

## أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية

الدكتور محمد عبد الرحيم المحاسنة<sup>1,3</sup> و سالم احمد الشماسين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة مؤتة, كلية إدارة الأعمال - عمان، الأردن

<sup>2</sup> مديرية الأمن العام

<sup>3</sup> الباحث المسؤول, البريد الإلكتروني: Moh\_Mahasneh@hotmail.com

### الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ، وقد تم بناء استبانة لغرض جمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية بالإدارة الرئيسية والمواقع الثلاث التابعة لها (الأبيض، الحساء، والشيدية) ممن يحتلون المراكز الوظيفية (مدير، مساعد مدير، مدير دائرة، مساعد مدير دائرة، ورؤساء الأقسام) والبالغ عددهم (150) فرد. استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS V.20 لتحليل البيانات، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، أبرزها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الإنحدار المتعدد، وتحليل التباين الاحادي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها:

1. أن تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية قد جاء بدرجة تطبيق متوسطة، وأن تصورات المبحوثين لمستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في شركة مناجم الفوسفات الأردنية قد جاء بدرجة تطبيق متوسطة.
2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها بضرورة الاهتمام بتطوير الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين مجتمع الدراسة.

**الكلمات الدالة :** الذكاء الاستراتيجي، المرونة الإستراتيجية ، شركة الفوسفات الأردنية

## The Impact of Strategic intelligence on Enhancing Strategic Flexibility An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Cooperation

### ABSTRACT

The current study comes to investigate the effect of strategic intelligence on enhancing strategic flexibility in Jordan Phosphate Mines Corporation. A questionnaire was used to collect the data. The questionnaire was directed to the company's employees. The actual respondents consists of 150 respondents including those who occupying responsibility positions in the company such as managers, managers' assistants, managers of departments and their assistants and heads of departments in the company's center and its three other locations (i.e. Al-Abyad, Al-Shaideh and Al-Hassa). SPSS version 20 was used to analyse the data. Several statistical tests were used including means, standard deviations, multiple regression and One way ANOVA.

Findings of study indicated the followings:

1. The perceptions of respondents toward the implementation level of strategic intelligence in company was medium. Similarly, the perceptions of respondents toward the implementation level of strategic flexibility in its various dimensions were also medium.

2. There was a statistically significant impact for the different strategic intelligence aspects (outlook, vision, system logic thinking, partnership and anticipation) on enhancing strategic flexibility in the company ( $P \leq 0.05$ ).

The findings of the study have many applications for managers in Jordan Phosphate Mines Corporation to give more emphasis to strategic intelligence.

**Keywords:** Strategic intelligence, Strategic Flexibility, Jordan Phosphate Mines Cooperation

### المقدمة

1.

نظراً لما شهده العالم من تغيرات كبيرة منذ نهاية القرن المنصرم وبدايات القرن الحالي، وما لهذه التغيرات من تأثيرات في الممارسات الإدارية والعلاقات التنظيمية حيث أصبحت ادوار ومشاكل هذه المنظمات عابرة لحدود الدول، وذلك بفعل تأثير العولمة وأبعادها. من هنا برزت الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المنظمات كونها جزء من نظام عالمي يؤثر في نشاطاتها وخططها الإستراتيجية، وان حالة عدم التأكيد التي يحملها المستقبل تتطلب الكشف عن الملامح الأساسية لهذا المستقبل والبحث عن أساليب عملية مناسبة يمكن من خلالها استطلاع الاستعداد لمواجهة التطورات والتغيرات التي يحملها في طياته. كذلك الظروف والمتغيرات التي طرأت على البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات؛ استلزم وجود قادة ومفكرين أذكياء يتمتعون بقدرات ومهارات غير تقليدية تعتمد على تنمية المعرفة والخبرة، وتكوين التصورات والرؤى المستقبلية ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر؛ وذلك لضمان النجاح والتفوق والبقاء.

يساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمة في تحقيق أهدافها بعيدة المدى، ويمكن الإدارة من اقتناص الفرص والتكيف مع المتغيرات. ولما للذكاء الاستراتيجي من أهمية فقد أخذت المنظمات تدرب قياداتها على عملية تنمية عناصره وإدارته بفاعلية لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها، فأصبح نشاط تلك المنظمات نشاطاً استباقياً وليس علاجياً.

والذكاء الاستراتيجي يرتبط بنوع مميز من القدرات الفعلية التي يحتاجها المدير أو القائد والمفكر الاستراتيجي والتي تمكنه من التفكير بطريقة شمولية بمستقبل المنظمة ومواجهة حالات عدم التاكيد وندرة المعلومات ومحدوديتها (العبيدي، 2010)، فقد اصبح من الضروري الربط بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة الإستراتيجية حيث يُعد مفهوم المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً وبدا الاهتمام به في العقد الاخير من القرن العشرين نتيجة ارتفاع درجة عدم التاكيد البيئي الذي يواجه الشركات، خاصة العاملة في السوق الدولي بسبب التغيرات في البيئة العالمية، وكذلك نتيجة مجموعة من العوامل بعضها سياسي كتفكك الاتحاد السوفياتي ودول الكتلة الشرقية، والبعض الاخر اقتصادي كتوجه الشركات نحو العالمية واتفاقيات التجارة الحرة، وسياسات التحرر الاقتصادي والخصخصة في عدد من دول العالم، وكذلك نتيجة العامل التكنولوجي، وثورة الاتصالات والمعلوماتية (Abbott & Banerji, 2003).

ولما كانت المرونة الاستراتيجية مهمة لكل الشركات، فهي اكثر اهمية للشركات العاملة في الدولة النامية وخاصة التي تعمل في الساحة الدولية، فحتى تستطيع ان تحقق بعض النجاح في دخول السوق العالمي، فلا بد ان تتمتع بدرجة كافية من المرونة فهي تواجه تحديات كبيرة في ضوء التغيرات البيئية التي تتطلب منها المرونة الاستراتيجية حتى تستطيع البقاء والاستمرار.

## 2. مشكلة الدراسة واسئلتها

تكمن مشكلة الدراسة في أن مفهوم الذكاء الاستراتيجي حديث نسبياً وإبعاده جديدة والدراسات التي تناولته قليلة، وبشكل خاص على مستوى الشركات الأردنية. ولأن الذكاء الاستراتيجي نمط من التفكير الشمولي للمنظمة ولمواجهة المشكلات والتكيف مع البيئة فقد اصبح هناك ضرورة ملحة لتوظيف هذا النوع من الذكاء في منظمات الأعمال ودراسة منطلقاته الفلسفية ومرتكزاته الفكرية لتوظيفه في دعم التميز لتعزيز المرونة الإستراتيجية وهذا كان الحافز الأول لإجراء هذه الدراسة.

واستناداً الى ما ذكر يمكن طرح مشكلة الدراسة بصورة من خلال الأسئلة التالية:

- أولاً: ما مستوى تصورات المبحوثين حول تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ الحدس) في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟
- ثانياً: ما مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية (المرونة الإنتاجية؛ والمرونة السوقية؛ ومرونة القدرات) في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟

## 3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين:

**الأهمية النظرية:** كونها من الدراسات القليلة - على حد علم الباحثان، كما هي إضافة جديدة للأدبيات الإدارية في هذا المجال خصوصاً وإن هناك شح في الدراسات التي تبحث في هذا الموضوع في البيئة الأردنية، كما تكمن أهميتها بكون الذكاء الاستراتيجي من الموضوعات الهامة في مجال تحقيق أهداف المنظمات بشقيها السلعي والخدمي.

