



دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات حالة كوفيد19 -دراسة ميدانية-

The Role of Strategic Intelligence in Crisis Management: A Case Study of
-COVID19 -A Field Study-

قمان أنيسة* ، مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس (الجزائر)،

a.guemmane@univ-boumerdes.dz

مجيد شعباني، مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس (الجزائر)،

m.chabani@univ-boumerdes.dz

المؤلف المرسل: قمان أنيسة	تاريخ النشر: 2024/01/30	تاريخ القبول: 2024/01/27	تاريخ الارسال: 2023/10/30
---------------------------	-------------------------	--------------------------	---------------------------

الملخص:

تهدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق الذكاء الاستراتيجي بمؤسستين عموميتين ذات طابع اقتصادي هما المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء والمؤسسة الوطنية للدهن، وتحديد أثره في إدارة الأزمات بها، وعليه تم اختيار أزمة كوفيد19 كمثال على ذلك، وقد تم قياس خمسة أبعاد للذكاء الاستراتيجي هي: الرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة والدفاعية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة شملت 37 فقرة، تم تطويرها لقياس المتغيرات قيد الدراسة، وأيضاً لجمع المعلومات الأولية عن عينة الدراسة التي تكونت من 23 فرداً من موظفي المستويات العليا بالمؤسسة، وقد تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. ومن خلال النتائج توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء، الذكاء الاستراتيجي، إدارة الأزمات، كوفيد 19.

Abstract:

This study aims at setting a suggested perception to the application of strategic intelligence in the National Company for Civil Engineering and Construction and the National Company for Dyes that are two public economic companies. Moreover, we shall determine the effect of this application on the management of crises. Thus, we took the crisis of Covid-19 as an example. In addition, we measured five dimensions of the strategic intelligence that are the future vision, the outlook, the systems thinking, the partnership, and the motivation. To achieve the study objectives, the authors designed a questionnaire of 37 items to measure the study variables and collect the primary data about the study sample that includes 23 high employees in the companies. Data were collected and analyzed, and the hypotheses were tested using SPSS. Findings show that there is a statistically significant effect for the dimensions of the strategic intelligence on the management of crises in the study companies.

Keywords: intelligence, strategic intelligence, Crisis Management, Covid-19.

1. مقدمة:

تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة شديدة التعقيد سمتها الأساسية التغيير الدائم والمستمر، والثابت الوحيد فيها هو التغيير، فالمؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع العيش في منأى عن عالمها الخارجي، فكل تغير في بيئتها من شأنه أن يكون عبارة عن فرصة يجب اقتناصها أو تهديد يجب تجنبه، خاصة ان كان هذا التهديد عبارة عن أزمة تجوب كل أنحاء العالم، فعلى غرار كل دول العالم لم تسلم الجزائر من أزمة كورونا وتداعياتها منذ بدايتها في مارس 2020، فقد كان انتشار هذه الازمة يجري بوتيرة متسارعة، خلفا الكثير من الخسائر المادية والبشرية، ولهذا سارعت الحكومة الجزائرية الى اصدار جملة من التدابير الوقائية التي تقتضي بتحديد التباعد الاجتماعي، بالإضافة الى تسريح عمال المؤسسات الوطنية بنسبة 50 بالمئة، وبعطلة مدفوعة الأجر، ما تسبب في الكثير من الخسائر المادية للمؤسسات الاقتصادية.

وفي ظل عدم وجود أي خلية رسمية دائمة خاصة بإدارة الأزمات على المستوى المحلي، تصبح المؤسسات بحاجة الى تبني نظام يكفل لها الاستشعار بمؤشرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المؤسسة، كما يمكنها من جمع البيانات، تنظيمها، معالجتها وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات ليتم استخدامها في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها، والانتقال من مرحلة التعايش مع الازمة أو مواجهتها الى مرحلة الاستباق وهذا من خلال تبني ما يعرف بالذكاء الاستراتيجي.

1.1. طرح الإشكالية: حددت مشكلة البحث بمدى إدراك عينة الدراسة للذكاء الاستراتيجي، وإدارة ازمة كوفيد 19 وتحديد العلاقة بينهما، ويمكن تأطير مشكلة البحث بالعلاقة التالية:

كيف يمكن للذكاء الاستراتيجي أن يساهم في إدارة الازمات بالمؤسسات الاقتصادية للجزائرية؟

2.1. التساؤلات الفرعية: وقد تم تجزئة الإشكالية السابقة للأسئلة الفرعية التالية

✓ ما مدى تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسات محل الدراسة؟

✓ ما هو مستوى إدارة ازمة كوفيد19 بالمؤسسات محل الدراسة؟

✓ ما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في إدارة ازمة كوفيد 19 بالمؤسسات محل الدراسة؟

3.1. الفرضيات: وكإجابة مبدئية للتساؤلات السابقة تم اعتماد الفرضيات التالية:

✓ تتوافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المؤسسات محل الدراسة.

✓ توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي وإدارة الازمة على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

✓ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي على عملية إدارة الأزمات بالمؤسسات محل الدراسة.

4.1. أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها مما يلي

✓ أهمية المتغيرات المبحوثة: فمن خلال هذه الدراسة سيتم تسليط الضوء على الذكاء الاستراتيجي كونه نظام متكامل يوفر لمتخذ القرار المعلومة الاستباقية التي تمكنه من استشراف التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة مستقبلا وكيف ستكون المؤسسة في ظل تلك التغيرات، بالإضافة الى تبيان ضرورة إرساء نظام الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة، وهذا بغية إدارة الازمات التي تعترض المؤسسة من خلال إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التأكد.

✓ أهمية العينة المبحوثة: والمتمثلة في الإدارة العليا والوسطى والدنيا في المؤسسات محل الدراسة، باعتبار أن هذه المؤسسات هي مؤسسات اقتصادية وطنية كبيرة الحجم تساهم بشكل كبير في دعم الاقتصاد الوطني، ولهذا فهي بحاجة لاستثمار الذكاء الاستراتيجي لتعزيز جودة المعلومات والتي تؤثر على جودة القرارات لديها.

5.1. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى ما يلي

✓ بناء إطار معرفي متكامل لمتغيرات الدراسة، من خلال وضع تصور نظري للذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

✓ قياس مدى إدراك متخذي القرار على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمفهوم الذكاء الاستراتيجي وكيفية سيرورته وارسائه بالمؤسسة.

✓ توجيه أنظار متخذي القرار بالمؤسسات محل الدراسة الى ضرورة اعتماد التوجهات العلمية للذكاء الاستراتيجي، وهذا من خلال ابراز دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات من خلال استشراف الازمة، واتخاذ الإجراءات الاحترازية للتصدي لها قبل حدوثها وبالتالي تفادي الازمة او التقليل من حدتها.

6.1. منهجية الدراسة: للتحقق من أهداف الدراسة، واختبار صحة الفرضيات تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة، من خلال اجراء مسح مكتبي للكتب، الدوريات والتقارير المنشورة ونتائج الدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية السابقة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات العلاقة بينها، كما تم اعتماد المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي للدراسة من خلال استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات الأولية التي يتم استعمالها كمدخلات تتم معالجتها وفق برنامج SPSS للحصول على معلومات نستعرضها ختاماً.

