل وانسب الطرق للتعامل مع العمال في جو تشاركي وتكاملي للأدوار، وقناعتهم بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تنفيذ الإستراتيجية المتبعة وتلك القدرات تعتبر ركيزة أساسية في التطور المعرفي للمنظمات وهو ما تجسد في اتجاهها نحو وضع رؤية شاملة ومعبرة على أهدافها الإستراتيجية التي تكون قابلة للقياس والتحقيق ووجود ثقافة تنظيمية مميزة داعمة للعمل بروح الفريق، وامتلاكهم القدرة على إدارة الذات والتحكم بالمشاعر من خلال ممارسة الذكاء الشعوري.

الجدول رقم 06: إجابات عينة الدراسة حول مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لتبني البراعة الإستراتيجية

الرقم	عبارات المحور الثاني البراعة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى العام
16	نستخدم قنوات توزيع جديدة مع البحث المستمر للأسواق التي تلبى توجهات المنظمة المستقبلية	3.68	0.932	مرتفع
17	نستهدف زبائن جدد بتقديم منتجات مبتكرة بتصميم عصري وجذاب	3.80	0.768	مرتفع
18	نكتشف التهديدات مبكرا لتجنبها ونعمل على تقليل الخطر بعدة أساليب	3.32	0.915	متوسط
19	نعمل على توفير الاحتياجات المستقبلية للزبائن بما يفوق توقعاتهم قبل أن تدركه غالبية المنافسين	3.85	0.861	مرتفع
20	نمتلك تكنولوجيا متطورة تدعم قدراتنا في استكشاف الفرص الجديدة	2.85	0.770	متوسط
21	نعمل على استغلال الفرص بالمشاركة في مختلف المعارض التجارية في الأسواق الحالية	3.89	0.913	مرتفع
22	لدينا القدرة على إدراك حاجات السوق باستمرار لانتهاز الفرص المتاحة	3.70	0.668	مرتفع
23	نراقب باستمرار مستوى التزامنا في تلبية الاحتياجات المتغيرة لزبائننا الحاليين لكسب رضاهم	3.69	0.718	مرتفع
24	لدينا المهارات الكافية لإحداث التغيير والقدرة على انتهاز الفرص من خلاله وفق إمكانياتنا	3.34	0.915	متوسط
25	نعمل على التحسين المستمر لأنشطة منظمنا لتقديم منتجات بجودة عالية وسعر مناسب	3.58	0.929	متوسط
26	الهيكل التنظيمي الراهن يساعد على استغلال الفرص الحالية واستكشاف فرص جديدة	3.30	0.833	متوسط
27	تسمح مرونة الهيكل التنظيمي بالدخول لأسواق جديدة مع المحافظة على الأسواق الحالية بأسلوب كفاء وفعال	3.47	0.932	متوسط
28	تعمل وحدة البحث والتطوير في الهيكل التنظيمي على تلبية رغبات العملاء الحاليين والمحتملين	2.51	0.912	متوسط
29	يتسم الهيكل التنظيمي بوضوح المسؤوليات والأدوار	3.22	0.907	متوسط
30	نستحدث وحدات تنظيمية جديدة لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل	3.11	0.867	متوسط
	المجموع الكلي	3.42	0.855	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من نتائج الجدول رقم (06) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور البراعة الإستراتيجية بلغت قيمته (3.42) وهي قيمة متوسطة ما يعني الموافقة المتوسطة على عبارات هذا المحور بانحراف معياري مقداره (0.855) ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد في حين تؤكد نتائج العبارات (16،17،19) بالترتيب التي جاءت بمتوسط حسابي مرتفع مدى اهتمام المؤسسة باستغلال الفرص الحالية، مع اهتمامها باستكشاف الفرص في بيئتها الخارجية وهذا ما وضحته العبارات (21،22،23) بالترتيب حيث جاءت بمستوى عالي، كما جاءت العبارات من 26 إلى 30 بمستوى متوسط، وعليه يمكن القول أنه بالرغم من اهتمام المؤسسة المبحوثة بكل واحدة من أنشطة الاستغلال والاستكشاف على حدا إلا أن غياب الموازنة والترابط بينها أدى إلى وجود مستوى متوسط لمفهوم البراعة الإستراتيجية، ويعود السبب في ذلك أنها أنشطة متناقضة لا تتفاعل مع بعضها البعض على نحو فعال ما يستدعي إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وفصل هذه الأنشطة في وحدات مستقلة وبالوقت نفسه يكون هناك تواصل تنظيمي، الأمر الذي يستلزم التنسيق بين الاستغلال الأمثل للفرص واستكشاف فرص جديدة وتحقيق التزامن بينهما من خلال فريق عمل استراتيجي وبناء على هذه النتائج المحصل عليها يظهر أن الممارسات المعمول بها بالمؤسسة المبحوثة خلقت نوع من البراعة الإستراتيجية بمستوى إدراك متوسط وهذا ما لمستته أفراد العينة وبالرغم من أنه لم يكن ضعيفا إلا أنه لم يرقى للمستوى العالي.