**الأهمية التطبيقية:** تكمن أهميتها في أنها تبحث في اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية، كما أنه يمكن من خلال الدراسة التعرف على أهمية الذكاء وأثره في تعزيز المرونة الإستراتيجية، ومن المتوقع ان تساهم في تطوير مهارات القادة والمديرين في استشراق المستقبل وإدراك ملامحه.

## أهداف الدراسة

.4

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحليل اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية، وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

1. تقديم إطار نظري عن الذكاء الاستراتيجي والمرونة الإستراتيجية.
2. تحليل مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة من وجهة نظر المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.
3. التعرف على مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.
4. تحليل أثر المتغيرات الديموغرافية لتصورات المبحوثين لمستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي ولكل بعد.
5. تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة للإستفادة منها من قبل متخذي القرار شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

## فرضيات الدراسة

.5

قامت الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية

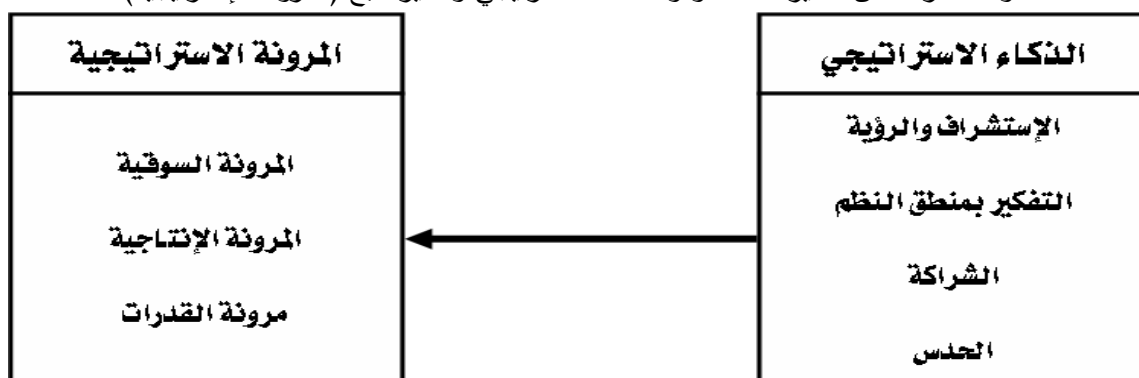
لا يوجد أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

#### 6. نموذج الدراسة

تكونت الدراسة من متغير مستقل وهو الذكاء الاستراتيجي ومتغير تابع (المرونة الإستراتيجية).



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان حول الذكاء الاستراتيجي حسب (Maccoby, 2001). والمرونة الإستراتيجية بالإعتماد على (Abbott & Banerj, 2003، العواوده، 2007).

#### التعريفات الإجرائية

**الذكاء الاستراتيجي:** مكون من مكونات نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات وأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين، والحدس، والإبداع (Maccoby, 2001). وفي الدراسة الحالية سيتم قياس الذكاء الاستراتيجي بالاعتماد على المتغيرات التالية:

**الاستشراف والرؤية:** مجموعة من المقاصد التي تكون واسعة وشاملة، وبإتجاه التفكير لتصف إكتشاف المستقبل والحالة المرغوبة بشكل متناسق ومنسق شديد الجاذبية والإقتدار لإعطاء منهجاً حول المستقبل، والتي تقاس من خلال فقرات الاستبانة والتي تمثلها (1-6).

**التفكير بمنطق النظم:** القدرة على توليف ودمج مجموعة من المتغيرات ذات الصلة بعضها البعض ثم تحليلها بشكل واضح المعالم، والتي تقاس من خلال فقرات الاستبانة والتي تمثلها (7-12).

**الشراكة:** قدرة شركة مناجم الفوسفات الأردنية على إقامة التحالفات الاستراتيجية مع شركات أخرى تعمل في نفس القطاع، والتي تقاس من خلال فقرات الاستبانة والتي تمثلها (13-17).

**الحدس:** قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة بإعتماد التخمين المتكون من الخبرة الشخصية والتجربة والتي تقاس من خلال فقرات الاستبانة والتي تمثلها (18-22).

**المرونة الاستراتيجية:** قدرة شركة مناجم الفوسفات الأردنية على الاستجابة السريعة للفرص والتحديات البيئية. وفي الدراسة الحالية سيتم قياس المرونة الاستراتيجية بالاعتماد على المتغيرات التالية:

المرونة السوقية: تشير إلى قدرة شركة مناجم الفوسفات الأردنية على إعادة تقييم جهودها التسويقية في السوق المحلي والدولي خلال فترة قصيرة من الوقت، وذلك إستجابة للمتغيرات البيئية، والتي تقاس من خلال فقرات الاستبانة والتي تمثلها (23-28).

المرونة الإنتاجية: تشير إلى قدرة شركة مناجم الفوسفات الأردنية على تصنيع منتجاتها، لتكون ملائمة في معظم الأسواق المحلية والدولية، وتقديمها بوقت قصير، وبأسعار منافسة، والتي تقاس من خلال فقرات الاستبانة والتي تمثلها (29-33).

مرونة القدرات: تشير إلى قدرة شركة مناجم الفوسفات الأردنية من الإستفادة الكاملة من الموارد الجديدة والأكثر فعالية لتلبية إحتياجات عملائها، والتي تقاس من خلال فقرات الاستبانة والتي تمثلها (34-39).

## 7. الإطار النظري والدراسات السابقة

### مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء النفس والباحثين منذ ظهوره، حيث قاموا بدراسته من جوانب متعددة، وقدموا العديد من النظريات التي تفسر طبيعته وأبعاده وبنيتة (محمد، 2009). كما أعتبر الذكاء كمفهوم ومضمون فلسفي يتضمن العديد من المستويات كالعبقرية والألمعية والحدس والتعلم والتكيف والاستنتاج. إذ كانت نشأته الأولى في أحضان الفلسفة، وأهتم به الفلاسفة منذ القدم الى وقتنا الحاضر، وقد نُظر إليه على أنه محصلة المظهر الإدراكي للنشاط العقلي (عبد الله، 2006).

ومن هذا المنطلق عُرف الذكاء بأنه مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، او القدرة على فهم وإدراك الحقيقة، ويُعبر عنه أيضاً على انه السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم (عباس، 2003). كما عُرف بأنه القدرة على التفكير، والإستنتاج المنطقي، والتوجه العقلي، والألمعية وخزن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعاب والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات (عامر ومحمد، 2008).

وفي مجال العمل المنظمي، فان الذكاء يحقق للمديرين فرص الوصول الى النجاح وضمان انجاز الاهداف بصورة افضل، إضافة الى تحقيق الأهداف الشخصية في مجال الحصول على مواقع إدارية أعلى او تحسين المكانة الاجتماعية وعلاقات العمل، ويساعد مهنيّاً في تدعيم صناعة القرارات المهمة والإستراتيجية (النعيمي، 2008). وهناك من يرى بان الذكاء عملية معالجة المعلومات من خلال معالجة البيانات الخام قبل تحويلها الى معلومات مفهومة ومفيدة (McDowell, 2009).

ويعرفه (Quarnby, 2003) بأنه الذكاء الذي يتمتع به المديرين من اجل صياغة السياسات والخطط الإستراتيجية طويلة الامد للمنظمة. وأورد (Maccoby, 2004) بأن الذكاء يتسم به قادة المنظمات فيما يتعلق بالاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين).