7.1-حدود الدراسة: سيتم اعداد هذه الدراسة في إطار الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: فيما يتعلق بهذا الموضوع فهو يتطلب تحديد الإطار المفاهيمي للإشكالية وخصوصاً دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الازمات، من خلال التطرق إلى مفهوم الذكاء الاستراتيجي والمفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمات، وكذا مختلف مداخل إدارة الازمات من خلال التبنى الفعال لأبعاد الذكاء الاستراتيجي.

الحدود الزمانية: يمكن حصر الحدود الزمانية لهذه الدراسة من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت خلال سنة 2023

الحدود المكانية: في محاولة لبلورة الدراسة النظرية قمنا بإسقاطها على عينة من المؤسسات الاقتصادية، بحيث تشمل عينة الدراسة المؤسسات الوطنية للهندسة المدنية للبناء والمؤسسة الوطنية للدهن.

8.1. الدراسات السابقة: يتطلب الامام بأي موضوع علمي الرجوع الى مختلف الدراسات السابقة التي تناولته، وهذا قصد تحديد الفجوة التي نحن بصدد تغطيتها، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي، وموضوع إدارة الأزمات وهذا في حدود علم الباحثين:

✓ الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي:

أ-دراسة سليم بن عمارة وأحمد علماوي بعنوان " أثر الاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة لعينة من موظفي اتصالات الجزائر وحدة ورقلة"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 02 السنة 2022،

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، وخلصت الدراسة الى أن الاستشراف كأحد ابعاد الذكاء الاستراتيجي يؤثر على التحسين المستمر كأحد ابعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

ب-دراسة سالم أحمد الشماسين بعنوان " أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة" رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2013 هدفت الدراسة الى تحليل مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي بأبعاده وتحليل مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية ومن ثم تحديد الأثر بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية، وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس)، على تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

ج-دراسة طايبي نادية بعنوان " دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2017-2018، هدفت الدراسة الى بيان أثر الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرارات وأثره على النجاح الاستراتيجي كذلك أثره على القيادة الإدارية، وخلصت الدراسة الى جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية إيجابية قوية ومتوسطة وذات دلالة إحصائية، وتحمل هذه العلاقات دلالات تشير إلى تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية.

✓ الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات:

أ-دراسة عبير مختار سويقي بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية" ، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد 03، العدد 02-30 سبتمبر 2021 ، هدفت الدراسة الى التعرف على استراتيجيات إدارة الأزمات المستخدمة في القطاع المصرفي بمحافظة أسيوط، كذلك التعرف على مستوى الصحة التنظيمية في القطاع المصرفي بمحافظة أسيوط وتقييم أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية في القطاع المصرفي بالمقطاعة، وخلصت الدراسة الى أن هناك مستوى مرتفع في استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات، بالإضافة الى ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية في البنوك المعنية.

ب-دراسة وليد عبد الكريم عبد الوارث بعنوان " تأثير استراتيجية إعادة تدوير الأزمات على إدارة الأزمات"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 23، العدد الرابع، أكتوبر 2022، هدفت الدراسة الى التعرف على فاعلية تدوير الأزمات على إدارة الأزمات لمنظمات الأعمال الاقتصادية، وتوصلت الدراسة الى أن استراتيجية تدوير الأزمة لها أثر على المتغير التابع إدارة الازمة، حيث نجد أن هناك علاقة ارتباط طردية معنوية جدا بين استراتيجية تدوير الأزمة وإدارة الأزمة ما يستوجب من الإدارة العليا مراعاة ذلك عند تدوير الازمة.

اتفقت الدراسة السابقة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي جميعا على أهمية الذكاء الاستراتيجي وضرورة تبني أبعاده وممارسة مفاهيمه في منظمات الأعمال، كما اتفقت الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر على ضرورة وضع استراتيجية لإدارة الازمة، غير أن هذه الدراسة ركزت على دراسة مدى توافر مفهوم الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الاستشراف، الرؤية، الدافعية، تفكير النظم والشراكة) بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة ودورها في إدارة المخاطر بهذه المؤسسات.

8.1. خطة الدراسة: للإمام بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة الى جانب نظري تطرقنا من خلاله الى الأدبيات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وإدارة الازمات والعلاقة بينهما، وجانب تطبيقي قمنا من خلاله بإجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن والمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، من خلال إحصاء متغيرات الدراسة، عرض النتائج وتحليل الفرضيات.

2. المحور الأول: الجانب النظري للدراسة

يستعرض هذا المحور التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي وإدارة الازمات)، ويسلط الضوء على الأساسيات المتعلقة بالمتغيرين، ولغرض بناء خلفية نظرية ملائمة تمهد للدراسة الميدانية وتساعد على تفسير العلاقة بين عناصر البحث، تم تقسيم الجانب النظري للدراسة كما يلي:

1.2. الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي: يعد الذكاء الاستراتيجي من المواضيع الراهنة فهو وسيلة مهمة لإمداد المؤسسة بالمعلومات الاستباقية التي تحتاجها لدعم الأنشطة الاستراتيجية للإدارة في مراحلها المختلفة، وقصد التعرف عليه أكثر سنتناول كل من مفهوم الذكاء الاستراتيجي، مبادئه وأبعاده.

1.1.2- مفهوم الذكاء الاستراتيجي: تعددت المدارس والنظريات التي حاولت تحديد مفهوم الذكاء الاستراتيجي وماهيته وأبعاده، وحددت تعاريف عديدة للذكاء الاستراتيجي من زوايا مختلفة تبعاً للنظريات والمذاهب الفكرية المفسرة لها. وفيما يلي سنستعرض أهم التعاريف المقدمة للذكاء الاستراتيجي بالإضافة الى أهم خصائصه.

تعريف الذكاء الاستراتيجي: يعرف الذكاء الاستراتيجي على أنه "عملية منهجية ومستمرة، لإنتاج المعلومات الاستشرافية اللازمة ذات القيمة الاستراتيجية في شكل قابل للتنفيذ لتسهيل اتخاذ القرار على المدى الطويل" (alliance, 2004, p. 05) فهو يعبر على "قدرة المديرين على توظيف معارفهم، ومهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير وتنفيذ سياسات واستراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات المستقبلية" (الغنم، 2016، صفحة 145)، وقد اكتسب مفهوم الذكاء الاستراتيجي أهمية بالغة في مختلف المجالات المؤسسية، كونه يمثل نظاما كاملا شاملا لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل، فهو يلعب دورا مهما في جميع مراحل حياة المؤسسة، ويبرز دوره بشكل كبير في إدارة الأزمات والمخاطر التي تواجه المؤسسة، فهو قادر على وصف المخاطر، الفرص والتهديدات بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المؤسسة، كما أن له دورا رئيساً في كل مجال من مجالات الإدارة وقرارات المؤسسة بخصوص الخطط المستقبلية، ويوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية و كيفية مواجهتها.