6.2 اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها

بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى استخدمت الباحثة الانحدار الخطي البسيط من أجل إثبات أو نفي هذه الفرضية.

1.6.2 الفرضية الرئيسية الأولى

H01: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها (الرؤية والأهداف المشتركة، الثقافة التنظيمية، الذكاء

الشعوري) على البراعة الإستراتيجية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)";

جدول رقم 07: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

مستوى المعنوية	beta	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	الثابت α
0.000	0.774	14.679	25.038	4.068	5.004	0.529	0.774	0.686	0.909

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من نتائج الجدول رقم 07 يتضح أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ما يؤكد أن النموذج المعتمد يتمتع بالصلاحيّة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.774$) ما يعني وجود علاقة ارتباط قوية موجبة باتجاه طردي بين القيادة الذكية والبراعة الإستراتيجية وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.529$) ما يعني 52.9% من التغيرات الحاصلة في البراعة الإستراتيجية كمتغير تابع مرده تأثير القيادة الذكية كمتغير مستقل والنسبة الباقية 47.1% ترجع لعوامل أخرى لم تذكر في نموذج الدراسة، وتشير قيمة معامل الانحدار β أنه كلما تحسنت القيادة الذكية بمقدار وحدة واحدة تحسنت البراعة الإستراتيجية بمقدار 0.686 وحدة، بينما يعبر الثابت α (0.909) على المقدار الذي تحقّقه البراعة الإستراتيجية عندما يكون مستوى القيادة الذكية مساوي للصفر، وعليه تصبح معادلة الانحدار الخطي كما يلي: $y = 0.686x_1 + 0.909$ ، أي أن البراعة الإستراتيجية = $0.686 + 0.909$ قيادة ذكية، كما نجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية بمستوى دلالة قدره 0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الرئيسية الأولى القائم عليها البحث (الفرضية العدمية) ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية على البراعة الإستراتيجية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)؛

وبهذا للقيادة الذكية بأبعادها الثلاثة أثر على البراعة الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة، حيث تساهم بنسبة 52.9% في ذلك، لكن لا نعلم أي من هذه الأبعاد له أثر أكبر، وهذا ما سنعرفه من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

2.6.2 اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى:

نعمد على الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية من أجل إثباتها أو نفيها.

جدول رقم 08: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضيات الفرعية

مستوى المعنوية	Vif	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	الثابت α
/	/	10.537	/	/	/	0.881	
0.000	2.274	4.566	22.50	0.579	0.761	0.256	الرؤية والأهداف المشتركة
0.000	1.804	5.567				0.449	الثقافة التنظيمية
0.000	1.825	4.260				0.505	الذكاء الشعوري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم 08 أن قيمة معامل تضخم التباين **Vif** لكل المتغيرات اقل من 10 وهو ما يدل على عدم وجود تداخل خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، لذا يمكن اعتماد الانحدار الخطي المتعدد لاختبار معنوية كل فرضية، كذلك نجد أن قيمة **t** المحسوبة لكل من المتغيرات تؤكد دلالة الأثر حيث جاءت قيمها أكبر من قيمة **t** الجدولية بمستوى دلالة قدره 0.000 وهو اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.761$) إلى قوة الارتباط باتجاه طردي وموجب بين المتغيرات، فيما فسرت أبعاد القيادة الذكية مع بعض ما مقداره 57.9% من التباين في المتغير التابع (البراعة الإستراتيجية) والنسبة الباقية 42.1% تعود لعوامل أخرى لم تذكر في نموذج الدراسة، وعليه يمكن تمثيل التأثير بين أبعاد القيادة الذكية والبراعة الإستراتيجية بالمعادلة التالية:

$$\text{البراعة الإستراتيجية} = 0.256 \text{ الرؤية والأهداف المشتركة} + 0.449 \text{ الثقافة التنظيمية} + 0.505 \text{ الذكاء الشعوري} + 0.881 + \varepsilon$$

فكلما تحسن مستوى الرؤية والأهداف المشتركة بمقدار وحدة واحدة تحسنت مستوى البراعة الإستراتيجية بمقدار 0.256 وكلما تحسنت مستوى الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة تحسنت مستوى البراعة الإستراتيجية بمقدار 0.449، وكلما تحسن مستوى الذكاء الشعوري بمقدار وحدة واحدة تحسنت مستوى البراعة الإستراتيجية بمقدار 0.505 بينما يعبر الثابت (0.881) على المقدار الذي تحققه البراعة الإستراتيجية عندما تكون مستويات أبعاد القيادة الذكية مساوي للصفر.

بناءً على ما سبق فإننا نستنتج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القادة الذكية كمتغيرات مجمعة على البراعة الإستراتيجية وبالتالي نرفض الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى القائم عليها البحث (الفرضيات العديدة) ونقبل الفرضيات البديلة بصيغتها التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الرؤية والأهداف المشتركة على البراعة الإستراتيجية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الثقافة التنظيمية على البراعة الإستراتيجية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الذكاء الشعوري على البراعة الإستراتيجية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)؛

3.6.2 الفرضية الرئيسية الثانية

H02: "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين لممارسة القيادة الذكية بأبعادها (الرؤية والأهداف المشتركة الثقافة التنظيمية، الذكاء الشعوري) والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر؛"

- الفروقات في محور القيادة الذكية بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول رقم 09: نتائج تحليل اختبار **T-TEST** للعينات المستقلة لمتغير الجنس.

المحور	قيمة t المحسوبة	قيمة SIG	مستوى المعنوية
القيادة الذكية	20.871	0.000	دالة معنوية

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات **SPSS**

يتضح من الجدول رقم 09 من خلال اختبار **T-TEST** أن القيمة الاحتمالية **Sig** اصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05)، ما يدل على وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابات الباحثين حول القيادة الذكية تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر، وقد جاءت هذه الفروق لصالح الذكور.

- الفروقات في محور القيادة الذكية بالنسبة لمتغير السن

الجدول رقم 10: نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لوجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير السن.

الأبعاد/ المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	2.562	2	0.854	1.869	0.165
داخل المجموعات	24.698	50	0.504		
المجموع	27.261	52			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج الجدول رقم 10 لاختبار تحليل التباين الأحادي أن قيمة الدلالة المعنوية Sig للمتغير المستقل المتمثل في القيادة الذكية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابات الباحثين حول القيادة الذكية تعزى لمتغير السن، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة عليها البحث: "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين لممارسة القيادة الذكية والتي تعزى لمتغير السن لدى مسؤولي مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر".

- الفروقات في محور القيادة الذكية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 11: نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لوجود فروق لمتغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

الأبعاد/ المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	1.007	2	0.336	1.164	0.321
داخل المجموعات	26.253	50	0.536		
المجموع	27.261	52			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج الجدول رقم 11 لاختبار تحليل التباين الأحادي أن قيمة الدلالة المعنوية Sig للقيادة الذكية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابات الباحثين حول القيادة الذكية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة عليها البحث: "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين لممارسة القيادة الذكية والتي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى مسؤولي مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر".