وأكد (Xn, 2007) بأن الذكاء الاستراتيجي هو وصول المعلومات الصحيحة الى ايدي الاشخاص المناسبين في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة والعملية حول مستقبل عمل المنظمة. وعرفه (Clar, 2008) بأنه مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب. وحدد كل من (الطائي، والخفاجي، 2009) الذكاء الاستراتيجي بأحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالادراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي، وهو احد انواع الموارد غير الملموسة واحد مصادر القوة الاستراتيجية.

وحده (صالح، وآخرون، 2010) بأنه ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس، الابداع). ويرتكزون الى نظام معلومات يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.

وعليه، وإستناداً إلى ما سبق، يرى الباحثان أن الذكاء الاستراتيجي يمثل مقدرة فكرية وعقلية يتمتع به مديرو المنظمات في إدارة ومعالجة المعلومات ذات العلاقة بأعمالهم وصولاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.

### ابعاد الذكاء الاستراتيجي

#### 1. الاستشراف والرؤية:

حدد (Niven, 2002) أن من مهمات القيادة الرئيسية إستطلاع المستقبل والتركيز على الرؤية. أما (الكبيسي، 2005) فيرى أنه من الممكن التنبؤ بما سيؤول إليه المستقبل قبل وقوعه ما دامت الظواهر الحالية قد فسرت، وحلت، وفهمت، وذلك في ضوء العلاقة السببية بين المتغيرات، بعد إستحضار واستشراف الإحتمالات المتوقعة.

#### التفكير بمنطق النظم:

يجسد التفكير بمنطق النظم System Thinking القدرة على توليف او دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً او صورة واضحة بشأن الاشياء التي يتم التعامل معها (النعيمي 2008). كما أنه يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض وصولاً الى اهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الاجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة اهداف النظام (Maccoby, 2004)

#### 2. الشراكة:

تتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوي الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوي الذكاء الإستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة (النعيمي، 2008). والتحالف الإستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال (الطائي، والخفاجي، 2009).

#### 3. الحدس:

فالإدارة السليمة تقتضي قدرة حدسيةً ثابتة تستشرف المستقبل وتبحث عن خبايا الظواهر وصولاً إلى حقيقتها ومغزاها. إذ تمثل الأبعاد الحدسية واحدةً من أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأكثرها إثارةً للجدل، فهي تتحدر من جذور فلسفية محضّة تتداخل فيها نظريات العقل والميتافيزيقيا مع ملامح المعرفة الضمنية المستترّة، وتتجسد في قدراتٍ خلاقةٍ ربط بينها الإستراتيجيون الحدسيون وبين التطبيقات القصدية بدءاً من التفكير الإستراتيجي، مروراً بسياحة الفكر، فالاستشراف، وانتهاءً بتحديد القصد الإستراتيجي (Webster, 1992).

### مفهوم المرونة الإستراتيجية وأهميتها

يختلف مفهوم المرونة الإستراتيجية عن مفهوم المرونة بمعناها العام كون مفهوم المرونة الإستراتيجية يرتبط بجوانب عديدة ذات أهمية إستراتيجية للمنظمة.

إذ يحدد كل من (Hayes & Pisano, 1994) المرونة الإستراتيجية بأنها قابلية تغير إستراتيجية المنظمة بالقدرات المختارة، والمطورة، والمستغلة، وذلك طبقاً لإستراتيجياتها، بمعنى آخر، من المفترض على المنظمة أن تكون قادرة على تعديل حصتها السوقية، والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، وعمل تعديل ديناميكي بالتركيز على إستراتيجيتها. وأشارت (Snachez, 1995) أن مفهوم المرونة الإستراتيجية يشتمل على قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية.

بينما يحدد (Narasimhan & Das, 1999) مفهوم المرونة الإستراتيجية بإدخال منتجات جديدة والتكيف مع السوق أو التأثير فيه. وينفق مع نفس السياق (Bhandari, 2004) أن مفهوم المرونة الإستراتيجية يشير إلى قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة، وليس بمفهوم المرونة التقليدية الذي يركز على قدرة المنظمة على تعديل أحجام منتجاتها وفقاً لمتطلبات السوق المتغير.

فيما ناقش (Abbott & Banerji, 2003) على أنها قدرة المنظمة على التكيف، والاستجابة كرد فعل لمعطيات البيئة التي تزاول فيها المنظمات نشاطها بأسلوب مناسب، وتعكس قدرتها على أن إنتاج المنتجات المناسبة وبيعها، في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب وبالسعر المناسب.

ويبين كل من (Yonggui & Hing-po, 2004) أن المرونة الإستراتيجية تعكس قدرة المنظمة المختلفة في البيئات التنافسية المتغيرة. ويبين (Kastuhiko & Hitt, 2004) أن مفهوم المرونة الإستراتيجية هو قابلية المنظمة وقدرتها على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية، وسرعة الاستجابة لها.

### أبعاد المرونة الإستراتيجية

وفقاً لـ (Evans & Collier, 2007) فإن المرونة الإستراتيجية تتكون من عدد من المضامين التي تنطوي على تطوير استراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها من حيث التكيف، والخفة، وقابلية التصحيح والتعديل، والمطاطية، والتحوط، والتنشيط، والليونة، وتحمل الصدمات، والتراجع المرن، والتفطن.

فكون المرونة الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة لنجاح منظمات الأعمال لذلك من الطبيعي أن يكون التركيز عليها من قبل الإدارة العليا للمنظمات كبيراً، فقد أشار كل من (Lindgren & Bandhold, 2003) إلى أن تحسين المرونة الإستراتيجية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

ان بعد التفكير عادة ما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة بإجراء التغيرات المطلوبة قبل غيرها من المنظمات الأخرى، وأن التفكير يتطلب القيام بالتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص وتعزيز القدرات الإستراتيجية للمنظمة. أما بعد المهارة في لعب الأدوار، فإنه يتيح للمنظمة الإمكانية باشتقاق رؤى واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الابتكار والإبداع، وإذا كانت المنظمات المتميزة في بعد التفكير تمتلك قدرة استكشاف المستقبل نظرياً فإن هذا البعد في لعب الأدوار يجسد قدرات عملية وتجريب للمنتجات والخدمات وبالتالي تشكيل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب. وأخيراً، فإن بعد الاستثمار يمكن المنظمة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الإستراتيجية وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحيحة.



## الدراسات السابقة

.8

## الدراسات العربية

أما (النجار، والحوري، 2008) فقد قاما بدراسة بعنوان "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية". هدفت إلى تعرف أثر جودة المعلومات بأبعادها الثلاث (البعد الزمني، البعد الشكلي، وبعد المحتوى) في تحقيق المرونة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من المديرين في شركات صناعة الأدوية الأردنية. أما عينة الدراسة فقد تم اعتماد العينة الطبقية العشوائية المتساوية، وتكونت عينة الدراسة من (48) مدير، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال إستبانة تم إعدادها وتطويرها خصيصاً لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن أبعاد جودة المعلومات تؤثر بشكل إيجابي وبدلالة معنوية في المرونة الإستراتيجية وبمساراتها الثلاثة.

وقام (الغانم، 2011) بدراسة بعنوان "أثر التوجه الريادي والمرونة الإستراتيجية على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية". هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوجه الريادي والمرونة الإستراتيجية على الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (26) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (78) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر مشترك ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الإستراتيجية (مرونة الموارد) على الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وأجرى (محمد، وآخرون، 2012) دراسة بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل". هدفت إلى بيان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في قطاع مهم من قطاعات الصحة في مدينة الموصل بالعراق. بالإضافة تعرف على علاقات الارتباط والأثر ونوعها بين كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذكاء الاستراتيجي لدى آراء العينة في المستشفى المبحوث. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك دور فعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي.