أ- خصائص الذكاء الاستراتيجي: صمم الذكاء الاستراتيجي ليوفر المعلومة الاستباقية، والتنبؤات التي يحتاجها صناع القرار من أجل دعم وتطوير استراتيجية المؤسسة، ولهذا فالذكاء الاستراتيجي يتسم بعدة خصائص لعل أبرزها ما يلي:

• يقوم الذكاء الاستراتيجي برصد وتحليل كل ما يهم استراتيجية المؤسسة، وهذا من خلال تتبع مجموعة واسعة من المؤشرات، مع التركيز على تحديد التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة التي تبني عليها استراتيجية المؤسسة في المدى الطويل، والتي تؤدي الى تحولات كبيرة في المستقبل؛

• يتسم محلل الذكاء الاستراتيجي بجملة من المهارات الفكرية والخبرات الشخصية، بالإضافة الى القدرة على التواصل والقدرة على استغلال المعلومات بسرعة واستيعاب التغيرات البيئية، ومن تم القدرة على الابداع واستقصاء الحقائق. (A selth, 2008، الصفحات 2-3)

• للذكاء الاستراتيجي طبيعة استباقية اذ يتم إنتاجه كجزء من رؤية ما هو ممكن ومرغوب فيه من خلال إيجاد واكتشاف الفرص في ظل الصعوبات المطروحة.

• يجعل المؤسسة قادرة على مواجهة المعوقات المستقبلية، من خلال فهم التهديدات الناتجة، وتطوير الاستراتيجيات اللازمة لتعزيز نجاح المؤسسة، وإعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المؤسسة نحو غد أفضل.

2.1.2- مبادئ الذكاء الاستراتيجي: وهناك أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال يمكن ذكرها كما يلي (صقور، 2017، صفحة 200):

أ- مبدأ المشاركة: يقوم هذا المبدأ على أساس التحوار والمشاركة بين الأطراف المعنية؛

ب- مبدأ الموضوعية: يعمل الذكاء الاستراتيجي على التشكيل الموضوعي لمختلف التصورات من خلال تحليل المعلومات ومعالجتها بعيدا عن الذاتية والتحيز؛

ج- مبدأ الوساطة والموائمة: يسهل الذكاء الاستراتيجي عملية التعلم المتبادل في وجهات نظر مختلف الأطراف؛

د- مبدأ دعم القرار: ان عملية الذكاء الاستراتيجي تسهل من سياسة صناعة القرار وتدعم اتخاذه بطريقة ناجحة؛

3.1.2- أبعاد الذكاء الاستراتيجي: اختلف الكتاب في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي فمنهم من حصروا في (الاستشراف، الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة والمقارنة المرجعية)، وهناك من حصروا في (الاستشعار، التجميع، التنظيم، المعالجة، التواصل والتخطيط الموجه والتنفيذ) (Kruger Jean-pierre, 2010, p. 104)، الا أن الأبعاد المتفق عليها عموما بين الباحثين هي:

أ- **الاستشراف:** استخدم مصطلح الاستشراف لأول مرة في إذاعة (علماوي و بن عمارة، 2022، صفحة 47) BBC، ويقصد به تنسيق القدرات العقلية للقادة وقابليتهم للتفكير بالاستناد الى عوامل غير مرئية، مما يمنحهم القدرة على التحليل واستشعار الفرص والتهديدات، مع فهم وإدراك للقصايا المستقبلية بعيدة المدى وتطوير وجهات نظر جديدة حولها، مما يمنح صناع القرار ابداعا ورؤى مستقبلية حول البيئة التي تنشط بها المؤسسة، وما يجعل الاستشراف أمرا مهما في صنع واتخاذ القرار هو كونه تصور أو التنبؤ بالمستقبل مع اعداد السيناريوهات المتعددة المحتملة.

ب- **تفكير النظم:** يجسد القدرة على دمج العناصر المختلفة مع بعضها أكثر من فصل ارتباطها إلى أجزاء، حيث تتم دراسة علاقة الأجزاء بالكل، وهذا بغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة.

ج- **الدافعية:** تعكس قدرة القائد الذكي على الهام العاملين بالرؤى التي يضعها وتحفيزهم على الانسجام معها وتنفيذها.

(عواد، 2015، صفحة 95)

د- **الشراكة:** تعتبر الشراكة من المقومات الرئيسية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي، ونمو المنظمات التي تعمل تحت مبدأ الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة ، فهي تعكس قدرة القائد الذكي استراتيجيا في إقامة التحالفات

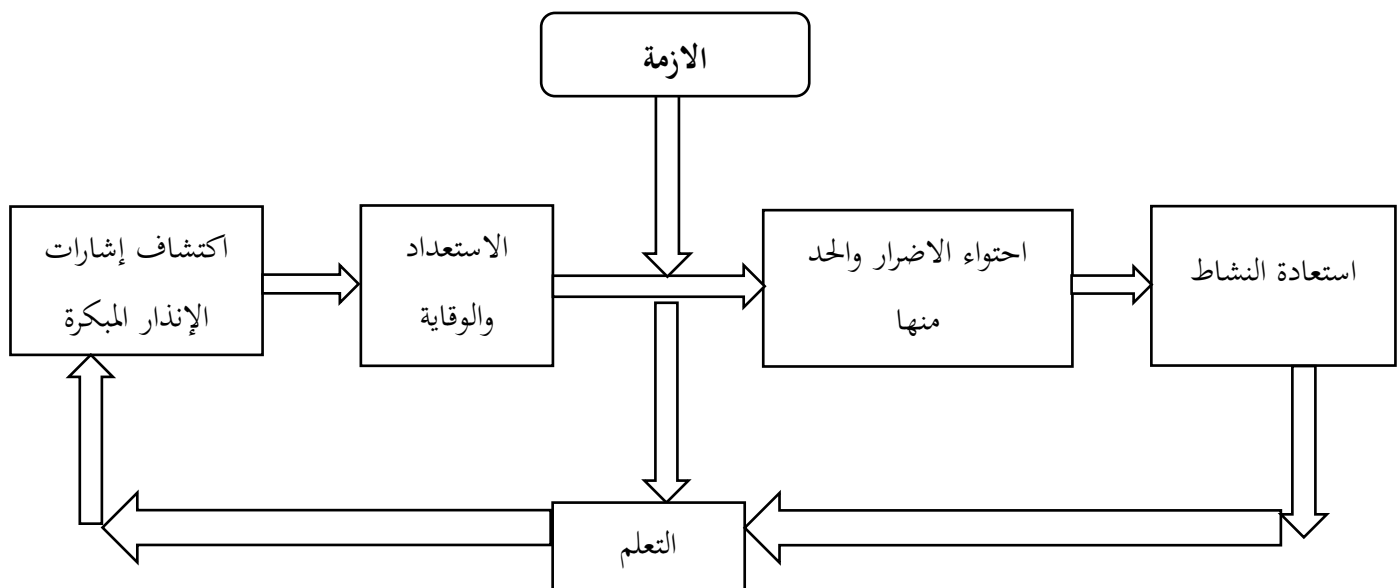
الاستراتيجية مثل (أندى جروف) القائد في مؤسسة إنتل الذي أقام شراكة مع مؤسسة ميكروسوفت، وأقام شراكة داخل المؤسسة مع المدير التنفيذي، ما جعله يسيطر على سوق المعالجات الدقيقة؛ ويعد تحالف المؤسسات هو الأقرب لمفهوم الشراكة من الاندماج وذلك لما فيه من المحافظة لكل منظمة على شخصيتها وكيانها في مقابل الاندماج الذي يعمل على صهر شخصية إحدى المؤسسات في الأخرى (رحمون، منصور، و قشوط، 2019، صفحة 153).

