



اثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن

الدكتورة نسرين الحلواني
جامعة صفاقس، تونس

عمر شاتي الرياحي
جامعة صفاقس، الأردن

المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية بالشركات الصناعية الهندسية بالأردن ، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الهندسية بالأردن المدرجة في سوق عملن المالي والبالغ عددها (39) شركة اما عينة الدراسة فتكونت من 25 شركة تم اختيارها بطريقة عشوائية بحيث تكون ممثلة لجميع القطاعات الهندسية حيث تم توزيع (400) استبانة على العاملين في هذه الشركات، تم استرداد (350) استبانة بمعدل استجابة إجمالي قدره 87.5%. وهي نسبة كافية للتحليل.

اظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية) على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن ، وان مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.61) في حين كان مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعاده المختلفة مرتقعا بمتوسط حسابي بلغ (3.78).

اوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بحث العاملين في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن على تطوير وتصميم وابتكار حلول ذكية للمشكلات المعقدة التي قد تواجههم أثناء العمل، ووضع نظام تحفيز معنوي ومادي للأفراد العاملين في الشركات، والتخلص من إجراءات العمل الروتينية والابتعاد عن البيروقراطية في إنجاز المعاملات وإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في سياق الذكاء الاستراتيجي خاصة دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، الشركات الصناعية الهندسية ، المملكة الاردنية الهاشمية.



The Impact of Strategic Intelligence on Strategic Flexibility in Engineering Industrial Companies in Jordan

Dr. Nisreen Al-Halawani
University of Sfax, Tunisia

Omar Shati Al-Riahi
University of Sfax, Jordan

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the impact of strategic intelligence on the strategic flexibility of engineering industrial companies in Jordan. Where (400) questionnaires were distributed to the employees of these companies, (350) questionnaires were retrieved, yielding a total response rate of 87.5%. It is adequate for analysis.

The study's findings revealed that there is an impact of strategic intelligence in its dimensions (strategic vision, organized thinking, partnership, motivation) on strategic flexibility in Jordanian engineering industrial firms, and that the level of strategic intelligence in its various dimensions in Jordanian engineering industrial firms was moderate, with an arithmetic mean of (3.61) while the level of strategic flexibility in its various dimensions was high, with an arithmetic mean of (3.78).

The study suggested increasing interest in researching workers in Jordanian industrial engineering firms to develop, design, and innovate smart solutions to complex problems that they may encounter at work, as well as developing a system of moral and material incentives for individuals working in companies, as well as getting rid of routine work procedures and moving away from bureaucracy in completing transactions and conducting more studies. The future of strategic intelligence, particularly the role of strategic alliances in increasing strategic flexibility.

Keywords: strategic intelligence, strategic flexibility, engineering industrial companies, the Hashemite Kingdom of Jordan.



مقدمة

اهتمت الاتجاهات الفكرية الادارية الحديثة بدراسة السلوك القيادي بسبب التغييرات المتسارعة في بيئة العمل ، حيث اصبح لزاما على المدراء وقادة المؤسسات استخدام الاساليب الادارية الحديثة والتركيز على جودة عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي لمواكبة الاحتياجات المستقبلية ومن ابرز هذه الاتجاهات الفكرية الحديثة الذكاء الاستراتيجي .

ومن الجدير ذكره بان الشركات اصبحت تدرك بأن العديد من الفلسفات والأدوات الإدارية الموجودة منذ سنوات لم تعد مجدية على الصعيدين المحلي والعالمي كون البيئة التي تعمل فيها هذه المؤسسات تتسم بالغموض والتعقيد بالإضافة الى الانفجار المعرفي الهائل في تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة والعولمة مما يتطلب التكيف السريع مع هذه المتغيرات، كل هذه العوامل أجبرت الشركات على البحث عن طرق جديدة لتحقيق أهدافها، بما في ذلك الذكاء الاستراتيجي كوسيلة جديدة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها والحفاظ على موقعها (Fernández, 2015).

ويعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة فعالة تقود الشركات إلى أهدافها طويلة الأجل وتساعد في الحفاظ على موقعها وقراءة مستقبلها ومساعدة قادتها على الشعور بالفرص البيئية والتأقلم مع التغيرات المحيطة علما بان هناك العديد من الشركات والمؤسسات التي اصبحت تهتم بإنشاء اقسام متخصصة بالذكاء الاستراتيجي لتوفير المعلومات التي تدعم اتخاذ القرار، كما بدأت العديد من الجامعات في تعليم الذكاء الاستراتيجي (الزعيبي ، 2016).

ان مفهوم الاستراتيجية يتضمن عناصر أساسية مثل التركيز على اهداف المنظمة طويل الأجل ومطابقة أنشطتها مع البيئة والموارد المتاحة بهدف تقليل التهديدات وتعظيم الفرص المتاحة (Aaltonen and Ikävalko, 2002). وفي أدبيات الإدارة يشير مصطلح "الاتجاه الاستراتيجي" إلى الدورة الشاملة التي تختارها المنظمة والأهداف التي تطمح إلى تحقيقها. كما أنه يثبت جدوى الشركة في أداء المهام ضمن نظام اقتصادي محدد جيداً. (Marcus and Fremeth, 2009).

ومن الجدير ذكره بانه لا يمكن الوصول إلى الأهداف طويلة المدى للمؤسسة إلا إذا أخذت قادتتها الوقت الكافي لفهم وتفسير بيئتها الداخلية والخارجية ومواردها المتاحة بشكل كامل ، ومن ثم الاستفادة من تلك الأصول بشكل استراتيجي وفعال لتحقيق تلك الأهداف حيث تحتاج المنظمات التي ترغب في اكتساب ميزة في السوق إلى تركيز استراتيجي واضح.

ويعتمد نجاح أي منظمة على مدى تحقيق الأهداف المخططة ، وهذا يعني أن دور المديرين هو اتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق الجودة ، وبالتالي بقاء منظماتهم ونجاحها. وتجدر الإشارة إلى أن اتخاذ القرارات هو أحد أهم مهام المنظمة و يلعب دوراً رئيسياً في جميع عناصر العملية الإدارية وعملية صنع القرار تحتاج الى تمتع قادة المؤسسات بقدر من الذكاء الاستراتيجي لتحقيق اهداف المؤسسة (Calof , et al ,2018).

1 المبحث الاول : الاطار المنهجي للبحث

1.1 مشكلة البحث

تتميز بيئة الأعمال الحالية بالديناميكية والتغير السريع والغموض. وهذا يتطلب من الشركات وجود قيادة مرنة في استثمار الموارد المتاحة واستغلال الفرص والتحديات من خلال إعادة صياغة الاستراتيجيات والخطط والأنشطة والهياكل التنظيمية بما يتماشى مع التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية، وقد تصبح الأعمال التجارية الأكثر ريادة وابتكاراً أكثر استقراراً من أجل الحفاظ على وضعها الحالي اعتماداً على التخصص في فترات النضج ، حيث تتطلب ريادة الأعمال والابتكار مرة أخرى تغييرات جذرية ، وهذا الموقف يتطلب وجود كفاءات مرنة (Brozovic , 2018).