وجاءت دراسة (إدريس والغالب، 2013) بعنوان "إختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية". هدفت إلى الكشف عن أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، من خلال تعرف على مستوى متغيرات الدراسة، وتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة (المرونة الإستراتيجية وعدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية). وتحديد أثر عدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على إتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية. شمل مجتمع الدراسة المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية. أما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية والبالغ عددهم (180). واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتم تطوير إستبانة لقياس متغيرات الدراسة بهدف جمع البيانات

وتحليلها واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على المرونة الإستراتيجية. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بمتغيراتها على إتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مستوى. ووجود أثر لمتغيرات عدم التأكد البيئي (الحركية؛ العدائية؛ عدم التجانس) على إتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية.

كما قامت (ري، وآخرون، 2013) بدراسة بعنوان "المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الملكية الأردنية". هدفت إلى تعرف أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود المرونة الإستراتيجية المتضمنة مرونة الموارد ومرونة القدرات. شمل مجتمع الدراسة العاملين في العليا والوسطى والبالغ عددهم (84). وتكونت عينة الدراسة من (77) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود المرونة الإستراتيجية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؛ ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود مرونة الموارد في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؛ ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود مرونة القدرات في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

#### الدراسات الأجنبية

وأجرى (Service, 2006) دراسة بعنوان " The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective". وهي دراسة نظرية هدفت إلى تطوير مفهوم الذكاء الاستراتيجي من المنظور الإداري. ومن خلال مراجعة الطروحات النظرية في مجال الذكاء الاستراتيجي تم وضع مفهوم محدد للذكاء الاستراتيجي والمتضمن القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي ومعرفة تحركات المنافسين وتحالفاتهم والقدرة على مناورتهم.

وقام (Trim & Lee, 2008) بدراسة بعنوان " A strategic marketing intelligence and multi-organizational resilience framework". وهي دراسة نظرية هدفت إلى بيان كيف أن الذكاء الاستراتيجي يساهم مساهمة كبيرة في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. ومن خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة بالذكاء التسويقي الاستراتيجي ونظرية المنظمة والتنظيم توصلت الدراسة إلى توضيح ان الذكاء التنافسي يساهم في صياغة استراتيجية المنظمة من خلال تحديد المنافسين وقدراتهم والتحالفات بين المنافسين.

كما قام (Yuan, 2010) بدراسة بعنوان " Can Strategic Flexibility help Firms Profit from Product Innovation?". هدفت إلى التركيز على الأثر الوسيط للمرونة الإستراتيجية (مرونة الموارد ومرونة التنسيق) على العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين. تكون مجتمع الدراسة من (850) مؤسسة صينية، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (607) مؤسسة صينية إستجابت للإستبيان الذي تم إعداده من قبل الباحثين. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتطوير إستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التأثير الوسيط لمرونة الموارد في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين كان تأثير سلبى، فيما كان التأثير الوسيط لمرونة التنسيق في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين تأثير إيجابي.

وأكدت دراسة (Kekale, 2010) بعنوان " Achieving Sustained Innovation Performance through Strategic Flexibility of New Product Development". والتي هدفت إلى بيان دور المرونة

الإستراتيجية في العلاقة بين أداء الإبداع وتطوير المنتج الجديد في عينة من الشركات. شمل مجتمع الدراسة مجموعة من الشركات والبالغ عددها (200) شركة اوروبية. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من مديري هذه الشركات. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتطوير إستبانة في مجال متغيرات الدراسة المبحوثة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المرونة الإستراتيجية تلعب دوراً تعزيز العلاقة بين الإبداع وتطوير المنتج الجديد في الشركات المبحوثة.

كما أجرى (Seitovirta, 2011) دراسة بعنوان " The Role of Strategic Intelligence " Services in Corporate Decision Making". هدفت الدراسة إلى تعرف دور الذكاء الاستراتيجي في عملية إتخاذ القرارات، وذلك من خلال بيان كيف أن الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة تتخذ القرارات المتعلقة بعملها وصولاً لرسم صورة واضحة عن دور نشاطات الذكاء التنافسي في عملية إتخاذ القرارات. ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحثان إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء مقابلة مع عينة من مديري الشركات محل الدراسة والبالغ عددهم (14) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن الذكاء الاستراتيجي يساعد المديرين على رسم صورة حول بيئة العمل ومقارنة هذه الصورة بعمليات الشركات المنافسة، بالإضافة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يعتبر مصدراً للمعلومات حول أنشطة وأعمال الشركات العاملة في نفس القطاع. كما أن متخذي القرارات في الشركات يحتاجون معلومات داخلية وخارجية، وهذه المعلومات تساعد في إتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

وقام (Pellissier & Kruger, 2011) بدراسة بعنوان " A study of strategic intelligence as " a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa". هدفت الدراسة إلى توضيح المدى الذي يستخدم فيه الذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين في جنوب أفريقيا. وقد تكونت عينة الدراسة من (82) شركة تأمين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالتعرف على آراء المديرين في هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن هناك إختلاف في إستخدام مكونات الذكاء الاستراتيجي في الشركات عينة البحث، كما ان هناك إختلاف في آليات الإستخدام بين الشركات الكبيرة والصغيرة، بالإضافة على ان استخدام أنشطة الذكاء الاستراتيجي تعزز عملية إتخاذ القرارات في هذه الشركات.

وأكدت دراسة (Yu, 2012) بعنوان " Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China". وهدفت إلى إختبار أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة في الصين، بالإضافة إلى أثر بيان التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم بوجود المرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية. شمل مجتمع الدراسة الشركات التي تعمل في صناعة التكنولوجيا. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من المديرين، واستخدم الباحث المنهج المسحي الإستطلاعي وذلك بالإعتماد على إستبانة بعض فقراتها تم تطويرها من قبل الباحث وفقرات أخرى تم الإعتماد فيها على دراسات سابقة بموضوع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن المرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية تلعب دوراً في أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين.

9. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها درست مجتمع جديد وهو شركة الفوسفات الأردنية، وأنها درست أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية على مستوى المديرين في الشركة.

### منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مسحاً مكتتبياً وذلك بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة والاستطلاعي الميداني لجمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وصولاً لتحقيق أهداف الدراسة. واعتمدت الدراسة على مصدرين لجمع بيانات الدراسة، وهما:

1. المصادر الأولية، والمتضمنة الإستبانة المُطورة كأداة رئيسية للدراسة والتي شملت على عدد من الاسئلة.
2. المصادر الثانوية، وتتمثل في مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة ومواقع الانترنت المختلفة.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الإدارة الرئيسة لشركة مناجم الفوسفات الأردنية بمواقعها الثلاث (الأبيض، الحسا، والشيدية). وتم مسح جميع عناصر مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (190). وقد تم توزيع (190) استبانة. استرد منها (160) استبانة بنسبة مئوية بلغت (84.2%). وبعد فحص الإستبانات المستردة تبين وجود (10) منها غير صالحة لعملية التحليل ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (150) استبانة شكلت ما نسبته (93.75%) من إجمالي المسترد، و(78.9%) من إجمالي الموزع.

### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة مستفيدين من الأدبيات والدراسات السابقة. وقد تكونت الإستبانة من ثلاثة أجزاء، هي:

**الجزء الأول:** المتعلق بمقياس الذكاء الاستراتيجي، وذلك من خلال (4) أربعة أبعاد، وهي (الرؤية والاستشراف؛ والتفكير بمنطق النظم؛ والشراكة؛ والحدس) و(22) فقرة لقياسها، وتم الاعتماد على دراسة (Maccoby, 2001)، (Maccoby & Scudder, 2011) في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وكما هو موضح بالجدول (1).