2.2- الإطار النظري لإدارة الازمات: تعبر الازمة لغة عن الضيق والشدة، اما اصطلاحا فهي عبارة عن وضع حرج وغير مريح تمر به المؤسسة، فهي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت او إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة (الشعلان، 2002، صفحة 26)، ومنه يمكن اعتبارها " موقف محدد يهدد مصالح المؤسسة وصورتها امام الجمهور مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة، لتصويب الأوضاع حتى تعود الى مسارها الطبيعي (يربوعي، 2007، صفحة 17).

1.2.2- مفهوم إدارة الازمات: تعرف ادارة الازمات على انها: "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومة اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الازمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الازمة المتوقعة والقضاء عليها او تغيير مسارها لصالح المنظمة" (عياصرة و مروان محمد بني أحمد، 2008، صفحة 75)، فهي عملية إدارية خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الازمات من خلال مجموعة من الاداريين المنتقن مسبقا والمدربين تدريباً خاصا والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى" (العتيبي و لينا سليمان الخليوي، 2018، صفحة 184).

2.2.2- مراحل ادارة الازمة: تمر إدارة الازمة على مستوى المؤسسة بعدة مراحل يمكن توضيحها وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (01): مراحل إدارة الازمة



المصدر: (أمينة قهواجي، 2015، صفحة 326)

أ- اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة: عادة ما يسبق حدوث أي أزمة سلسلة من الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، تعرف هذه الأعراض بإشارات الإنذار المبكرة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فيمكن جدا أن تقع الأزمة، وتختلف هذه الإشارات حسب نوع الازمة فكل أزمة ترسل إشارات خاصة بها. وقد لوحظ أن المديرين بالمؤسسات المستهدفة للازمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تتنبأ بوقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المؤسسات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة، والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات يتعمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة. (الحملاني و محمد رشاد، الطبعة 05، صفحة 65)

ب- الاستعداد والوقاية: يجب أن يتوافر لدى المؤسسة الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكرة، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد لها والوقاية منها، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جدا من الناس التصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكونوا مدربين على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع لأحداث الأزمة التي نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفا تماماً لديه.

ج- احتواء الاضرار والحد منها: من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد.

د- استعادة النشاط: يجب أن يتوافر لدى مؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، مما يستوجب توفر القدرات الفنية والإدارية والمالية، ولتتم هذه المرحلة بنجاح يجب (بجياوي، 2015، صفحة 98):

أ- تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط.

ب- تحديد المستوى الأدنى من المهام والخدمات والمنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال.

ج- تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد الازمة واستعادة الثقة

د- تحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية، وتحديد أولويات للاحتياجات الأساسية.

هـ- تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس، ولو سببت الأزمة عزل جزء عن باقي وحدات المنظمة.

و- تحديد أهم الاعمال المطلوبة لاستئناف النشاط.

هـ- التعلم: المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، كما أن استخلاص الدروس المستفادة من الكارثة أو الأزمة مرهون بتوفر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمررون بتجربة الغير، والتعلم لا

يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو ادعاء بطولات كاذبة، وإنما هو وضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل.

2.3- العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الازمات: تظهر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الازمات من خلال

مراحل سيروية عملية إدارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

2.3.1- تصميم إطار لإدارة الازمات: قبل البدء في عملية إدارة الازمات لا بد من

أ- فهم المؤسسة وبيئتها: ونعتمد في هذا الصدد تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة، لفهم بيئة المؤسسة الداخلية ونقاط القوة والضعف لديها، نقوم بتحليل الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها، تحليل ثقافة المؤسسة، تحليل القدرات المادية والفكرية للمؤسسة بالإضافة الى عمليات صنع القرار بالمؤسسة، أما تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة فيشمل تحليل كل من العوامل الثقافية، السياسية، الاقتصادية والطبيعية التي تنشط فيها المؤسسة بالإضافة الى تحليل قابلية المؤسسة للاستمرار في ظل المنافسة الحالية والمحتملة. هذا لا يتم الا من خلال تبني ما يعرف بالذكاء الاستراتيجي باعتباره "عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتتيح لهم الاصغاء للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي. (صالح، العزاوي، و ابراهيم، 2010، صفحة 139).

ب- الربط بين سياسة إدارة الازمات وأهداف المؤسسة: من خلال التكامل في العمليات التنظيمية بالإضافة الى تهيئة واعداد وتطوير موارد مناسبة لإدارة المخاطر، وهذا بتكوين فريق من الكفاءات ذوي الخبرات والمهارات، والعمل على مساءلة هذا الفريق عن مدى كفاءته وفعاليته في إدارة المخاطر. وفي هذا الصدد يمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي أسلوب تفكير الأشخاص ممن تتوفر فيهم هذه المزايا باعتباره جزء من الشخصية الذي يتمتع به قادة المؤسسات "ممن يمتلكون القدرة على الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراسة، ويمكنهم من صياغة الخطط، السياسات والاستراتيجيات والاستعداد لمواجهة الازمات قبل وقوعها" (قاسم، 2011، صفحة 18).

2.3.2- تطبيق إطار إدارة الازمات: ويتم عبر مرحلتين هما:

أ- تطبيق الإطار المسطر لإدارة الازمة: من خلال تطبيق وتنفيذ سياسة إدارة الازمات في ضوء عملية منتظمة، موقوتة وكاملة.

ب- تنفيذ عملية إدارة المخاطر: من قبل جميع المستويات الادارية في المؤسسة، لتصبح جزء من الممارسات المؤسسة وعملياتها التجارية.

2.3.3- مراقبة ومراجعة إطار ادارة الازمات: ويتم ذلك من خلال قياس التقدم في الأداء بصورة دورية ومستمرة، وملاحظة الانحرافات، بالإضافة الى إعادة النظر بصورة دورية في إطار إدارة المخاطر والخطط والسياسات والإجراءات التي تتبعها إدارة المخاطر وملاءمتها للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

2.3.4- التحسين المستمر لإطار إدارة الازمات: من خلال تحسين وتحيين الخطة التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة المخاطر بالإضافة الى تحسين السياسات والاستراتيجيات المتبعة للوصول لأهداف المؤسسة.

مما سبق يمكن القول ان الذكاء الاستراتيجي عبارة عن وسيلة تمكن المؤسسة من توفير المعلومة الاستباقية والموقوتة لاستعمالها من طرف أشخاص يمتلكون القدرة على استشراف المستقبل أي كيف ستكون بيئة المؤسسة مستقبلاً؟ وكيف ستكون المؤسسة في ظل هذه البيئة؟، مع قدرتهم على تحفيز العمال لتطبيق وتنفيذ استراتيجية المؤسسة مع اشراكهم في صياغتها وتنفيذها، وهذا بغرض إدارة الازمات والاستعداد لها قبل حدوثها.