كذلك تحتاج الشركات إلى قدرات واستراتيجيات مختلفة عن منافسيها من أجل التعامل مع غموض بيئة العمل الخارجية واضطراب المنافسة ، فضلاً عن تلبية اتجاهات السوق والعمل المتغيرة والتأثير على طلب العملاء والسوق (Teece et al. ، 1997). حيث يجبر الاضطراب البيئي في المنافسة معظم الشركات على استخدام قدراتها بطريقة مدروسة ضد تحركات وأفعال المنافسين من أجل الحفاظ على بقاء المؤسسة وتطوير الأداء لتوفير المرونة الاستراتيجية (Liu et al. ، 2013).

بالإشارة الى ما سبق ذكره اعلاه من تميز البيئة الخارجية للشركات بالديناميكية والتغير السريع والغموض وحاجة جهود المنافسة فيها لتطوير استراتيجيات مرنة. فان ذلك كله يتطلب تمتع قيادات الشركات والعاملين فيها بالذكاء الاستراتيجي المتمثل بالرؤية الاستراتيجية طويلة المدى ، وتعاملها مع الشركة بجميع مكوناتها كنظام واحد متكامل يتفاعل مع بعض البعض ووجود تحالفات مع الشركات الاخرى التي تقدم منتجات او خدمات مشابهة ، وقدرات فعالة في تحفيز العاملين بها ، وحاجة الإدارات العليا بالشركات لاتخاذ قرارات تهيمن على المرونة الاستراتيجية للشركات.

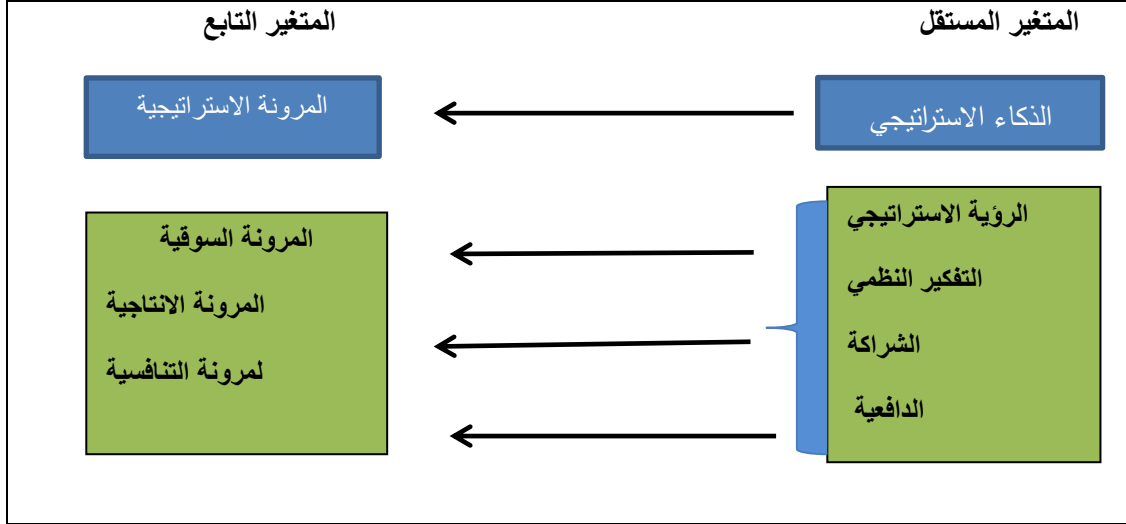
من هنا يرى الباحث بان الشركات الصناعات الهندسية في الاردن كغيرها من الشركات الاخرى تتطلب تمتع قياداتها بالذكاء الاستراتيجي والى المرونة في جميع استراتيجياتها المتبعة ، خاصة وان المنتجات التي تقدمها للأسواق والعاملين تتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة الخارجية المتغيرة حيث لاحظنا ذلك بشدة خلال جائحة كورونا في السنوات القليلة الماضية والتي ادى الى ركود بعض الاسواق وازدهار اسواق اخرى غير متوقفة ، ونعقد بان هناك فجوة بحثية في الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية خاصة في السياق الأردني لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في هذه المشكلة بطريقة علمية منهجية . وبناء على مشكلة الدراسة تم صياغة سؤال الدراسة الرئيس بالاتي (ما هو تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (، التفكير المنظم ، الرؤية الاستراتيجية ، الشراكة ، والدافعية) على المرونة الاستراتيجية في الشركات الهندسية الأردنية؟

1.2 اهداف البحث واهميته

للذكاء الاستراتيجي دور كبير في تفعيل قدرة وفعالية المديرين في عملية صنع القرار في المنظمة ، حيث يعتبر أداة داعمة لتعزيز قدرات المنظمة في التنبؤ بالتهديدات والفرص المستقبلية ، لذلك جاءت هذه الدراسة لتكشف عن مدى وجود المفاهيم الأساسية للذكاء الاستراتيجي في الشركات الصناعية الهندسية الأردنية. لذا نعتقد بان أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية الموضوع المدروس والاستنتاجات التي سيتم الحصول عليها. وسيتكمن المدراء والاداريون ومتخذي لقرار والباحثين في نفس المجال الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لاحقاً حسب اعتقادنا .

1.3 مخطط البحث

تم تطوير مخطط البحث من قبل الباحث استناد الى الادبيات التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية وبناء على دراسات كل من (الزعيبي ، 2016 ؛ العميان ، واخرون 2019 ؛ ، ؛ اغا، واخرون ، 2021 ؛ Rajori et al، 2019 ؛ ، Al-Haraisa، 2018).



الشكل (1) مخطط البحث

1.4 فرضيات البحث

- H0 لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) على المرونة الاستراتيجية .
ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :
- H01 لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) على المرونة السوقية
- H02 لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) على المرونة الانتاجية
- H03 لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) على المرونة التنافسية

2. المبحث الثاني : الاطار النظري

2.1 الذكاء الاستراتيجي :

في السنوات الأخيرة ، واجهت بيئة الأعمال العديد من التحديات المتعلقة بالتغيرات السريعة الناتجة عن الثورات في المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا ، وقد دفع ذلك الإدارات إلى إدراك أهمية التغيير والتطوير ، وجمع المعلومات اللازمة واستخدامها في الخطط والاستراتيجيات والرؤية المستقبلية للمنظمة ، بالإضافة إلى التوجه نحو إدارة المخاطر التنافسية والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية من خلال بناء نظام معلومات متكامل واستخدامه في عملية التخطيط الاستراتيجي (Liebowitz, 2006).

يشير بعض المفكرين إلى أن الذكاء الاستراتيجي أُستخدم لأول مرة في المجالات العسكرية، وبعد النجاحات العديدة التي حققتها في تلك المجالات لجأت العديد من المنظمات إلى استخدام أبعاد الذكاء الاستراتيجي في مواجهة البيئة الديناميكية (Kuosa, 2014). علاوة على ذلك ، يعتبر الذكاء الاستراتيجي من أهم الأدوات التي يمكن الاستفادة منها والتي تساعد على تحديد الفرص والتهديدات التي تشكلها البيئة الخارجية للمؤسسة والتي يمكن أن تؤثر على نموها ونجاحها (احمدي ، واخرون ، 2020) .