جدول (1) أبعاد المتغير المستقل

عدد الفقرات	أرقام الفقرات	البعد
6	من 1 . 6	الرؤية والإستشراف
6	من 7 . 12	التفكير بمنطق النظم
5	من 13 . 17	الشراكة
5	من 18 . 22	الحدس

**الجزء الثاني،** المتعلق بمقياس المرونة الإستراتيجية، وذلك من خلال (3) ثلاثة أبعاد، وهي (المرونة السوقية؛ المرونة الإنتاجية؛ مرونة القدرات) و(17) فقرة لقياسها، وتم الاعتماد على دراسة كل من (Abbott & Banerj, 2003، العواوده، 2007) في تطوير فقرات المرونة السوقية والإنتاجية، اما فيما يتعلق بمرونة القدرات فقد تم الإستناد على كل من (Li, 2008؛ Li, 2011؛ Yu, 2012)، وكما هو موضح بالجدول (2).

جدول (2) أبعاد المتغير التابع

العدد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
6	من 23 . 28	6
5	من 29 . 33	5
6	من 34 . 39	6

وتراوح مدى الاستجابة من (1 . 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي للمتغيرين المستقل والتابع:

#### صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية .

#### ثبات أداة الدراسة

قام الباحثان بتطبيق فحص Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والحصول على ( $\alpha \geq 0.60$ ) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً ( , Sekaran, 2003). والجدول (3) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	الرؤية والإستشراف	6	0.836
2	التفكير بمنطق النظم	6	0.864
3	الشراكة	5	0.811
4	الحدس	5	0.808
5	المرونة السوقية	6	0.784
6	المرونة الإنتاجية	5	0.745
7	مرونة القدرات	6	0.772

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

#### الأساليب الإحصائية

10.

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحثان إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS . Statistical Package for Social Sciences version.20). وقام الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها. والانحراف المعياري لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي. واختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الإستبانة المعدة.

2. تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression  $Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 +$

.... وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

## 11. عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

### عرض النتائج

للإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة، وللمجالات التي تنتمي لها وذلك لمعرفة مستوى تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي ومستوى المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين، وقد تم تحويل إجابات فقرات عينة الدراسة وفقاً للمقياس التالي:

▪ مستوى التطبيق، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

أوافق بشدة - لا أوافق على الإطلاق

مستوى التطبيق =

3

1-5

مستوى التطبيق =  $\frac{1.33}{3}$

3

وبناء على ذلك يكون:

التطبيق المنخفض من 1 . أقل من 2.33

التطبيق المتوسط من 2.33 . 3.66

التطبيق المرتفع من 3.67 . 5

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين حول تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛

التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ الحدس) في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لتصورات المبحوثين نحو مستوى تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية والجدول

(4) يبين ذلك.

جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى تطبيق عناصر الذكاء

الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
الرؤية والاستشراف	3.16	0.63	3	متوسطة
التفكير بمنطق النظم	2.90	0.88	4	متوسطة
الشراكة	3.57	0.81	1	متوسطة

متوسطة	2	0.70	3.40	الحدس
متوسطة	.	0.57	3.24	المتوسط الكلي للذكاء الاستراتيجي

يتضح من خلال الجدول (4) أن تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية قد جاء بدرجة تطبيق متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري بلغ (0.57). وقد حل عنصر الشراكة في المرتبة الأولى وبدرجة تطبيق متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.81)، في حين حل عنصر التفكير بمنطق النظم بالمرتبة الرابعة والاخيرة وبدرجة تطبيق متوسطة وبوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري (0.88). هذا وقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية لفقرات كل عنصر من العناصر الاربعة كما يلي:

#### أولاً: بعد الرؤية والاستشراف

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرؤية والاستشراف في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
	تحدد شركتنا الفرص قبل غيرها بشكل يمكنها من اقتناصها	2.66	1.02	6	متوسطة
	تتبع شركتنا حدوث التغيرات لإعادة التفكير في انعكاساتها على أعمالها	2.87	0.91	5	متوسطة
	امتلك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول	3.11	1.00	4	متوسطة
	استشعر بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبل الشركة	3.43	0.87	2	متوسطة
	امتلك رؤية ذات إبعاد شمولية احدد من خلالها اتجاه الأعمال	3.47	0.86	1	متوسطة
	احل أي مشكلة تواجه الشركة بالنظر الى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعض	3.40	0.91	3	متوسطة
	المتوسط الكلي لبعء الرؤية والاستشراف	3.16	0.63	.	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعنصر الرؤية والاستشراف في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.66 - 3.47) بمتوسط حسابي عام مقداره (3.16). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "امتلك رؤية ذات إبعاد شمولية احدد من خلالها اتجاه الأعمال" وبمستوى تطبيق متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.47) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.16)، وانحراف معياري بلغ (0.86)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص "تحدد شركتنا الفرص قبل غيرها بشكل يمكنها من اقتناصها" على المرتبة السادسة والأخيرة وبمستوى تطبيق متوسط وبوسط حسابي بلغ (2.66) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.16)، وانحراف معياري (1.02).

#### ثانياً: بعد التفكير بمنطق النظم

جدول (6) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى تطبيق التفكير بمنطق النظم في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
	تستثمر الشركة طاقات أقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها	2.66	1.07	6	متوسطة
	تحرص شركتي على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات وأن تعددت مصادرها	2.91	1.14	4	متوسطة
	توظف الشركة مهنيين متخصصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب عمليات الشركة	2.91	1.08	4	متوسطة
0	تعتمد الشركة إلى التعامل مع جهات رسمية وغير رسمية لتوفير المعلومات بكمية ودقة كبيرتين	3.03	0.97	1	متوسطة
1	تعتمد الشركة منهجية رصينة في تصنيف المعلومات مما يسهل استيعابها والاستفادة منها	2.96	1.04	2	متوسطة
2	توازن الشركة في عملية تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها	2.96	1.06	2	متوسطة
	المتوسط الكلي لبعء التفكير بمنطق النظم	2.90	0.88	.	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعنصر التفكير بمنطق النظم في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.66 . 3.03) بمتوسط حسابي عام مقداره (2.90). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعتمد الشركة إلى التعامل مع جهات رسمية وغير رسمية لتوفير المعلومات بكمية ودقة كبيرتين" وبمستوى تطبيق متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.03) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.90)، وانحراف معياري بلغ (0.97)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص "تستثمر الشركة طاقات أقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها" على المرتبة السادسة والأخيرة وبمستوى تطبيق بمتوسط حسابي بلغ (2.66) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.90)، وانحراف معياري (1.07).

#### ثالثاً: بعد الشراكة

يتضح من خلال الجدول (7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعنصر الشراكة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.45 . 3.73) بمتوسط حسابي عام مقداره (3.57) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لعنصر الشراكة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسعى إدارة شركتي لإقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى لاستثمار ما لديها من موارد مادية وغير مادية" وبمستوى تطبيق مرتفع وبوسط حسابي بلغ (3.73) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.57)، وانحراف معياري بلغ (1.10)، فيما حصلت الفقرة "تسعى إدارة شركتي لإدامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المناظرة لها إقليمياً" على المرتبة



الثانية وبمستوى تطبيق متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.63) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.57)، وانحراف معياري بلغ (0.97)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص "تسعى إدارة شركتي لإدامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المناظرة لها عالمياً" على المرتبة الخامسة والأخيرة وبمستوى تطبيق متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.45) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.57)، وانحراف معياري (0.95).

جدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى تطبيق الشراكة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
3	تسعى إدارة شركتي لإقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى لاستثمار ما لديها من موارد مادية وغير مادية	3.73	1.10	1	مرتفعة
4	تسعى إدارة شركتي لإدامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المناظرة لها إقليمياً	3.63	0.97	2	متوسطة
5	تسعى إدارة شركتي لإدامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المناظرة لها عالمياً	3.45	0.95	5	متوسطة
6	ترى إدارة شركتي ان الشراكة الاستراتيجية تقيد في تحقيق أهدافها	3.55	1.05	3	متوسطة
7	ترى شركتي أن الشراكة مع المنظمات الأخرى المشابهة لها حلاً جيداً للخروج من الأزمات التي تواجهها	3.51	0.98	4	متوسطة
	المتوسط الكلي لبعد الشراكة	3.57	0.81	.	متوسطة

#### رابعاً: بعد الحدس

يتضح من خلال الجدول (8) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعنصر الحدس في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.09 - 3.68) بمتوسط حسابي عام مقداره (3.40) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لعنصر الحدس في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "انسجم مع الأشخاص المبدعين بدرجة تفوق انسجامي مع غيرهم" وبمستوى تطبيق مرتفع وبوسط حسابي بلغ (3.68) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.40)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص "تعتمد الشركة على تجارب المدراء الشخصية في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للشركة" على المرتبة الخامسة والأخيرة وبمستوى تطبيق متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.09) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.40)، وانحراف معياري (1.09).

جدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى تطبيق الحدس في شركة  
مناجم الفوسفات الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
8	تعتمد الشركة على تجارب المدراء الشخصية في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للشركة	3.09	1.09	5	متوسطة
9	غالباً ما أكون يقظاً عند تطوير حلولاً للمشكلات التي تواجه الشركة	3.31	0.84	4	متوسطة
0	انسجم مع الأشخاص المبدعين بدرجة تفوق انسجامي مع غيرهم	3.68	0.94	1	مرتفعة
1	أتوقع التعقيدات والتغيرات المستقبلية وأحاول مواجهتها	3.50	0.91	2	متوسطة
2	أتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية وانعكاسات ذلك على تحركات الشركة المستقبلية	3.44	0.90	3	متوسطة
	المتوسط الكلي لبعد الحدس	3.40	0.70	.	متوسطة

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية (المرونة الانتاجية؛ والمرونة السوقية؛ ومرونة القدرات) في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟  
للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في شركة مناجم الفوسفات الأردنية والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
المرونة السوقية	3.85	0.72	1	مرتفعة
المرونة الإنتاجية	3.83	0.69	2	مرتفعة
مرونة القدرات	3.14	0.89	3	متوسطة
المتوسط الكلي للمرونة الاستراتيجية	3.59	0.66	.	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (9) أن تصورات المبحوثين لمستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في شركة مناجم الفوسفات الأردنية قد جاء بدرجة تطبيق متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري بلغ (0.66). وقد حلت المرونة السوقية في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف

معياري (0.72)، في حين حلت مرونة القدرات بالمرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.14) وانحراف معياري (0.89). هذا وقد تم حساب الالواساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية لفقرات كل بعد من الأبعاد الثلاث كما يلي:  
أولاً: بعد المرونة السوقية

## جدول (10)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
3	لدى شركتي توجه بالتوسع في عدد الأسواق الدولية التي تعمل فيها	3.99	0.92	2	مرتفعة
4	لدى شركتي توجه نحو زيادة الحصة السوقية في الأسواق التي تعمل فيها	3.98	0.91	3	مرتفعة
5	تستجيب شركتي للحاجات المتجددة للمتعاملين في الأسواق المختلفة	3.83	0.80	4	مرتفعة
6	تتجه الشركة نحو زيادة حجم المبيعات في الأسواق المختلفة	4.13	0.81	1	مرتفعة
7	تستخدم شركتي أساليب جديدة في تقديم منتجاتها للعملاء	3.61	0.97	5	متوسطة
8	تهتم شركتي بالتغذية الراجعة من عملاءها في تقييم منتجاتها	3.55	0.93	6	متوسطة
	المتوسط الكلي لبعد المرونة السوقية	3.85	0.72	.	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (10) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.55 . 4.13) بمتوسط حسابي عام مقداره (3.85) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتجه الشركة نحو زيادة حجم المبيعات في الأسواق المختلفة" وبمستوى مرتفع وبوسط حسابي بلغ (4.13) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.85)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، فيما حصلت الفقرة "تهتم شركتي بالتغذية الراجعة من عملاءها في تقييم منتجاتها" على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.55) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.85)، وانحراف معياري بلغ (0.93).

## ثانياً: بعد المرونة الإنتاجية

يتضح من خلال الجدول (11) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.65 . 4.11) بمتوسط حسابي عام مقداره (3.83) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمرونة الإنتاجية في

شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "لدى شركتي إمكانيات عالية للإنتاج والتصدير لأكثر من دولة" وبمستوى مرتفع وبوسط حسابي بلغ (4.11) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.83)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، فيما حصلت الفقرات "تنوع شركتي منتجاتها من السلع حسب متطلبات السوق؛ تتمتع الشركة بقدرتها على تطوير نظام التصنيع لديها" على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.65) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.83)، وانحراف معياري بلغ (0.97)، (0.95) على التوالي.

## جدول (11)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
9	تنوع شركتي منتجاتها من السلع حسب متطلبات السوق	3.65	0.97	4	متوسطة
0	تهتم إدارة الشركة بتعديل مستوى الطاقة الإنتاجية لتلبية طلبات السوق	3.92	0.83	2	مرتفعة
1	تتجه الشركة نحو تطوير وتحسين العملية الإنتاجية لمقابلة حاجات السوق المتجددة	3.82	0.91	3	مرتفعة
2	تتمتع الشركة بقدرتها على تطوير نظام التصنيع لديها	3.65	0.95	4	متوسطة
3	لدى شركتي إمكانيات عالية للإنتاج والتصدير لأكثر من دولة	4.11	0.80	1	مرتفعة
	المتوسط الكلي لبعده المرونة الإنتاجية	3.83	0.69	.	مرتفعة

## ثالثاً: بعد مرونة قدرات

يتضح من خلال الجدول (12) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.93 - 3.11) بمتوسط حسابي عام مقداره (3.14) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "لدى شركتنا قدرات تمكنها من تحقيق ميزة تسويق المنافسين" وبمستوى متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.14)، وانحراف معياري بلغ (1.06)، فيما حصلت الفقرة "لدى شركتنا قدرة على إدارة اللاتاكد البيئي في بيئة عملها" على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبوسط حسابي بلغ (2.93) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.14)، وانحراف معياري بلغ (1.02).

## جدول (12)

الأوساط الحاسوبية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
4	لدى شركتنا قدرات تمكنها من تحقيق ميزة تسبق المنافسين	3.44	1.06	1	متوسطة
5	لدى شركتنا قدرة الاستخدام الأمثل لموظفين متخصصين في عمليات البحث والتطوير للمنتجات الجديدة	3.00	1.14	5	متوسطة
6	لدى شركتنا قدرة على إدارة اللاتأكد البيئي في بيئة عملها	2.93	1.02	6	متوسطة
7	تمتلك شركتي القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها	3.03	0.96	4	متوسطة
8	لدى شركتنا قدرة عالية في استخدام الموارد التكنولوجية والتقنية المتاحة لديها	3.31	1.05	2	متوسطة
9	لدى شركتنا القدرة على حفز العاملين لتنفيذ رؤيتها المستقبلية	3.11	1.25	3	متوسطة
	المتوسط الكلي لبعده مرونة القدرات	3.14	0.89	.	متوسطة

## إختبار فرضيات الدراسة

.12

**الفرضية الرئيسية** "لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية".

لإختبار هذه الفرضية لجأ الباحثان إلى استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) على تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (13).