3-المحور الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

من خلال هذا المحور سنقوم بتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية والتي تخص مدى إدراك إطارات ومسيري المؤسسات محل الدراسة (المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء والمؤسسة الوطنية للدहन) لمفهوم الذكاء الاستراتيجي وواقع تطبيقه، بالإضافة الى مدى إدراك صناع القرار بهذه المؤسسات الى دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

1.3-الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة: سنتطرق في هذا الإطار الى مختلف خصائص عينة الدراسة، وهذا حسب المتغيرات الديموغرافية التالية (السن، الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي)، بالإضافة الى شروط قياس الأداة العلمية من خلال حساب معدلات الصدق والثبات الخاصة بأداة الدراسة.

أ-خصائص عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 23 فرداً من المدراء ورؤساء الأقسام والمصالح الذين يعملون في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء استبعدت استبانة واحدة، وبقيت 22 استبانة.

الجدول رقم (01): خصائص عينة الدراسة

المعيار	بيانات الفئة	العدد	النسبة
السن	اقل من 30 سنة	0	0%
	من 30 الى 39 سنة	9	40,90%
	من 40 الى 49 سنة	8	36,36%
	اكثر من 50 سنة	5	22,72%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	9,09%
	من 5 الى 10 سنوات	8	36,36%
	من 10 الى 15 سنة	7	31,81%
	اكثر من 15 سنة	5	22,72%
المؤهل العلمي	دكتوراه	0	0%
	ماجستير	5	22,72%

13,63%	3	ماستر	
59,09%	13	ليسانس	
9,09%	2	تقني سامي	
0%	لا يوجد	أخرى	
13,63%	3	مدير	المركز الوظيفي
86,36%	19	رئيس قسم	
100%	22		المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن الفئة الأكثر تكرارا هي الفئة العمرية التي تقع أعمارها بين 30 و 39 سنة اذ بلغت نسبتها 40,90% من مجموع أفراد العينة، تليها مباشرة الفئة التي تقع أعمارها بين 40 و 49 سنة بنسبة قدرها 36,36%، مما يؤكد أن الإداريين العاملين بالمؤسسات محل الدراسة هم من فئات عمرية شابة، والتي يمكن اعتبارها الفئة الأكثر انتاجية، أما بالنسبة لأقدمية العاملين بالمؤسسات محل الدراسة فكانت أعلى نسبة للفئة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 36,36%، تلتها مباشرة الفئة من 10 الى 15 سنة بنسبة 31,81% وهذا ما يدل على انخفاض معدل دوران العمل بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية نتيجة للمزايا والخوافز المقدمة للعمال على مستوى هذه المؤسسات. وفيما يخص المؤهل العلمي فقد كان ما نسبته 59,09% حملة لشهادة الليسانس، أما ما يتعلق بالمركز الوظيفي فان غالبية أفراد العينة كانوا رؤساء أقسام ورؤساء مصالح بنسبة قدرها 86,36%.

ب-شروط قياس الأداة العلمية: وقد تم حساب معاملي الصدق والثبات كما يلي

✓ **الثبات:** من أجل حساب معامل الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي بلغ درجة عالية، دلالة على وجود علاقة اتساق وترابط جيدة بين عبارات الاستبانة، وكانت النسب تفوق النسبة المقبولة احصائيا والبالغة 60%.

✓ **الصدق:** لمعرفة الصدق للاستبيان المستخدم في دراستنا قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث بلغت قيمة الصدق 0.914 والجدول رقم 01 يبين نتائج معاملات الثبات والصدق للاستبيان المطبق على عينة التجربة الاستطلاعية.

الجدول رقم- 02-: معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المتغير	العدد	معامل الثبات	معامل الصدق
الاستشراف	22	0.837	0.914
تفكير النظم	22		
الرؤية المستقبلية	22		

		22	الدافعية
		22	الشراكة
		22	الأساليب المناسبة لإدارة أزمة كوفيد 19

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت 0.837، فيما بلغت قيمة الصدق 0.914 وهذا ما يعني أن استبيان دراستنا يتمتع بمعامل صدق وثبات عاليين.

2.3- عرض النتائج وتحليل إجابات العينة المدروسة

قمنا في هذا الإطار بتحليل الاستبانات واستخرج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حسب محاور الاستبيان، وتحديد درجة الاستجابة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم-3-: المتوسط المرجح لتفسير نتائج القياس

الوزن	الرأي	المتوسط المرجح	المتوسط الفرضي
1	منخفضة جدا	من 1 الى 1,79	3
2	منخفضة	من 1,80 الى 2,59	
3	متوسطة	من 2,60 الى 3,39	
4	عالية	من 3,40 الى 4,19	
5	عالية جدا	من 4,20 الى 05	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

1.2.3- عرض نتائج محور الذكاء الاستراتيجي: نسعى من خلال تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بالذكاء الاستراتيجي

بمختلف أبعاده، الى معرفة مدى إدراك مسري المؤسسات محل الدراسة مفهوم الذكاء الاستراتيجي وقد جاءت اجاباتهم كما يلي:

أ- عرض النتائج المتعلقة ببعد الاستشراف: أظهرت النتائج أن بأن بعد الاستشراف جاء بوسط حسابي عالي بلغ (3,43)، وانحراف معياري قدره (0,38)، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر أن أعلى مستوى إجابة حققتها الفقرة الرابعة اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.75) وهي عالية، وبتشتت منخفض نوعا ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.67)، وهذا المؤشر يدل على توفر ثقافة الاستشراف لدى أفراد العينة المبحوثة بالمؤسستين، هذا وقد كانت أقل استجابة للفقرة 05، حيث تؤكد أن أفراد العينة محل الدراسة يعتمدون في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة على تفكيكها وتحليلها ومن تم معالجة كل جزء على حدى ومن تم استشراف التغيرات التي من الممكن حدوثها لكل جزء على حدى، وفيما يلي عرض لنتائج بعد الاستشراف.

الجدول رقم -4-: عرض النتائج المتعلقة ببعد الاستشراف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0,67	3,52	أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المؤسسة.
0,72	3,39	اتابع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة ومن تم تحديد إمكانية تشكيل خطر على المؤسسة.
0,58	3,39	يساعدني الاستشراف في مواجهة التعقيدات المستقبلية التي من الممكن ان تشكل خطر على المؤسسة.
0,51	3,57	يساعدني الاستشراف في تحديد الفرص التي تحقق اهداف المؤسسة.
0,75	3,26	احلل أي مشكلة تواجه المؤسسة بالنظر الى أسبابها مجتمعة بدلا عن فصلها عن بعضها البعض.
0,38	3,43	بعد الاستشراف