2.2 مفهوم الذكاء الاستراتيجي



يعتبر الذكاء الاستراتيجي من أحدث أفكار الإدارة الاستراتيجية وهو يعني القدرة على تطوير خطط قابلة للتنفيذ للتخفيف من الآثار البيئية المحتملة (Liebowitz, 2006). وهو الذكاء الذي تمتلكه مستويات معينة من المديرين ، ويعتمد على نظام معلومات يمكن من خلاله توفير البيانات والمعلومات ومعالجتها وتقديمها لصانعي القرار حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات استراتيجية تساهم في تقديم خدمات بكفاءة عالية (Cohen, 2013) .

يؤكد كل من Marchand and Hykes (2007) بأن الذكاء الاستراتيجي يقوم على توفير البيانات والمعلومات للمؤسسات والشركات لتمكينها من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة بهدف تلبية متطلبات المستهلكين، وزيادة الأرباح على المدى الطويل، كذلك أشار Yates & Akhgar (2013) إلى أن الذكاء الاستراتيجي عبارته عن قدرات عقلية مميزة يمتلكها قادة المؤسسات والشركات تجعلهم قادرين على التفكير في المستقبل العام للشركة والتنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات اللازمة للتعامل مع هذه الظروف والاحداث، وهناك من عرف الذكاء الاستراتيجي بأنه يرتبط بالقدرات العقلية المميزة التي تتبناها الإدارة العليا في التفكير في المستقبل العام للمنظمة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي قد يوجهونها في العمل ، وفي نفس الاتجاه تم تعريفه على أنه القدرات اللازمة للتنبؤ بالأحداث المحتملة في المستقبل واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهتها (Alnoukar, 2016) . (et al ..

2.3 ابعاد الذكاء الاستراتيجي

هناك العديد من الدراسات والابحاث التي تناولت موضوع ابعاد الذكاء الاستراتيجي وقدمت نماذج لهذه الأبعاد ومن أبرز هذه النماذج نموذج كل من (Castillo ، Maccoby's، Tregor & Zimmerman) وفيما يلي أبعاد الذكاء الاستراتيجي لهذا البحث (Liebowitz, 2006) ، (Akhgar& Yates, 2013).

الرؤية المستقبلية

هي الوعي بطبيعة البيئة أو التنظيم الذي يريده القادة الاستراتيجيون ويبحثون عنه في أفق زمنية واسعة ، كذلك الرؤية هي مستقبل المنظمة الحقيقي لذا يجب أن يكون واقعيًا لأنه يحدد النهج الاستراتيجي للمنظمة، بشرط أن تكون الرؤية متكاملة وشاملة لجميع أنشطة المنظمة والتنسيق والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة حتى تتمكن المنظمة من السيطرة على الوضع الراهن وضمان المستقبل في مجال عملها (Maccoby ، 2015).
الرؤية الاستراتيجية تعني وعي وإدراك المدير لنوع البيئة أو المؤسسة التي يرغب فيها ويسعى إليها خلال فترة زمنية مستقبلية ووعيه وإدراكه للمتغيرات التي يمكن ان تحيط بها (Maccoby ، 2015). كذلك يُنظر الى الرؤية الاستراتيجية الى انها التوجه الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة ضمن رؤيه متكاملة وشاملة لجميع نشاطات وأعمال المؤسسة بهدف تحقيق التنسيق والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة حتى تكون المؤسسة قادرة على التحكم في ظروفها الحالية والتعامل مع المتغيرات البيئية في المستقبل (Kori et al., 2020).

التفكير النظمي

أشار كل Yates , Akhgar (2013) الى أن التفكير النظمي يمثل قدرة الفرد على التعامل مع مجموعة عوامل لفهم هذه المتغيرات والاستفادة منها لتحقيق أهداف المنظمة الشاملة كذلك هو عبارة عن عملية فهم لكيفية تفاعل عناصر أي منظمة او شركة مع بعضها البعض بشكل متكامل .

الدافعية

يشير إلى قدرة القائد على تشجيع الموظفين على تنفيذ الرؤى التي طورها وتوجيههم نحو هدف محدد لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Kirilov, 2019). بالإضافة إلى قدرة المنظمة على دفع الأفراد وتحفيزهم للعمل باتجاه هدف عام تسعى المنظمة للوصول اليه ، وهذا يتطلب تحديد دوافع الأفراد ويؤثر عليهم في العمل نحو تحقيق الهدف العام (Giuri et al., 2019).

الشراكة

وتعني قدرة المنظمة على إيجاد تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى على نفس المستوى في صناعة واحدة أو مجال واحد ويُعبر عن إجراء اتفاقيات تعاون بين الشركات التي تبحث عن فرص استثمار جديد (Pratono) (2016) .

2.4 المرونة الاستراتيجية : تتميز البيئة الحالية بمنافسة قوية بين مؤسسات الأعمال التي تسعى جاهدة لتبني الأساليب الحديثة والمتقدمة لتحقيق أهدافها في الاستمرارية والبقاء والنمو، وتعد المرونة الاستراتيجية من أهم



الاحتياجات الحاسمة لنجاح المؤسسات المعاصرة في التكيف مع التغيرات البيئية السريعة والمعقدة ، حيث إنها أداة المؤسسات المعاصرة في التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وتعديل سياساتها في التعامل معها ومواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة (Chen et al., 2017).
(Ansof, 1993) كان أول من تبنى مفهوم المرونة كخيار استراتيجي ، حيث أكد أن المرونة الاستراتيجية هي مجموع القدرات التي يتم استخدامها للاستجابة للفرص والمتطلبات المختلفة الموجودة في القدرة التنافسية الديناميكية للبيئة ، وكذلك استخدامها في معالجة عدم التأكد البيئي.

(Martinez-Sanchez et al, 2021) عرفوا المرونة الاستراتيجية بأنها " قدرة الشركة على إعادة تخصيص وإعادة هيكلة مواردها التنظيمية وعملياتها لإدارة عدم اليقين المرتفع ". كذلك يمكن ان تُعرّف المرونة أيضاً بأنها القدرة على تحديد التغييرات واسعة النطاق في البيئة الخارجية ، وتوجيه الموارد إلى طرق جديدة للعمل من أجل الاستجابة للتغيير (Pettit, Fiksel, 2013). ويعرّف Sushil (2016) المرونة الاستراتيجية بأنها "إجراءات استراتيجية استباقية وتفاعلية في ضمان التغيير الداخلي والخارجي من أجل الحفاظ على الأصول وتحقيق الأهداف المرجوة".

2.5 ابعاد المرونة الاستراتيجية

بعد مراجعة الباحث لعدد من ادبيات الادارة التي تناولت موضوع المرونة الاستراتيجية واطلاعه على الابعاد التي اوردها الدراسات المتعددة للمرونة الاستراتيجية تم اعتماد الابعاد التالية للبحث :

المرونة السوقية

يتم تعريفها على أنها قدرة المؤسسة على إعادة صياغة أساليبها وخططها وأهدافها التي تستخدمها مسبقاً ، وكذلك استراتيجياتها التسويقية ، كرد فعل للتحويلات في البيئة المحيطة وتطور الأحداث في فترة زمنية قصيرة نسبياً (Mhaibes, 2018). كذلك تشير مرونة السوق للاستخدام الفعال لاستراتيجيات التسويق من خلال الدخول إلى أسواق جيدة أو التعديل الدائم لأهداف التسويق والأدوات المستخدمة لتحفيز المبيعات ، وكيفية الدخول الى اسواق جديدة من خلال تطوير خططها واستراتيجياتها بما يتناسب مع التطورات في البيئة المحيطة وتغير رغبات العملاء في السلع المعروضة. (Meng et al., 2020).