## جدول (13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

Sig*	T	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.022	2.307	0.271		4				المرونة الاستراتيجية
								في شركة
0.000	5.981	0.320	0.000	145	42.836	0.542	0.736	مناجم الفوسفات الأردنية
0.000	4.988	0.308						
0.000	4.297	0.300		149				

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (13) أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) على تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.736) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.542)، أي أن ما قيمته (0.542) من التغيرات في المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام في عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس)، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.271) للرؤية والإستشراف، (0.320) للتفكير بمنطق النظم، (0.308) للشراكة، (0.300) للحدس. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام الإهتمام في عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) يؤدي إلى زيادة في المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية بقيمة (0.271) للرؤية والإستشراف، (0.320) للتفكير بمنطق النظم، (0.308) للشراكة، (0.300) للحدس. وما يؤكد على معنوية درجات التأثير  $\beta$  للمتغيرات المستقلة قيم t المحسوبة والتي بلغت (2.307) للرؤية والإستشراف، (5.981) للتفكير

بمنطق النظم، (4.988) للشراكة، (4.297) للحدس وجميعها كانت دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما يؤكد معنوية هذا التأثير. حيث ان قيمة F المحسوبة والتي بلغت (42.836) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. لإختبار هذه الفرضية لجأ الباحثان إلى استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (14).

#### جدول (14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

Sig*	T	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير
مستوى	المحسو	معامل الانحدار	مستوى	درجات الحرية	المحسوبة	معامل	الارتباط	التابع
الدلالة	بة		الدلالة			التحديد		
0.000	4.242	0.342		4				المرونة
								السوقية
								في شركة
0.035	2.123	0.132	0.000	145	24.601	0.404	0.636	مناجم
								الفوسفات
								الأردنية
0.000	4.477	0.302						
0.007	2.755	0.214		149				المجموع

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (14) أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) على تعزيز المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R (0.636)$  عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.404)$ ، أي أن ما قيمته  $(0.404)$  من التغيرات في المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام في عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس)، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta (0.342)$  للرؤية والإستشراف،  $(0.132)$  للتفكير بمنطق النظم،  $(0.302)$  للشراكة،  $(0.214)$  للحدس. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام الإهتمام في عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) يؤدي إلى زيادة في المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية بقيمة  $(0.342)$  للرؤية والإستشراف،  $(0.132)$  للتفكير بمنطق النظم،  $(0.302)$  للشراكة،  $(0.214)$  للحدس. وما يؤكد على معنوية درجات التأثير  $\beta$  للمتغيرات المستقلة قيم  $t$  المحسوبة والتي بلغت  $(4.242)$  للرؤية والإستشراف،  $(2.123)$  للتفكير بمنطق النظم،  $(4.477)$  للشراكة،  $(2.755)$  للحدس وجميعها كانت دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت  $(24.601)$  وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة

**الفرضية الفرعية الثانية** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتصورات المبحوثين لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. لإختبار هذه الفرضية لجأ الباحثان إلى استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (15).

جدول (15)



نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

Sig*	T	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	6.120	0.394		4				المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية
			الاستشراف والرؤية والتفكير بمنطق النظم	بين المجاميع				
0.000	4.214	0.279	0.000	145	22.742	0.386	0.621	
			الشراكة	البواقي				
0.000	5.085	0.333						
			الحدس	المجموع				
0.018	3.718	0.224		149				

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (15) أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) على تعزيز المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.621) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.386)، أي أن ما قيمته (0.386) من التغيرات في المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام في عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس)، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.394) للرؤية والاستشراف، (0.279) للتفكير بمنطق النظم، (0.333) للشراكة، (0.224) للحدس. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام في عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) يؤدي إلى زيادة في المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات

الأردنية بقيمة (0.394) للرؤية والإستشراف، (0.279) للتفكير بمنطق النظم، (0.333) للشراكة، (0.224) للحدس. وما يؤكد على معنوية درجات التأثير  $\beta$  للمتغيرات المستقلة قيم  $t$  المحسوبة والتي بلغت (6.120) للرؤية والإستشراف، (4.214) للتفكير بمنطق النظم، (5.085) للشراكة، (3.718) للحدس وجميعها كانت دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (22.742) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة **الفرضية الفرعية الثالثة** "لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

لإختبار هذه الفرضية لجأ الباحثان إلى استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (16).

يوضح الجدول (16) أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) على تعزيز مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.684) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.467)، أي أن ما قيمته (0.467) من التغيرات في مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام في عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس)، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.530) للرؤية والإستشراف، (0.336) للتفكير بمنطق النظم، (0.189) للشراكة، (0.525) للحدس. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام في عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) يؤدي إلى زيادة في مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

بقیمة (0.530) للرؤية والإستشراف، (0.336) للتفكير بمنطق النظم، (0.189) للشراكة، (0.525) للحدس. وما يؤكد على معنوية درجات التأثير  $\beta$  للمتغيرات المستقلة قيم t المحسوبة والتي بلغت (7.312) للرؤية والإستشراف، (5.128) للتفكير بمنطق النظم، (2.403) للشراكة، (7.204) للحدس وجميعها كانت دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (31.817) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة

جدول (16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

Sig*	T	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	7.312	0.530		4				مرونة القدرات
			الاستشراف والرؤية التفكير بمنطق النظم	بين المجاميع				
0.003	5.128	0.336	0.000	145	31.817	0.467	0.684	في شركة مناجم الفوسفات الأردنية
			الشراكة	البواقي				
0.018	2.403	0.189						
			الحدس	المجموع				
0.000	7.204	0.525		149				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

مناقشة النتائج

13.

1. دلت النتائج أن تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية قد جاء بدرجة تطبيق متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بأن شركة مناجم الفوسفات تهدف بشكل أساس لإقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى لاستثمار ما لديها من موارد مادية وغير مادية وتحقيق تميز على المدى البعيد بالإضافة إلى هذا النوع من التحالفات يعزز من قدراتها بما يمكنها من الإستجابة للمتطلبات البيئية السريعة والمتغيرة وهو ما يعكس جانب المرونة العالي. وهذه النتيجة تتفق مع (العزاوي،