- الفروقات في محور القيادة الذكية بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم 12: نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لوجود فروق لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية

الأبعاد/ المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	2.336	2	0.584	1.167	0.847
داخل المجموعات	24.925	50	0.519		
المجموع	27.261	52			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج الجدول رقم 12 لاختبار تحليل التباين الأحادي أن قيمة الدلالة المعنوية Sig للقيادة الذكية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابات الباحثين حول القيادة الذكية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة عليها البحث: "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين لممارسة القيادة الذكية والتي تعزى لمتغير الخبرة المهنية لدى مسؤولي مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر".

الخلاصة:

- جاءت هذه الدراسة للكشف عن أهم المتغيرات التي يعود ظهورها لشدة اضطراب الوسط البيئي، ما يستدعي التعامل مع معطيات البيئة المتغيرة بتبني ممارسات جديدة في مقدمتها القيادة الذكية والبراعة الإستراتيجية وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:
1. مستوى توافر القيادة الذكية بأبعادها المتمثلة في الرؤية والأهداف المشتركة، الثقافة التنظيمية، الذكاء الشعوري بالترتيب جاءت ضمن المستوى المرتفع وبمستوى متقارب لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر.
 2. مستوى توافر البراعة الإستراتيجية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر جاءت بمستوى متوسط.
 3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية على تحقيق البراعة الإستراتيجية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$).
 4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرؤية والأهداف المشتركة على تحقيق البراعة الإستراتيجية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$).
 5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقافة التنظيمية على تحقيق البراعة الإستراتيجية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$).
 6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الذكاء الشعوري على تحقيق البراعة الإستراتيجية لدى مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$).
 7. توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لممارسة القيادة الذكية والتي تعزى لمتغير الجنس لدى مسؤولي مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر، وهذه الفروق جاءت لصالح الذكور.
 8. لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لممارسة القيادة الذكية والتي تعزى لمتغير السن والمؤهل العلمي الخبرة المهنية لدى مسؤولي مؤسسة روائح الورود بواد سوف الجزائر.
- وفقا للنتائج التي أسفرت عليها الدراسة الحالية فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:
1. ضرورة المحافظة على مستوى مؤشرات النجاح للحفاظ على الحصة السوقية الحالية لدى المؤسسة المبحوثة والسعي الجاد لزيادة مستوى هذه المؤشرات لمستوى أعلى مما هي عليه وذلك بوضع رؤية إستراتيجية يتم ترجمتها إلى أهداف واقعية قابلة للقياس.
 2. زيادة الاهتمام بتنمية القدرات وتعزيز ما لدى القادة من مهارات فكرية بتكثيف الدورات التدريبية بنحو دائم وبما ينسجم مع التطورات التي تحدث في بيئة الأعمال لزيادة معرفتهم وتطوير قدراتهم لحل المشكلات.
 3. غرس وتطوير القيم التنظيمية خاصة ثقافة الإبداع والتميز وخلق الانتماء والإحساس لدى العمال بان نجاح المؤسسة من نجاحهم ما سيزيد لديهم الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة.
 4. توفير الدعم لمتابعة أفضل الممارسات الموجودة في مجال القيادة الذكية والاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة بما يساهم في تعزيز وتحقيق البراعة الإستراتيجية.
 5. إعادة ترتيب العوامل التي من شأنها خلق قيمة لتعزيز مكانتها السوقية بالنظر إلى ما وراء الطلب الحالي والعمل على استكشاف الفرص الجديدة والثغرات غير المشبعة وخلق الطلب الخاص بها والعمل على إشباعه.
 6. الاهتمام الإضافي بالاستشعار البيئي واليقظة الإستراتيجية بسوق العطور، ليتولد لديها نظام الإنذار المبكر وهذا استعدادا لكل التقلبات المحتملة، ووضع السيناريوهات الممكنة لاستغلال الفرص المتاحة مع استكشاف التهديدات المحتملة مبكرا وتجنبها.
 7. ضرورة تحقيق التوازن الأمثل في أنشطة الاستكشاف والاستغلال مع الفصل الهيكلي لهما وضرورة وجود ممارسات إدارية وإجراءات عمل واضحة لتحقيق هذا التوازن ما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة والاستجابة لها بفعالية.