المرونة الانتاجية

يصف مصطلح "المرونة الإنتاجية" قدرة الشركة على إنتاج السلع لأسواقها الأولية في الوقت المناسب وبسعر معقول ، وتشمل طرق التقييم التغيير والتبديل في العناصر المتاحة بالفعل ، وإنشاء عناصر جديدة تماماً ، وتعديل القدرة الإنتاجية ، ومراقبة مستويات المخزون ، وتنفيذ العمليات التكنولوجية المبتكرة (Reinartz & Schmid, 2016).

Ritchken&Wu (2020) اشاروا بان المرونة انتاجية تعني قدرة الشركة على تقديم سلع او خدمات جديده للسوق في الوقت والتكلفة المناسبين او طرح سلع جديده او العمل على تطوير او تغيير خطوط الانتاج بما يتناسب مع الظروف البيئية المتغيرة والديناميكية .

المرونة التنافسية

تعني المرونة التنافسية قدرة الشركة على تلبية الاحتياجات المتميزة والمتغيرة للعملاء بالإضافة إلى تشخيص التغيرات في بيئة الأعمال والتكيف معها. ان قدرة الشركات والمؤسسات على المنافسة في الاسواق يعتمد بشكل اساسي على نجاحها بخفض تكاليف انتاج السلع والخدمات وتحديد اسعار تنافسية لمنتجاتها حيث تتميز بيئة الاعمال بالمنافسة الشديدة (Adomako et al., 2021).

2.6 معيقات تطبيق المرونة الاستراتيجية

يتطلب تنفيذ المرونة الاستراتيجية عددًا من المهارات ، ولكن هناك عقبات تقف في طريق تطبيقها منها ، الجمود التنظيمي والأفكار والقرارات الثابتة وقرارات العمل الروتينية فهذه جميعها تعيق المهارات الإبداعية والمبتكرة. كذلك تتطلب المرونة القدرة على تقييم الأشياء بشكل موضوعي وصحيح ، وهو ما يعوقه السياسة التنظيمية ، والتبرير الشخصي والذاتي ، والتحيز المعرفي ، وهو ميل المديرين إلى المخاطرة في مواجهة الخسائر. كما يتطلب القدرة على اتخاذ الخطوات الصحيحة وتنفيذها ، وهو ما يعوقه عدم الثقة في تحقيق أهداف المشروع ومقاومة التغيير. (Shalender and Yadav, 2019).



2.7 الدراسات السابقة

1. دراسة (العطوة، 2013) التي بحثت في تأثير الذكاء الاستراتيجي على أداء الشركات في ظل وجود المرونة الاستراتيجية، اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبيان واستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة للإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة الى وجود اثر ايجابي للذكاء الاستراتيجي على أداء الشركات وعلى المرونة الاستراتيجية .
- 2.
3. دراسة (Theresa Anigbogu، Anekwe Rita Ifeoma، Ndubuisi-Okolo Purity.U) 2018 ركزت هذه الدراسة على تأثير الذكاء الاستراتيجي على نجاح الأعمال. وقد اعتمدت على استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبيان واستخدام الاساليب ، وقد بينت الدراسة وجود علاقة ايجابية كبيرة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح الأعمال واوصت الدراسة البنوك بتطبيق المرونة بما يكفي للتكيف مع التغييرات الناشئة عن بيئة الأعمال الخارجية .
4. دراسة (بعة 2019) التي بحثت في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرارات في احدى شركات المياه المعدنية بالجزائر ، استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتحليل الاحصائي لغايات تحليل البيانات وقد توصلت الدراسة الى وجود اثر ايجابي للمرونة الاستراتيجية بجميع ابعادها على عملية اتخاذ القرارات.
5. دراسة (Atrach، Al-Daouri، 2020) هدفت الدراسة الى بيان اثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية لبنك الاتحاد الأردني ، اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة أن هناك أثر إحصائي للذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد، واوصت القائمين على البنك بضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي لاستغلال تأثيره على التكامل على جميع المستويات الإدارية. وضرورة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية لتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد داخل البنك الاتحاد .
6. دراسة (Sadalia1 , Irawati , Syahfitri, Erisma) 2021 التي ركزت على تقييم العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وسلوك قيادة الأعمال والتطوير التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في اندونيسيا، بالإضافة إلى وظيفة الذكاء المالي كعامل وسيط ، اظهرت النتائج بان للذكاء الاستراتيجي وسلوك قيادة الأعمال تأثير كبير على التطوير التنظيمي .
7. دراسة (Abuzaid ، Hamour، Alheet, Madadha, & Al-Zaqeba، ALensou) 2023) والتي بحثت في اثر الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار الفعال والمرونة الاستراتيجية على الأداء اللوجستي ، اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة واخضاعها للتحليل الاحصائي ، وقد اظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر بشكل ايجابي على المرونة الاستراتيجية تجاه الأداء اللوجستي ، وأن المرونة الاستراتيجية تتوسط بشكل ايجابي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء اللوجستي.

3. المبحث الثالث : الطريقة والمنهجية

3.1 منهج الدراسة

استخدم الباحث الطريقة الوصفية التحليلية من خلال جمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة عن طريق تطوير استبانة ومن ثم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار الفرضيات .



3.2 مجتمع الدراسة وعينتها

الشركات الصناعية الهندسية الاردنية المسجلة في بورصة عمان هي التي شكلت مجتمع الدراسة ويبلغ عددها (39) شركة (<https://www.sdc.com.jo>)، اما عينة الدراسة فتكونت من 25 شركة تم اختيارها بطريقة عشوائية بحيث تكون ممثلة لجميع القطاعات الهندسية حيث يبلغ مجموع العاملين في هذه الشركات (3766) عامل، وقد تم توزيع (400) استبانة على العاملين في هذه الشركات، تم استرداد (350) استبانة بمعدل استجابة إجمالي قدره 87.5%. وهي نسبة كافية للتحليل.

3.3 مصادر جمع البيانات

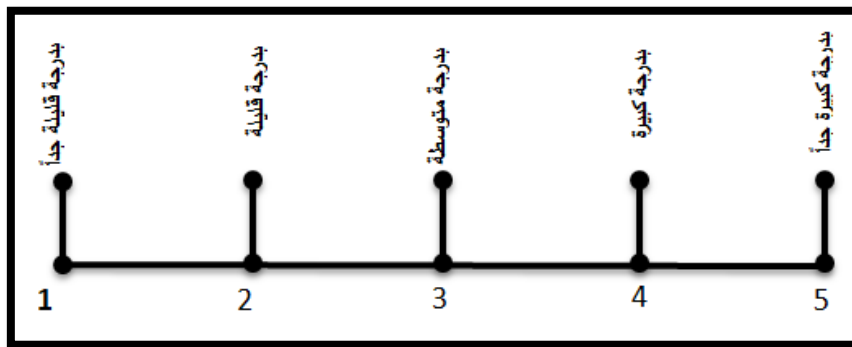
تم الحصول على المعلومات من خلال المصادر التالية:

المصادر الأولية : تمثلت بتطوير استبانة تم تصميمها وتوزيعها على عينة الدراسة من العاملين في الشركات الصناعية الهندسية الاردنية، وبعد ذلك تحليل تلك البيانات ومعالجتها احصائياً.