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

ب- عرض النتائج المتعلقة ببعد تفكير النظم: أظهرت النتائج أن بعد تفكير النظم جاء بوسط حسابي قدره (3,45) وبانحراف معياري قدره (0,67)، اذ حققت الفقرة (06) أعلى استجابة بوسط حسابي قدره (3,95) وبانحراف معياري قدره (0,95)، وهي تؤكد أهمية العمل الجماعي والتخطيط المستقبلي لضمان نجاح استراتيجية المؤسسة، كما تؤكد أيضا على ضرورة نجاح كل جزء بالمؤسسة لنجاح المؤسسة ككل كون ان المؤسسة هي مجموع هذه الأجزاء المترابطة فيما بينها، وقد جاءت نتائج بعد تفكير النظم وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم -5-: عرض النتائج المتعلقة ببعد تفكير النظم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0,95	3,91	أتصور المؤسسة في صورة نظام مترابط الأجزاء يعمل كوحدة واحدة.
0,79	3,43	أعتمد إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادي لتحديد قيمتها في الأمد البعيد.
0,85	3,22	تحلل الإدارة المشكلات بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها.
0,79	3,57	يساعد التفكير النظمي الإدارة على معرفه الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة واضحة.
0,81	3,13	تمتلك ادارة المؤسسة القدرة على دمج العناصر المختلفة بهدف تحليل كيفية تفاعلها.
0,67	3,45	بعد تفكير النظم

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

ج- عرض النتائج المتعلقة ببعد الرؤية المستقبلية: أظهرت النتائج أن بعد الرؤية المستقبلية جاء بوسط حسابي قدره (3,20) وهو اعلى من الوسط الفرضي (03) ، وبانحراف معياري قدره (0,34)، مما يشير الى قلة تشتت إجابات أفراد العينة المبحوثة اتجاه فقرات هذا البعد اذ حققت الفقرة (11) أعلى استجابة بوسط حسابي قدره (3,39) ، وبانحراف معياري قدره (0,58)، وهي تؤكد أن قادة المؤسسات محل الدراسة تمتلك نوعا ما رؤية ذات ابعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الاعمال أي محاولة تصور كيف ستكون بيئة المؤسسة مستقبلا وما هي التغيرات التي يمكن حدوثها، وقد جاءت نتائج بعد الرؤية المستقبلية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 6-: عرض النتائج المتعلقة ببعد الرؤية المستقبلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
0,58	3,39	املك رؤية ذات ابعاد شمولية احدد من خلالها اتجاه الاعمال.
0,69	3,13	تعتمد المؤسسة على الرؤية كركيزة في اعداد خططها.
0,42	3,09	امتلك القدرة على رؤية الخطر قبل حدوثه والتعامل مع المجهول.
0,58	3,17	امتلك القدرة على تحويل الرؤية الى واقع ممكن التطبيق ضمن اهداف المؤسسة.
0,34	3,20	بعد الرؤية المستقبلية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

د- عرض النتائج المتعلقة ببعد الدافعية: أظهرت النتائج أن بعد الدافعية أي القدرة على تحفيز العمال جاء بوسط حسابي قدره (3,08) وهو اعلى من الوسط الفرضي (03) ، وبانحراف معياري قدره (0,79)، مما يشير الى قلة تشتت إجابات أفراد العينة المبحوثة اتجاه فقرات هذا البعد اذ حققت الفقرة (15) أعلى استجابة بوسط حسابي قدره (3,30) ، وبانحراف معياري قدره (0,58)، وهي تؤكد أن قادة المؤسسات محل الدراسة تمتلك القدرة على اقناع العاملين بخططهم، كذلك وقدرة هؤلاء القادة على اقناع العمال على تنفيذ هذه الخطط بينما كان أدنى وسط حسابي من نصيب الفقرتين رقم (19) و (18) على التوالي بوسط حسابي قدره (2,83) للفقرة (19) و (2,91) للفقرة (18)، وبانحراف معياري قدره (0,78) و (0,85) مؤكدة بذلك ضعف الحوافز المقدمة للعمال بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، وقد جاءت نتائج بعد الدافعية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم -7-: عرض النتائج المتعلقة ببعد الدافعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0,97	3,30	املك القدرة على اقناع العاملين برؤيتي وتنفيذ تلك التصورات.
0,96	3,26	اثير التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات.
0,85	2,91	اكافئ العمال في المؤسسة باستخدام حوافز متنوعة.
0,78	2,83	أحفز العمال للتصرف بانسجام مع اهداف المؤسسة.
0,79	3,08	بعد الدافعية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

ه- عرض النتائج المتعلقة ببعد الشراكة: أظهرت النتائج أن بعد الشراكة جاء بوسط حسابي قدره (3,09) وهو اعلى من الوسط الفرضي (03) ، وبانحراف معياري قدره (0,69)، مما يشير الى قلة تشتت إجابات أفراد العينة المبحوثة اتجاه فقرات هذا البعد اذ حققت الفقرة (22) أعلى استجابة بوسط حسابي قدره (3,22)، وبانحراف معياري قدره (0,85)، وهي تؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تسعى لإقامة تحالفات مع المؤسسات الأجنبية بهدف الاستفادة من مواردها وزيادة خبراتها، لكنها لا تسعى للشراكة مع نظيراتها المحلية وهذا ما تؤكدته الفقرة رقم (23) والتي جاءت بوسط حسابي قدره (2,91) وبانحراف معياري قدره (0,73) ، وقد جاءت نتائج بعد الشراكة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم -8-: عرض النتائج المتعلقة ببعد الشراكة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1,06	3,13	أرى في الشراكة أسلوبا يفيد المؤسسة في تحقيق اهدافها.
0,73	2,91	تسعى المؤسسة لإقامة شراكة مع نظيرتها المحلية والاقليمية.
0,85	3,22	تسعى المؤسسة لإقامة تحالفات مع المؤسسات بهدف الاستفادة من مواردها وزيادة خبراتها في السوق.
1,08	3,09	أرى في الشراكة مع المؤسسات الأخرى حلا جيدا للخروج من الازمات التي تعترض مؤسستي.
0,69	3,09	بعد الشراكة
0,28	3,25	محور الذكاء الاستراتيجي ككل

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال عرض وتحليل الجداول المتعلقة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي، توصلنا الى أن جميع المؤشرات الإحصائية تدل على أن أفراد العينة المدروسة تتوافر لديهم عناصر الذكاء الاستراتيجي، ومنه يمكن القول أن الفرضية الأولى التي تنص على "توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المؤسسات محل الدراسة" هي فرضية صحيحة.

2.2.3- عرض النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (محور أساليب إدارة الأزمات): أثبتت النتائج أن مستوى ادارة الأزمات بالمؤسسات المبحوثة قد جاء بوسط حسابي قدره (3,09) وبانحراف معياري قليل التشتت (0,43)، وهو مستوى مقبول يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى لتوفير الكفاءات اللازمة لإدارة الازمة بها، وهذا ما تؤكدته الفقرة رقم (29) والتي تؤكد ضرورة تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية والكفاءة العالية لمواجهة أزمة كوفيد 19 والمخاطر الناتجة عنها، وهذا بغية تقليل الأخطاء غير المقصودة والعمل على معالجتها لتحقيق المهام والاهداف المسطرة، وقد اكدت إجابات أفراد العينة محل الدراسة غياب مبدأ مشاركة العمال في اتخاذ القرار وهذا ما تؤكدته الفقرة رقم (23)، والتي جاءت بوسط حسابي قدره (2,74) وانحراف معياري قدره (1,10).