قائمة المراجع

1. Andre, L. (2010). Heuristic for Ambidexterity: planning exploitation and exploitation over time in varying environments. A Thesis to be submitted to the Faculty of Graduate Studies in fulfilment of the requirements of the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY . department of Business Administration: Asper School of Business University of Manitoba Winnipeg.
2. Biwott, G. (2022). Intelligent Leadership and Its Effect on Knowledge Sharing Behavior among Academic Staff in Kenyan Universities. Journal of Advanced Research in Economics and Administrative Sciences, Vol. 3, No. 1 , pp. 1-10.
3. Blocker, C. P., & Judge, W. Q. (2008, Jul 22). Organizational Capacity for change and Strategic Ambidexterity Flying the Plan with rewiring it European. Journal of Marketing Vol. 42, No 10 , pp. 915-926.
4. He, Z.-L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. Organization Science, Vol. 15, No. 4 , pp. 481-494.
5. Lin, Z. (., Yang, H., & Demirkan, I. (2007). The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations Empirical Investigation and Computational Theorizing. Management Science, Vol. 53, No 10 , pp. 1645-1658.
6. Reem Saad, A.-J. (2022). The Role Of Smart Leadership Dimensions In Crisis Management- A study For Opinions Of Sample Of Administrative Leaderships In A number Of Humanities Colleges At The University Of Mosul. Journal of Economics and Administrative Sciences Vol.28 (NO. 131) , pp. 42-58.
7. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural, organizational context, and interorganizational relations. Journal of Business Research Vol. 112 .
8. Yakoboski, P. J. (2010). Smart Leadership for Higher Education in Difficult Times. Edward Elgar Publishing.
9. إبراهيم عبد الحي أسماء الهادي، و محمد مُجد إبراهيم مطر. (2024). القيادة الذكية ودورها في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية. مجلة تطوير الاداء الجامعي JUPD المجلد 25 العدد 01 ، الصفحات 207-291.
10. ابو طيخ ليث شاكر. (2021). البراعة الإستراتيجية و دورها في ابتكار نموذج الأعمال دراسة تحليلية في شركة عراق سيل للاتصالات. جامعة الكوفة كلية الادارة و الاقتصاد ، الصفحات 1-16.
11. أحمد أمين مصطفى. (2024). دور البراعة الاستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية: تصور مقترح. Journal of University Performance Development (JUPD) مجلة تطوير الاداء الجامعي العدد 01 المجلد 26 ، الصفحات 289-375.
12. أحمد سامر فارس، و حمد عامر علي. (30 جوان، 2022). أثر المقدرات الجوهرية في البراعة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 18 العدد 58 العدد 2 ، الصفحات 164-180.
13. إسماعيل عزارة بسمه نبيل. (2022). تأثير القيادة الذكية على جودة الخدمة كميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين. رسالة ماجستير . القدس ، معهد التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة القدس.
14. ألاء ثامر صالح هادي الخفاجي. (2021). دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية : دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المدارس الحكومية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة. جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في ادارة الجودة . قسم ادارة الاعمال كلية الادارة والاعمال، العراق: جامعة كربلاء.
15. حسين فاضل الطريفي علاء، مُجد رضا قنديل أحمد، محسن الحكيم ليلى، و أمانة الشمري أحمد عبد الله. (2019). التأثير الوسيط للمواثمة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية و البراعة الإستراتيجية بحث تحليل استطلاعي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات النقلة في محافظة كربلاء المقدسة. مجلة الادارة و الاقتصاد المجلد 8 العدد 32 ، الصفحات 82-124.
16. حميد سعيد عبدالعزيز، و رشيد سلطان حكمت. (2022). دور القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات ا إدارية والعلمية في جامعتي (نوروز، جيهان) الخاصة في مدينة دهوك / كوردستان /العراق بحث مستل من أطروحة دكتوراه. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز المجلد 11 العدد 02 ، الصفحات 120-134.