المصادر الثانوية: تمثلت في المراجع العربية والأبحاث، والدراسات، والمقالات والدوريات، والتقارير، والدراسات السابقة التي تناولت مواضيع الذكاء والمرونة الاستراتيجية، بالإضافة الى البحث والمطالعة في شبكة الإنترنت حيث استفاد الباحث من هذه المصادر في بناء الإطار النظري، والتعرف على الأسس العلمية السليمة في كتابة الرسائل الجامعية.

3.4 تعديل مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة على المقياس الفئوي (Interval Scales) والقائم على اساس تقسيم استجابات المبحوثين الى عدّة فئات حسب الأهميّة أو درجة الموافقة، وهو ما يعرف باسم مقياس (Likert) والموضّح في الشكل (1)، والذي يقسم استجابات المبحوثين الى خمسة اقسام متدرجة تبدأ من موافق بشدة (1) الى غير موافق بشدة (5) وبينهما نقاط استجابة متوسطة (Kothari,2017).



شكل (2) مقياس (Likert) الخماسي

وتم معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة الآتية (Subedi,2016) :

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات = $1.33 = 3 / (1-5)$
وبالتالي يمكن تقسم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:



- الفئة الأولى: إذا تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1- أقل من 2.33)، مستوى تقييم منخفض. (طول الفئة + أقل وزن = $2.33 = 1.33 + 1$).
- الفئة الثانية: إذا تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.33- أقل من 3.66)، مستوى تقييم متوسط. ($3.66 = 1.33 + 2.33$)
- الفئة الثالثة: إذا تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.66-5.00)، مستوى تقييم مرتفع. ($5.00 = 1.33 + 3.66$)
- 3.5 ثبات أداة الدراسة.

لوقوف على ثبات أدوات الدراسة قام الباحث باحتساب الاتساق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهي من الطرق المعتمدة في قياس ثبات الأداة التي تقيس مدى تجانس عبارات الأداة، وتعتمد فكرة طريقة احتساب التناسق الداخلي على مدى ارتباط الوحدات أو البنود مع بعضها البعض، وكذلك ارتباط كل وحدة أو بند مع الأداة ككل، وكانت نتيجة قياس الثبات موضحة في الجدول رقم (1):

جدول (1) معاملات الثبات (كرونباخ ألفا)

| معامل الثبات | البُعد | المجال |
|--------------|--------------------------|----------------------|
| 0.93 | التفكير النظامي | الذكاء الاستراتيجي |
| 0.88 | الرؤية الاستراتيجية | |
| 0.91 | الشراكة | |
| 0.79 | الدافعية | |
| 0.88 | الذكاء الاستراتيجي ككل | المرونة الاستراتيجية |
| 0.91 | مرونة الانتاج | |
| 0.90 | مرونة السوق | |
| 0.96 | المرونة التنافسية | |
| 0.92 | المرونة الاستراتيجية ككل | |

يظهر من الجدول رقم (1) أن قيم معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة ومجالاتها تراوحت بين (0.79-0.96)، وجميعها قيم مرتفعة، وهي قيمة مقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات هي (0.70) (النجار والزعيبي، 2013).

3.6 اختبار التوزيع الطبيعي

قام الباحث من أجل التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معاملي التفلطح والالتواء لكل مجال من مجالات الدراسة، ويوضح الجدول رقم (2) قيم الالتواء والتفلطح لكل مجال من مجالات الدراسة.

جدول (2)

قيم التفلطح والالتواء لمتغيرات الدراسة الرئيسية

| معامل التفلطح | معامل الالتواء | البُعد | المجال |
|---------------|----------------|---------------------|--------------------|
| Kurtosis | Skewness | التفكير النظامي | الذكاء الاستراتيجي |
| 0.512 | -0.021 | الرؤية الاستراتيجية | |
| 0.513 | -0.566 | الشراكة | |
| 0.233 | -0.399 | الدافعية | |
| 1.599 | -0.844 | | |



| | | | |
|--------|--------|-------------------|----------------------|
| -0.487 | -0.117 | مرونة الانتاج | المرونة الاستراتيجية |
| -0.089 | -0.353 | مرونة السوق | |
| 0.804 | -0.781 | المرونة التنافسية | |

يظهر من الجدول رقم (2) ان قيم الالتواء كانت محصورة بين (-2، 2) ، وقيم التفلطح محصورة بين (-7، 7) وهي قيم مقبولة للتوزيع الطبيعي ، وهذا يعني ان بيانات الدراسة متوافقة مع التوزيع الطبيعي وبالتالي تكون البيانات مناسبة للتحليل الاحصائي لاحقا.

3.7 اختبار الازدواج الخطي.

بهدف التأكد من خلو البيانات من مشكلة الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة وهي المشكلة التي يعني وجودها أن يكون متغيراً مستقلاً دالاً لمتغير مستقل آخر، أي يرتفع بارتفاعه وينخفض بانخفاضه. تم استخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor وقيم التباين المسموح به (Tolerance) ، وتظهر النتائج في الجدول (3).

الجدول (3)

نتائج اختبار الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة

| معامل تضخم التباين | التباين المسموح به | البُعد |
|--------------------|--------------------|---------------------|
| 1.13 | 0.89 | التفكير النظامي |
| 1.13 | 0.89 | الرؤية الاستراتيجية |
| 1.17 | 0.86 | الشراكة |
| 1.10 | 0.91 | الدافعية |

يتضح من النتائج في الجدول (3) قيم معامل تضخم التباين كانت أقل من (10) وكذلك قيم التباين المسموح حققت معيار القبول وهو ان تكون قيمتها أكبر من (0.1) وهذا يعني ان نموذج الدراسة يخلو من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات .

3.8 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة. وتظهر النتائج في الجدول (4).

الجدول (4)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة

| المجال | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------|-------|-------|-------|---|
| التفكير النظامي | | | | |
| الرؤية الاستراتيجية | 0.274 | | | |
| الشراكة | 0.217 | 0.242 | | |
| الدافعية | 0.158 | 0.555 | 0.278 | |

تشير النتائج في الجدول (4) إلى أن درجات ارتباط المتغيرات المستقلة كانت متوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

4 المبحث الرابع : عرض النتائج ومناقشتها

4.1 أساليب المعالجة الإحصائية .



لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تشتمل عليها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) والتي تتمثل في:

1. من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية.
2. للتعرف على درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة ومجالاتها تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
3. للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا.
4. لاختبار مدى صحة الفرضيات المتعلقة بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع تم استخدام الانحدار المتعدد.

4.2 وصف عينة الدراسة

في هذا الجزء سيتم عرض الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

الجدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

| المتغير | المستوى | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|------------------|---------|----------------|
| العمر | من 18-25 | 55 | 15.7 |
| | من 26-35 | 130 | 37.1 |
| | من 36-45 | 110 | 31.4 |
| | 46 سنة فأكثر | 55 | 15.7 |
| | المجموع | 350 | 100 |
| الجنس | ذكر | 30 | 8.6 |
| | انثى | 320 | 91.4 |
| | المجموع | 350 | 100 |
| التعليم | ثانوية | 25 | 7.1 |
| | دبلوم | 75 | 21.4 |
| | بكالوريوس | 238 | 68 |
| | ماجستير | 10 | 2.9 |
| | دكتوراه | 2 | 0.6 |
| | المجموع | 350 | 100 |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من خمس سنوات | 45 | 12.9 |
| | 5-10 سنوات | 120 | 34.3 |
| | 11-15 سنة | 110 | 31.4 |
| | أكثر من 15 | 75 | 21.4 |
| | المجموع | 350 | 100 |

4.3 النتائج المتعلقة بمستوى الذكاء الاستراتيجي في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن.