الجدول رقم-09-: عرض النتائج المتعلقة بأساليب إدارة الأزمات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لدي القدرة على تحديد المشكلات التي تخطط بالمؤسسة.	3,17	0,72
توفر الإدارة حوافز مناسبة ومشجعة لتخطي أزمة كوفيد 19.	2,78	0,52
توفر الادارة الإمكانيات المادية والتي من شأنها تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة وإدارة أزمة كوفيد 19.	2,87	0,55
العمل على استغلال الإمكانيات المتاحة بأفضل السبل الحديثة.	3,13	0,46
مشاركة لعمال في اتخاذ القرارات لإشعارهم بتحمل المسؤولية.	2,74	1,10
تمثال وتكامل المعلومات حول أزمة كوفيد19 بما يضمن القدرة على تحديد وتقييم المخاطر بشكل سليم ودقيق بالتالي اتخاذ قرارات صائبة.	2,78	0,85
العمل على مواجهة الضعف والمشكلات والبحث كجماعة عن علاج لها.	2,96	0,77
معرفة الأخطاء لتداركها مستقبلا.	3,17	0,72
تقليل الأخطاء غير المقصودة والعمل على معالجتها.	3,48	0,79
تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية والكفاءة العالية لمواجهة أزمة كوفيد 19 والمخاطر الناتجة عنها.	3,65	0,71
تحديد أولويات المهام المطلوب تحقيقها حسب درجة أهميتها.	3,43	0,59
استخدام الأساليب الإدارية التي تتوافق مع طبيعة أزمة كوفيد19 ومكانها وزمانها.	3,17	0,65
التشجيع على إبداء الآراء والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.	3,17	0,78
توفر إدارة المؤسسة موازنة مالية تقديرية لإدارة أزمة كوفيد 19.	3,13	0,63
تشكل إدارة المؤسسة فريق إدارة ازمة كوفيد19، يتمتع بأفراد بالقدرة على التعامل مع متغيرات الازمة.	2,91	0,51
محور أساليب إدارة الأزمات ككل	3,09	0,43

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

3.3-تحليل فرضيات العلاقة والتأثير سنتناول في هذا الإطار النقاط التالية:

أ- اختبار فرضيات الارتباط: لمعرفة العلاقة الارتباطية بين مختلف متغيرات الدراسة المتمثلة في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة) كمتغير مستقل، وإدارة المخاطر كمتغير تابع، اذ تم استخدام معامل ارتباط الرتب لبيرسون لاختبار الفرضيات التالية:

✓ الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات: لاختبار صحة الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي وإدارة الازمة على مستوى المؤسسات محل الدراسة)، لاحظنا من خلال الجدول التالي ما يلي:

الجدول رقم -10-: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الازمات حالة كوفيد19

أبعاد الذكاء الاستراتيجي	الأساليب المناسبة لإدارة أزمة كوفيد 19
الاستشراف	0.39
تفكير النظم	*0.64
الرؤية المستقبلية	*0.67
الدافعية	-0.20
الشراكة	-0.12
الذكاء الاستراتيجي ككل	*0.45

دال عند نسبة خطأ 0.05 ودرجة حرية 20، قيمة بيرسون الجدولية 0.4227

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

✓ بلغت قيمة معامل الارتباط بين محور الذكاء الاستراتيجي ومحور إدارة الأزمات ككل (0,45*)، وهي موجبة وذات دلالة معنوية إحصائية عند درجة حرية (20) ونسبة خطأ قدرها (0.05)، مما يدل على أن الذكاء الاستراتيجي الموجود داخل المؤسسات محل الدراسة له دور فاعل في إدارة الأزمات على مستوى هذه المؤسسات.

✓ بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الاستشراف ومحور إدارة الأزمات (0.39)، وهي أقل من قيمة بيرسون الجدولية والبالغة (0,4227) عند درجة حرية (20) ونسبة الخطأ (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين محور الأساليب المناسبة لإدارة أزمة كوفيد 19 وبعد الاستشراف لدى القيادات الإدارية المبحوثة على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

✓ بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد تفكير النظم ومحور إدارة الأزمات (0,64*)، وهي موجبة وذات دلالة احصائية عند درجة حرية (20) ونسبة الخطأ (0.05)، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين محور الأساليب المناسبة لإدارة أزمة كوفيد 19 وبعد تفكير النظم لدى القيادات الإدارية المبحوثة على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

✓ بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الرؤية المستقبلية ومحور الأساليب المناسبة لإدارة أزمة كوفيد19 (0,67*)، وهي موجبة وذات دلالة احصائية عند درجة حرية (20) ونسبة الخطأ (0.05)، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين محور الأساليب المناسبة لإدارة أزمة كوفيد 19 وبعد الرؤية المستقبلية لدى القيادات الإدارية المبحوثة على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

✓ بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الدافعية ومحور الأساليب المناسبة لإدارة أزمة كوفيد 19 (0,20)، وهي أقل من قيمة بيرسون الجدولية والبالغة (0,4227) عند درجة حرية (20) ونسبة الخطأ (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين محور الأساليب المناسبة لإدارة أزمة كوفيد 19 وبعد الدافعية لدى القيادات الإدارية المبحوثة على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

✓ بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الشراكة ومحور الأساليب المناسبة لإدارة أزمة كوفيد 19 (0,12)، وهي أقل من قيمة بيرسون الجدولية والبالغة (0,4227) عند درجة حرية (20) ونسبة الخطأ (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين محور الأساليب المناسبة لإدارة أزمة كوفيد 19 وبعد الشراكة لدى القيادات الإدارية المبحوثة على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الفرضية الثانية تحققت جزئيا إذ لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين محور الأساليب المناسبة لإدارة أزمة كوفيد 19 والأبعاد التالية: الاستشراف، الدافعية، الشراكة، وتوجد علاقة ارتباط معنوية بين محور الأساليب المناسبة لإدارة أزمة كوفيد 19 والأبعاد التالية: تفكير النظم، الرؤية المستقبلية ومحور الذكاء الاستراتيجي ككل بالمؤسسات محل الدراسة.

4.3- عرض نتائج مساهمة أبعاد الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات في حالة كوفيد 19:

لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة المتعلقة بقياس تأثير المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) بمختلف أبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، استخدمنا نموذج الانحدار الخطي البسيط وتوصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم -11-: نتائج تقدير النموذج الخطي البسيط للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة أزمة كوفيد19

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	b0 (t)	b1 (t)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	احتمالية F (sig)	القرار
أساليب إدارة الأزمات	الاستشراف	1.40	0.50	0.23	6.39	0.02	يوجد أثر
	تفكير النظم	1.79	0.38	0.42	15.44	0.001	يوجد أثر
	الرؤية المستقبلية	0.59	0.79	0.45	17.32	0.000	يوجد أثر
	الدافعية	3.44	-0.11	0.05	1.07	0.31	لا يوجد أثر
	الشراكة	3.24	-0.04	0.005	0.12	0.74	لا يوجد أثر
	الذكاء الاستراتيجي	1.13	0.61	0.19	4.99	0.04	يوجد أثر