17. حيدر حسن ع لي الساعدي، و سارة علي سعيد العامري. (17، 10، 2022). علاقة البراعة الاستراتيجية في تعزيز ابعاد جودة الخدمة /بحث ميداني في وزارة الصحة . مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد 14 العدد 03 ، الصفحات 313-330.
18. خالد حسن حازم. (2023). دور القيادة الذكية في تعزيز مهارات التفكير الريادي دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي اقسام الرياضيات في كليات عدد من الجامعات الحكومية . رسالة مقدمة الى جامعة اربيل التقنية وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير اختصاص تقنيات ادارة اعمال . اقليم كوردستان، كلية العلوم ، العراق: جامعة صلاح الدين اربيل.
19. رغد رائد صائب الابراهيم، و مؤيد يوسف نعمة الساعدي. (2021). اعتماد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء في البراعة الاستراتيجية بحث وصفي استطلاعي لآراء عينة من الملاكات التدريسية في بعض جامعات الفرات الأوسط. جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في تقنيات إدارة الأعمال غير منشورة . العراق: جامعة الفرات الأوسط التقنية، الكلية التقنية الإدارية/الكوفة.
20. سلطان سلمان مواهب كاظم. (2022). تأثير البراعة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي دراسة تحليلية في دائرة التنسيق والمتابعة وزارة الشباب والرياضة. جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي . كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال: الجامعة المستنصرية.
21. عباس كريم ريم، و عويد علي انتصار. (2021). القيادة الذكية وعلاقتها باتخاذ القرار لبعض مدربي كرة البد من وجهة نظر اللاعبين. الرياضة المعاصرة المجلد 20 العدد 02 ، الصفحات 64-72.
22. عبد الله المسعود منيرة، و عواد درويش زينب. (2023). القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج. Vol 7, Issue 35 (Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS ، الصفحات 1-21.
23. عبد الله امانة الشمري احمد، عباس حسين الزيايدي سحر، محسن الحكيم ليلي، و جبير سلطان الشبلاوي سعاد. (أذار، 2023). الدور الوسيط للمعرفة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق البراعة الاستراتيجية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري ال شركة العامة لتصنيع الحبوب. المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 15 العدد 75 ، الصفحات 216-248.
24. عبد الله عبد الله كاظم. (2024). دور القيادة الذكية في جودة أداء المؤسسات التربوية بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية والتعليمية في بعض مدارس قضاء عين التمر التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة. بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة . العراق، قسم إدارة العمال / الدراسات العليا: جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد.
25. علي حمد عامر، و فارس أحمد سامر. (2022). أثر التمكين الإداري في البراعة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية المجلد 3 العدد 2 ، الصفحات 37-25.
26. علي كلاب مجدي محمد. (2022). دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق الرضاقة التنظيمية بوزارة العمل الفلسطينية. رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة . غزة، كلية الإدارة والتمويل: جامعة الأقصى .
27. فؤاد حمودي العطار، حازم ربح نجم الغنيماوي، و جاسم راهي كاظم. (2020). القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط. مجلة واسط للعلوم الانسانية المجلد 16 العدد 45 ، الصفحات 133-166.
28. لطفي عبد الوهاب فادية، و شهيناز فاضل احمد. (2020). دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الاستراتيجية بحث تطبيقي في مصرف التنمية الدولي العراقي. العراق ، الصفحات 1-28.
29. محمود الطه شهاب محمد، و رمضان الهلالي كلثوم حميد. (2020). مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 16 العدد 50 الجزء 1 ، الصفحات 342-363.
30. معن أبو العطا سارة احمد، الخميس السيد سلامة، و الرفاعي عاشور نبلي السيد. (2024). متطلبات تعزيز القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية بحث مستل من رسالة ماجستير . مجلة كلية التربية جامعة دمياط المجلد 39 والعدد 89 الجزء 01 .