لمعرفة مستوى الذكاء الاستراتيجي في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة عن أبعاد مجال الذكاء الاستراتيجي والمجال ككل، الجدول رقم (6) يوضح ذلك.



الجدول رقم (6)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

| الرتبة | الرقم | البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|-----------------------------|-------|---------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | 2 | الرؤية الاستراتيجية | 3.90 | 0.70 | مرتفعة |
| 2 | 3 | الشراكة | 3.82 | 0.74 | مرتفعة |
| 3 | 4 | الدافعية | 3.38 | 0.49 | متوسطة |
| 4 | 1 | التفكير النظمي | 3.28 | 0.67 | متوسطة |
| مجال الذكاء الاستراتيجي ككل | | | | | |
| | | | 3.61 | 0.42 | متوسطة |

يوضح الجدول رقم (6) أن مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال الذكاء الاستراتيجي ككل (3.61) بدرجة تقييم متوسطة؛ كما يوضح الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال الذكاء الاستراتيجي تراوحت ما بين (3.28-3.90)، جاء بالمرتبة الأولى بُعد "الرؤية الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.90) ودرجة تقييم مرتفعة، وحصل بُعد "الشراكة" على متوسط حسابي (3.82) ودرجة تقييم مرتفعة حيث جاء بالمرتبة الثانية، وحصل على المرتبة الثالثة بُعد "الدافعية" بمتوسط حسابي (3.38) ودرجة تقييم متوسطة، واحتل بُعد "التفكير النظمي" المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.28). قد يكون السبب وراء حصول الذكاء الاستراتيجي على درجة متوسطة بدلاً من الدرجة المرتفعة يتمثل بأن أسس وأبعاد الذكاء الاستراتيجي ليست واضحة بما فيه الكفاية لجميع المستويات الإدارية في الشركات المستهدفة؛ وذلك على الرغم من الجهود الحميدة التي تبذلها إدارات هذه الشركات في هذا الصدد؛ إلا أنه لم يصل إلى المستوى المطلوب من حيث ممارسة وتطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وذلك من منطلق السعي الجاد من قبل الإدارة لاستثمار الفرص التي يتيحها سوق العمل، والإيمان المطلق بأهمية استقرار المستقبل واثره في تحقيق التميز والريادة، خاصة في ظل امتلاك القدرة على المبادرة التي تتلاءم والتصورات الجديدة، وأخذ ذلك بعين الاعتبار عند تطوير الاستراتيجيات وصنع القرارات المستقبلية.

4.4 النتائج المتعلقة بمستوى المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن.

لمعرفة مستوى المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة عن أبعاد مجال المرونة الاستراتيجية والمجال ككل، الجدول رقم (7) يوضح ذلك.

الجدول رقم (7)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

| الرتبة | الرقم | البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--------------------------|-------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | 2 | مرونة السوق | 3.97 | 0.66 | مرتفعة |
| 2 | 1 | مرونة الانتاج | 3.83 | 0.71 | مرتفعة |
| 3 | 3 | المرونة التنافسية | 3.55 | 0.68 | مرتفعة |
| المرونة الاستراتيجية ككل | | | | | |
| | | | 3.78 | 0.51 | مرتفعة |

يوضح الجدول رقم (7) أن مستوى المرونة الاستراتيجية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال المرونة الاستراتيجية ككل (3.78) بدرجة تقييم مرتفعة؛ كما يوضح الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال المرونة الاستراتيجية تراوحت ما بين (3.55-3.97)، جاء بالمرتبة الأولى بُعد "مرونة السوق" بمتوسط حسابي (3.97) ودرجة تقييم مرتفعة، وحصل بُعد "مرونة الانتاج" على متوسط حسابي (3.83) ودرجة تقييم مرتفعة حيث جاء بالمرتبة الثانية، وحصل على المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد



"المرونة التنافسية" بمتوسط حسابي (3.55) ودرجة تقييم متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشركات تحاول من خلال المرونة الاستراتيجية زيادة كفاءة العاملين وقدرتهم على إنجاز المهام المطلوبة منهم في الوقت المناسب والشكل السليم، وذلك من خلال تقليل نسبة الخطأ، كما من الممكن تفسير هذه النتيجة بأن الشركات تستطيع من خلال المرونة السوقية تحديد أهدافها السوقية وتلبية احتياجات عملائها ورغباتهم وأدواقهم وبالتالي تسعى في تطوير خدماتها نحو الأفضل.

4.5 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية) على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية) على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن، الجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية) على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن

| الدلالة الإحصائية | F | R ² | R | معاملات موحدة | | | معاملات غير قياسية | | المتغير |
|-------------------|--------|----------------|-------|-------------------|--------|---------|--------------------|--------|---------------------|
| | | | | الدلالة الإحصائية | T | β | الخطأ المعياري | B | |
| 0.000 | 71.328 | 0.453 | 0.673 | 0.000 | 7.429 | | 0.188 | 1.396 | ثبات الانحدار |
| | | | | 0.794 | -0.262 | -0.011 | 0.032 | -0.008 | التفكير النظمي |
| | | | | 0.000 | 4.580 | 0.194 | 0.031 | 0.141 | الرؤية الاستراتيجية |
| | | | | 0.000 | 13.139 | 0.566 | 0.030 | 0.391 | الشراكة |
| | | | | 0.011 | 2.542 | 0.106 | 0.043 | 0.110 | الدافعية |

يظهر من جدول (8) وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية) على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.673) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دال إحصائياً بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية، وبلغت قيمة (R-square) (0.453) وهي قيمة دالة إحصائياً، بمعنى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة تفسر ما قيمته (45.3%) من التغير الحاصل في المرونة الاستراتيجية، وبلغت قيمة الاختبار (F) (71.328) بدلالة إحصائية (0.00)، مما تدل على وجود تباين في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($5\alpha=0.0$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة،



الدافعية) على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن". ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الذكاء الاستراتيجي يساهم في زيادة قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات الرئيسية التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال تخصيص الموارد اللازمة للاستجابة لتلك التغيرات، وتوزيع مواردها، وتبني الاستراتيجيات وتعديلها بما يتناسب مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها في ظل البيئة المتغيرة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العطوة، 2013) التي أظهرت وجود أثر للذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية، ودراسة (Atrach، Al-Daouri، 2020) التي أظهرت وجود أثر للذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية، ودراسة (Alheet، Madadha، & Al-Zaqeba، ALensou، 2023) التي أظهرت أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على المرونة الاستراتيجية.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) على مرونة الانتاج في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الاولى تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) على مرونة الانتاج في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن، الجدول رقم (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) على مرونة الانتاج في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن

| الدلالة الإحصائية | F | R ² | R | معاملات موحدة | | | معاملات غير قياسية | | المتغير |
|-------------------|--------|----------------|-------|-------------------|--------|---------|--------------------|--------|---------------------|
| | | | | الدلالة الإحصائية | T | β | الخطأ المعياري | B | |
| 0.000 | 30.227 | 0.260 | 0.509 | 0.000 | 5.402 | | 0.306 | 1.652 | ثبات الانحدار |
| | | | | 0.170 | 1.376- | -0.068 | 0.053 | -0.072 | التفكير النظامي |
| | | | | 0.000 | 4.777 | 0.235 | 0.050 | 0.239 | الرؤية الاستراتيجية |
| | | | | 0.000 | 8.386 | 0.420 | 0.048 | 0.407 | الشراكة |
| | | | | 0.778 | -0.282 | -0.014 | 0.070 | 0.020 | الدافعية |