دال عند نسبة خطأ 0.05

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم-11- نلاحظ أن مستوى الدلالة F للذكاء الاستراتيجي ككل بلغت 0,04 وهي أصغر من نسبة الخطأ المقدرة ب 0,05، هذا يعني أن النموذج ذو دلالة إحصائية، كما أن معامل التحديد يساوي 0,19 وهذا يعني أن 19% من التباين في المتغير التابع (إدارة الأزمات) يفسره الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة فقط (الاستشراف، تفكير النظم والرؤية المستقبلية)، كون أن احتمالية معامل الانحدار (sig) للأبعاد التالية: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية على إدارة الأزمات والبالغة على التوالي: 0,02، 0,001، 0,000 أقل من نسبة الخطأ 0,05 وهذا ما يدل على وجود تأثير معنوي للأبعاد التالية: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية على إدارة الأزمات، بينما نلاحظ أن احتمالية معامل الانحدار لبعدي: الدافعية والشراكة على إدارة الأزمات والبالغة على التوالي: 0,31، 0,74 أكبر من نسبة الخطأ 0,05 وهذا ما يدل على عدم وجود تأثير معنوي لبعدي: الدافعية والشراكة على إدارة الأزمات. وبلغت احتمالية معامل الانحدار (sig) للذكاء الاستراتيجي ككل على إدارة الأزمات 0,04 وهي أقل من نسبة الخطأ 0,05 وهذا ما يدل على وجود تأثير معنوي للذكاء الاستراتيجي ككل على إدارة الأزمات. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

وبناء على النتائج المتحصل إليها تم بناء المعادلة التنبئية لإدارة الأزمات بدلالة الذكاء الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة كما يلي:

$$y=0.61x+1.13$$

بحيث يمكن شرح متغيرات المعادلة كما يلي:

Y: تمثل إدارة الأزمات

X: تمثل الذكاء الاستراتيجي

4. خاتمة:

من خلال إنجازنا لهذه الورقة البحثية، واستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، التي تم جمعها من خلال القيام بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية للبناء والمؤسسة الوطنية للدهن، توصلنا الى مجموعة ما يلي:

1.4- اختبار الفرضيات:

✓ تتوافر عناصر الذكاء الاستراتيجي لدى افراد العينة المدروسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
✓ لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين محور الأساليب المناسبة لإدارة أزمة كوفيد 19 والأبعاد التالية: الاستشراف، الدافعية، الشراكة، وتوجد علاقة ارتباط معنوية بين محور الأساليب المناسبة لإدارة أزمة كوفيد 19 والأبعاد التالية: تفكير النظم، الرؤية المستقبلية ومحور الذكاء الاستراتيجي ككل بالمؤسسات محل الدراسة. ومن هنا نقول أن الفرضية الثانية قد تحققت جزئياً.
✓ بلغت احتمالية معامل الانحدار (sig) للذكاء الاستراتيجي ككل على إدارة الأزمات 0.04 وهي أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود تأثير معنوي للذكاء الاستراتيجي ككل على إدارة الأزمات. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

2.4- نتائج الدراسة: من خلال الدراسة التي تم إنجازها توصلنا للنتائج التالية:

✓ إن الإداريين في المؤسسات محل الدراسة هم من فئات عمرية شابة نسبياً كذلك فإن كلهم حاملين لشهادات جامعية مع نسبة جيدة لحملة الشهادات العليا (ماجستير)، مع غياب تام لحاملي الدكتوراه بالمؤسسات محل الدراسة.
✓ تتوافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي بنسب متفاوتة لدى المسيرين في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما يؤكد وعي صناع القرار بالمؤسسات محل الدراسة بضرورة استشراف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، خاصة أن أجواء عدم اليقين لا تزال تحيط بأفاق الاقتصاد، وضرورة النظر الى المؤسسة كنظام واحد يجب تحفيز عمالها لتحقيق الأهداف المسطرة بها، والتقليل من حدة المنافسة القائمة من خلال الشراكة مع المؤسسات المنافسة.

- ✓ تبين أن نموذج العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة وبين إدارة الأزمات له دلالة وأهمية إحصائية إذ تبين أن 19% من التباين في المتغير التابع (إدارة المخاطر) مفسر بالتغير في أبعاد الذكاء الاستراتيجي.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

3.4-التوصيات:

- ✓ ضرورة إرساء نظام للذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة الى إرساء خلية بالمؤسسات الاقتصادية تعنى باستشعار المخاطر إدارتها ومن ثم تقليل حدتها او تجنبها.
- ✓ ضرورة اشراك المدراء ورؤساء المصالح والاقسام في دورات تدريبية لتنمية قدراتهم في عناصر الذكاء الاستراتيجي (الرؤية، الاستشراف، الدافعية، تفكير النظم، الشراكة).
- ✓ ضرورة تكوين العمال بشكل مستمر لتمكينهم من استعمال الذكاء الاصطناعي والذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي في خدمة الذكاء الاستراتيجي.
- ✓ ضرورة تنويع الحوافز بما يمكن المؤسسة من استقطاب الكفاءات البشرية التي من شأنها النهوض بالمؤسسة الاقتصادية.

5. قائمة المراجع:

1.5. باللغة العربية:

- أبو الغنم خالد محمد عبد العزيز، (حزيران2016)، "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية-المجلد الثاني- العدد 05 -، جامعة القدس.
- بن عمارة سليم و علماوي أحمد(2022)، "أثر الاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة لعينة من موظفي اتصالات الجزائر وحدة ورقلة"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 02، مركز البصيرة، الجزائر.
- حرب قاسم سعاد، (2011)، "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين.
- الحملاوي، محمد رشاد، "إدارة الأزمات-تجارب محلية وعالمية"، الطبعة 05، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- رحمون رزيقة، منصور عبد القادر منصور، قشوط الياس، (2019)، "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 30، العدد:01، الجزائر
- الشعلان احمد فهد، (2002)، "إدارة الازمات-الأسس، المراحل والاليات-"، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الامارات العربية المتحدة.
- صالح أحمد، العزاوي بشرى، إبراهيم إبراهيم، (2010)، "الإدارة بالذكاءات _منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات_"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبید مهند عواد، (2015)، "أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار"، بحث تحليلي في وزارة الاعمار والإسكان، بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، جامعة بغداد.
- العتيبي عواطف قاعد، الخليوي لينا سليمان، (2018)، "المنهج الإسلامي في إدارة الازمات"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 04.مصر

- عياصرة معدن محمود عياصرة، بني أحمد مروان محمد، (2008)، "إدارة الصراع الازمات وضغوط العمل"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- قهواجي أمينة، (2015)، "دور القيادة الإدارية في إدارة الازمات"، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 02، جامعة احمد بوقرة بومرداس.
- مجد صقور، (2017)، "قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد-33، جامعة دمشق، سوريا.
- يربوعي زيد، (2007)، "إدارة الازمات"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.

2.5. باللغة الأجنبية:

- Selth, A., & Wesley, M. (2008). "The Compleat Analyst": contemplating intelligence in an age of international". Centre of Excellence in Policing and Security, Griffith University, 1-12 , Australia
- Kruger Jean-Pierre , (2010), "**A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in south Africa**" , submitted in fulfilment of the requirements for the degree of master of commerce in the subject of business management, University of South Africa.

3.5. المراجع الالكترونية:

- Global intelligence alliance, introduction to strategic intelligence, gia white paper, 2/2004, https://www.academia.edu/33107444/INTRODUCTION_TO_STRATEGIC_INTELLIGENCE consulté le 23/07/2022