يظهر من جدول (9) وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) على مرونة الانتاج في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.509) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دال إحصائياً بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومرونة الانتاج، وبلغت قيمة (R-square) (0.260) وهي قيمة دالة إحصائياً، بمعنى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة تفسر ما قيمته (26.0%) من التغير الحاصل في مرونة الانتاج، وبلغت قيمة الاختبار (F) (30.227)



بدلالة إحصائية (0.00)، مما تدل على وجود تباين في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية) على مرونة الإنتاج في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن". ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الذكاء الاستراتيجي يساهم في زيادة قدرة الشركة على إيجاد آليات حديثة في التعامل مع تصنيع المنتجات بوقت قصير وبتكاليف تنافسية فضلاً عن رفع مستوى المرونة في العمليات التي تساهم في تعديل المنتجات الحالية، وتصنيع منتجات جديدة، وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية) على مرونة السوق في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية) على مرونة السوق في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن، الجدول رقم (10) يوضح ذلك.

جدول (10)

نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية) على مرونة السوق في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن

| الدلالة الإحصائية | F | R ² | R | معاملات موحدة | | | معاملات غير قياسية | | المتغير |
|-------------------|--------|----------------|-------|-------------------|--------|---------|--------------------|--------|---------------------|
| | | | | الدلالة الإحصائية | T | β | الخطأ المعياري | B | |
| 0.000 | 64.318 | 0.427 | 0.654 | 0.000 | 4.831 | | 0.250 | 1.209 | ثبات الانحدار |
| | | | | 0.251 | -1.150 | -0.050 | 0.043 | -0.049 | التفكير النظمي |
| | | | | 0.000 | 5.273 | 0.228 | 0.041 | 0.216 | الرؤية الاستراتيجية |
| | | | | 0.000 | 12.824 | 0.565 | 0.040 | 0.509 | الشراكة |
| | | | | 0.498 | 0.678 | 0.029 | 0.057 | 0.039 | الدافعية |

يظهر من جدول (10) وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية) على مرونة السوق في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.654) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دال إحصائياً بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومرونة السوق، وبلغت قيمة (R-square) (0.427) وهي قيمة دالة إحصائياً، بمعنى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة تفسر ما قيمته (42.7%) من التغير الحاصل في مرونة السوق، وبلغت قيمة الاختبار (F) (64.318) بدلالة إحصائية (0.00)، مما تدل على وجود تباين في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى



($\alpha=0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) على مرونة السوق في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن " . ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الذكاء الاستراتيجي يساهم في رفع قدرة الشركة على إقامة التحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأخرى للتأقلم مع التحديات البيئية بهدف اقتناص الفرص وتقليل المخاطرة والإبقاء على وضع الشركة، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على مرونة السوق من خلال زيادة قدرة الشركة على إعادة قياس جهودها التسويقية استجابةً للتغيرات البيئية المستمرة.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) على المرونة التنافسية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) على المرونة التنافسية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن، الجدول رقم (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) على المرونة التنافسية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن

| المتغير | معاملات غير قياسية | | معاملات موحدة | | | R | R ² | F | الدلالة الإحصائية |
|---------------------|--------------------|----------------|---------------|--------|-------------------|-------|----------------|--------|-------------------|
| | B | الخطأ المعياري | T | β | الدلالة الإحصائية | | | | |
| ثبات الانحدار | 1.327 | 0.307 | 4.324 | | 0.000 | 0.429 | 0.184 | 19.492 | 0.000 |
| التفكير النظامي | 0.096 | 0.053 | 1.828 | 0.094 | 0.068 | | | | |
| الرؤية الاستراتيجية | -0.032 | 0.050 | -0.647 | -0.033 | 0.518 | | | | |
| الشراكة | 0.259 | 0.049 | 5.320 | 0.279 | 0.000 | | | | |
| الدافعية | 0.310 | 0.070 | 4.397 | 0.224 | 0.000 | | | | |

يظهر من جدول (11) وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) على المرونة التنافسية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.429) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دال إحصائياً بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنافسية، وبلغت قيمة (R-square) (0.184) وهي قيمة دالة إحصائياً، بمعنى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة تفسر ما قيمته (18.4%) من التغير الحاصل في المرونة التنافسية، وبلغت قيمة الاختبار (F) (19.492) بدلالة إحصائية (0.00)، مما تدل على وجود تباين في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة المثبتة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) على المرونة التنافسية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن". ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الذكاء الاستراتيجي يساهم في تحسين قدرة القياديين والإشرافيين في الشركة على الاستجابة بشكل فاعل لحالات التغيير المتنوعة



التي تحصل في البيئة وبما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية والاحتفاظ بها لأطول وقت ممكن وذلك من خلال تحديد التغييرات والاستجابة السريعة لها من خلال حشد الموارد باتجاهات جديدة.

خلاصة نتائج الدراسة : اظهرت نتائج الدراسة بان هناك اثر احصائي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على المرونة الاستراتيجية ، وان مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.61) في حين كان مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعاده المختلفة مرتفعا بمتوسط حسابي بلغ (3.78).

4.7 التوصيات:

بناءً على ما سبق من نتائج توصى الدراسة بما يلي :

1. زيادة الاهتمام ببحث العاملين في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن على تطوير وتصميم وابتكار حلول ذكية للمشكلات المعقدة التي قد تواجههم أثناء العمل.
2. الاستعانة بالمعارف الخارجية لتكوين المنظور الاستراتيجي الملائم للشركات الصناعية الهندسية في الأردن.
3. وضع نظام تحفيز معنوي ومادي للأفراد العاملين في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن بما يتناسب مع برؤيتها المستقبلية.
4. الاعتماد على نظم قادرة على توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب للعاملين في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن.
5. التخلص من إجراءات العمل الروتينية والابتعاد عن البيروقراطية في إنجاز المعاملات في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن ، من أجل اختصار الوقت المتوقع للإنتاج.
6. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في سياق الذكاء الاستراتيجي خاصة دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية.

References

1. Aaltonen, P., & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), 415–418.
2. Agha, S., Atwa, E., & Kiwan, S. (2021). Investigating the impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility. *Modern Perspectives in Economics, Business and Management Vol. 3*, 13–25.
3. Ahmadi, M., Osman, M. H. M., & Aghdam, M. M. (2020). Integrated exploratory factor analysis and Data Envelopment Analysis to evaluate balanced ambidexterity fostering innovation in manufacturing SMEs. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 142-155.
4. Akhgar, Babak Yates, Simeon (2013) *Strategic Intelligence Directorate: National Security Imperatives and Information and Communications Technology*. Elsevier, usa. 2013.
5. Al haraisa, Y. E. (2018). Strategic flexibility and its impact on enhancing organizational effectiveness: An applied study on Jordanian Hotels. *International Business Research*, 11(10), 165.
6. Al-Daouri, Z. M., & Atrach, B. K. (2020). The impact of strategic intelligence on strategic flexibility in bank Al-Etihad in Jordan. *Globus-An International Journal of Management and IT*, 12(1), 38-45.
7. Al-Najjar, F., Al-Najjar, N., & Al-Zoubi, M. R. (2013). *Scientific Research*



Methods: Applied Perspective. Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

8. Alnoukari, M., Razouk, R., & Hanano, A. (2016). BSC-si, a framework for integrating strategic intelligence in Corporate Strategic Management. *International Journal of Strategic Information Technology and Applications*, 7(1), 32–44.
9. Alomian, N. R., Alsawalhah, A. A., & Almarshad, M. N. (2019). The impact of strategic intelligence on achieving competitive advantage: Applied Study on the pharmaceutical companies sector in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 10(4).
10. Al-Zubi, H. A. (2016). Aspects of strategic intelligence and its role in achieving organizational agility: An empirical investigation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(4).
11. Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
12. Ansoff, H. I., & Sullivan, P. A. (1993). Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success. *Long range planning*, 26(5), 11-23.
13. Ba'a, Eman, 2019, Strategic Resilience And Its Role In Strategic Decision-Making -A Case Study Of The Kadila Foundation For Mineral Water - Jamoura, *Master Thesis*, Mohamed Kheidar University - Biskra - Algeria.
14. Brozovic, D. (2016). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3–31.
15. Calof, J., Arcos, R., & Sewdass, N. (2018). Competitive intelligence practices of European firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(6), 658-671.
16. Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez, J., & Kou, G. (2017). Improving strategic flexibility with information technologies: Insights for firm performance in an emerging economy. *Journal of Information Technology*, 32(1), 10–25.
17. Cohen, C. (2013). *Business intelligence: The effectiveness of strategic intelligence and its impact on the performance of Organizations*. Wiley.
18. Fernández-Villacañas Marín, M. (2015). The global strategic intelligence management. Learning and thinking skills.[Online] University of Alcalá (UAH). Available at: <http://europehome-project.eu/resources/learning-materials> [Accessed 14 Jul. 2016].
19. Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30–42.
20. Giuri, P., Munari, F., Scandura, A., & Toschi, L. (2019). The strategic orientation of universities in knowledge transfer activities. *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 261–278.
21. Hamour, H., ALensou, J., Abuzaid, A., Alheet, A., Madadha, S., & Al-Zaqeba, M. (2023). The effect of strategic intelligence, effective decision-making and strategic flexibility on logistics performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 657-664.



22. <https://www.sdc.com.jo>>
23. Kirilov, I. S. (2019). *Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector* (Doctoral dissertation, Walden University).
24. Kori, B. W., M. A. Muathe, S., & Maina, S. M. (2020). Financial and non-financial measures in evaluating performance: The role of strategic intelligence in the context of commercial banks in Kenya. *International Business Research*, 13(10), 130.
25. Kothari, C. (2017). *Research Methodology Methods And Techniques By Cr Kothari*. Published by New Age International (P) Ltd., Publishers, 91.
26. Kuosa, T. (2014). *Towards strategic intelligence: foresight, intelligence, and policy-making*. Dynamic Futures. : dynamic futures. Viljandi, Estonia,.
- Liebowitz, J. (2006). *Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, And Knowledge Management*. CRC Press.
28. Liebowitz, J. (2019). *Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence, and Knowledge Management*. CRC Press.
29. Liu, H., Jiang, X., Zhang, J., & Zhao, X. (2013). Strategic flexibility and international venturing by emerging market firms: The moderating effects of institutional and relational factors. *Journal of International Marketing*, 21(2), 79–98.
30. Maccoby, M. (2015). *Strategic intelligence: Conceptual tools for leading change*. Oxford University Press, USA.
31. Marchand, D. (2007). Leveraging what your company really knows: A process view of strategic intelligence. In *Managing strategic intelligence: Techniques and technologies* (pp. 1-13). IGI Global.
32. Marcus, A. A., & Fremeth, A. R. (2009). Strategic direction and management. *Business Management and Environmental Stewardship*, 23(3), 38-55.
33. Martinez-Sanchez, A., Vicente-Oliva, S., & Pérez-Pérez, M. (2021). The strategy of human resource flexibility versus absorptive capacity of knowledge: an integrative framework in industrial firms. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 315-337.
34. Meng, M., Lei, J., Jiao, J., & Tao, Q. (2020). How does strategic flexibility affect bricolage: The moderating role of environmental turbulence. *Plos one*, 15(8), e0238030.
35. Mhaibes, H. A. (2018). An Analytical Study of the Strategic Flexibility Variation as a Function of the Dynamic Capabilities Based on Supply Chain Management (Case Study: The General Petroleum Products Distribution Company in Baghdad). *International Journal of Supply Chain Management*, 7(5), 667-683.
36. Nguyen, N. P., & Adomako, S. (2021). Environmental proactivity, competitive strategy, and market performance: The mediating role of environmental reputation. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2008–2020.
37. Pettit, T. J., Croxton, K. L., & Fiksel, J. (2013). Ensuring supply chain resilience: development and implementation of an assessment tool. *Journal of business logistics*, 34(1), 46-76.
38. Pratono, A. H. (2016). Strategic orientation and information technological turbulence. *Business Process Management Journal*, 22(2), 368–382.



39. Purity, N. O., Ifeoma, A. R., & Anigbogu, T. (2017). The Effect of Strategic Intelligence on Business Success in Selected Commercial Banks in South-East. *Nigeria International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 1(6), 753-802.
40. Rajoria, S., Arora, P., Sharma, A., & Misra, S. K. (2019). Role of Competitive Intelligence in Strategic Decision Making: Empirical Study of the Indian Pharmaceutical Industry. *Science, Technology and Development*. 7(4), 178-189.
41. Reinartz, S. J., & Schmid, T. (2016). Production flexibility, product markets, and capital structure decisions. *The Review of Financial Studies*, 29(6), 1501-1548.
42. Ritchken, P., & Wu, Q. (2021). Capacity investment, production flexibility, and capital structure. *Production and Operations Management*, 30(12), 4593-4613.
43. Sadalia, I., Irawati, N., Syahfitri, I., & Erisma, N. (2021, December). The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development. *In 3rd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2021)* (pp. 252-256). Atlantis Press.
44. Sadalia, I., Irawati, N., Syahfitri, I., & Erisma, N. (2021, December). The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development. *In 3rd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2021)* (pp. 252-256). Atlantis Press.
45. Shalender, K., & Yadav, R. K. (2019). Strategic flexibility, manager personality, and firm performance: The case of Indian automobile industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 77-90.
46. Subedi, D. (2016). Explanatory Sequential Mixed Method Design as the Third Research Community of Knowledge Claim. *American Journal of Educational Research*, 4, 570-577.
47. Sushil, (2016) Strategic flexibility in ecosystem. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(3), 247-248.
48. Tregoe, B. B., & Zimmerman, J. W. (1985). Top management strategy: What it is and how to make it work. John Martin.