- 2008) ودراسة (قاسم، 2011) ودراسة (العامري، 2011) والتي بينت أن مستوى الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة كانت بشكل عام متوسطة من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.
2. أوضحت النتائج أن تصورات المبحوثين لمستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في شركة مناجم الفوسفات الأردنية قد جاء بدرجة تطبيق متوسطة. وهو ما يعكس الإهتمام العالي من قبل شركة مناجم الفوسفات بالمرونة السوقية المرتبطة بالتطورات والتغيرات البيئية مع الاخذ بنظر الإعتبار مستوى مرونة القدرات التي تتحلّى بها. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الغانم، 2011) ودراسة (إدريس والغالبى، 2013) ودراسة (رى وآخرون، 2013) التي بينت أن مستويات المرونة الاستراتيجية تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة بما يمكن شركة مناجم الفوسفات من المنافسة على المستوى المحلي والدولي إلى حد ما.
3. أشارت نتائج التحليل لفرضيات الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (النجار، والحوري، 2008) التي بينت أن أبعاد جودة المعلومات تؤثر بشكل إيجابي وبدلالة معنوية على المرونة الاستراتيجية وبمساراتها الثلاثة. وتتفق أيضاً مع دراسة (الغزوي، 2008) والتي أشارت إلى محدودية رصيد الذكاء الإستراتيجي في الكليات المبحوثة على اثر تمتع (25%) فقط من افراد العينة بالذكاء المبحوث، وتوافر بعض مقوماته في (75%) منهم، ووجود عوز في ثقافة هذا النمط من الذكاء، مع الضعف في بعض مقومات البنية التحتية للنظام المعلوماتي الذي تعند به هذه الكليات، في تهيئة المعلومات لصناع قرارات عملياتها في الوقت المناسب، فضلاً عن محدودية تجسيدها لمتغيرات البيئة. كما إتفقت مع دراسة (قاسم، 2011) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية إتخاذ القرارات للمديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المبحوثين حول أثر الذكاء التنافسي على عملية إتخاذ القرارات تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية. كما وإتفقت مع دراسة (العامري، 2011) التي أوضحت وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي.

#### التوصيات

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان بالآتي:
1. تشكيل وحدة للذكاء الإستراتيجي مهمتها تزويد الشركة بالمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم مستقبلها بصدد المستفيدين من منتجاتها وقنوات التعامل معهم، وإجراء تقييمات للمخاطرة المحيطة بها، ومراقبة التغيرات التي تؤثر في أنشطتها ثم مساعدة مديريها في اتخاذ الموقف المناسب إزاءها.
2. ضرورة الإهتمام بتطوير الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين من خلال:

- أ. برامج خاصة لتعزيز ثقافة الذكاء الإستراتيجي وتعزيز عناصره لدى المديرين، ودوره في اتخاذ القرارات، واستخدام برامج المحاكاة باستخدام الحاسوب لتدريب المدراء على كيفية استخدام الذكاء الإستراتيجي.
- ب. الاستعانة بخبراء متخصصين في مجال الذكاء الإستراتيجي من الخارج لتدريب المدراء على كيفية استخدام الذكاء الإستراتيجي، وتوظيفه في عملية اتخاذ القرار، وسبل توظيفه في التعامل مع الفرص والتهديدات.
- ج. منح المدراء المشاركين في هذه البرامج شهادة مهنية في الذكاء الإستراتيجي.
3. ضرورة أن تسعى شركة الفوسفات إلى استقطاب مدرين جدد لديهم قدرات تأملية وتحليلية وتنبؤية من خلال إدراج أسئلة ضمن اختبارات ومقابلات التوظيف تفحص مستوى الذكاء الإستراتيجي عند المتقدمين للوظيفة.
4. ترصين قدرات الابداع والاستشراف والحدس وتحفيز العاملين وتفكير النظم لدى العاملين في شركة الفوسفات وجعلهم يدركون فوائد الشركة مع الشركات الأخرى وأداء المهام الإدارية بطرائق ابداعية عبر اعتماد نظام للحوافز يميز بينهم على وفق مستوى انجازهم.
5. العمل على جعل روح المجازفة عرف تنظيمي يتيح لمدير الشركة وأعضائها تجربة الطرائق المبتكرة في اداء المهام الإدارية عموماً وصناعة القرارات بشكل خاص وحثهم على اسلوب التجربة من دون مبالاة بالنتائج المترتبة عليها.

## المراجع

### المراجع والمصادر العربية:

1. ربي، رشيد عبد الرحمن؛ وإدريس، وائل محمد صبحي؛ وبني حمدان، خالد محمد طلال، "المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أقر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الملكية الاردنية، مجلة الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، العدد 315، 2013.
2. صالح، احمد علي؛ العزاوي، بشرى هاشم؛ وإبراهيم، إبراهيم خليل، "الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2010.
3. الطائي، محمد عبد حسين؛ والخفاجي، نعمه عباس، "نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2009.
4. عامر، طارق؛ ومحمد، ربيع، "الذكاءات المتعددة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2008.
5. العامري، عبدالله سعدون عبدالله، "أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن، 2011.
6. عباس، سهيله، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
7. عبد الله محمد محسن، "الذكاء بين الأحادية والتعدد"، اثيراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، 2006.

8. العبيدي، أردادان حاتم، "تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد: العراق، 2010.
9. العواودة، وليد مجلي، "أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
10. الغانم، سلمان عبدالله سلمان ، "أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن، 2011.
11. الكبيسي، عامر خضير، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 .
12. محمد، سعيد عبدالله؛ والطيب، عبد العزيز؛ والعبدي، سمير، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 23 - 26 نيسان، ابريل، 2012، ص 506.
13. محمد، علا عبد الرحمن، "الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الأطفال"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن، 2009.
14. النجار، فايز جمعه؛ والحوري، فالح عبد القادر، "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية البشرية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 2008، المجلد 30، العدد 2، ص 57.
15. النعيمي، صلاح عبد القادر، "المدير.. القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، الطبعة الاولى، دار غثراء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2008.

#### المراجع والمصادر الأجنبية:

1. Abbott, A. and Banerji, K., "Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 2003, **9**, 42-66.
2. Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. and Hassanein, Kh., "Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success", *Global Journal of flexible Systems Management*, 2004, **5**: 11-22.
3. Evans, and Collier, O., *Management an Integrated Goods and services, Approach Thomson*, South, western, U.S. Ainternational, studentedition, www.swlearning.com.
4. Clar, G, "Strategic Policy Intelligence tools, Enabling better RTDI policy Making Europes regions", Steinbeis – Edition, Stuttgart/Berlin, 2008.
5. Hayes, R.H. and Pisano, G.E., "Beyond World-Class: the New Manufacturing Strategy", *Harvard Business Review*, 1994, **72**: 77-86.
6. Katsuhiko, Shimizu & Hitt, Michael A, "Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions", *Academy of Management Executive*, 2004, **18**, 4: 44-59.
7. Kekale, Tauno; Weerd-Nederhof, Petra De; Visscher, Klaasjan & Bos, Ger, (2010), "Achieving sustained innovation performance through strategic flexibility of new product development", *International Journal of Innovation and Learning*, 2010, **7**, No. 4: 377-393.
8. Lindgren, Mats & Bandhold, Hans, "Scenario Planning: The Links between future and strategy", U.S.A, Palgrave Macmillan, 2003.
9. Maccoby, M, "Successful Leaders Employ Strategic Intelligence", *RTM*, 2001, **44**, No.30: 1-60.

10. Maccoby, M, "Only the Brainiest Succeed", *RTM*, 2004, **44**, No.5: 1 – 4.
11. Matthyssens, P; Pauwels, P & Vandenbempt, K, "Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: themes and research perspectives", *Industrial Marketing Management*, 2005, **34**: 547–554.
12. McDowell, Don, "*Strategic Intelligence: a handbook for practitioners, managers, and users*", United States of America, Scarecrow Press, Inc, 2009.
13. Narasimhan, R & Das, A, "An empirical investigation of the contribution of strategic sourcing to manufacturing flexibilities and performance", *Decision Sciences*, 1999, **30**, No.3: 683 – 718.
14. Niven, R., Paul, "*Balanced Scorecard: Step by Step, Maximizing Performance and Maintaining Results*", John Wiley & Sons, Inc, 2002.
15. Pellissier, René & Kruger, J.P, (2011), "A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa", *European Business Review*, 2011, **23**, No.: 6: 609 – 631.
16. Quarmby, N, "*Futures Work in Strategic Criminal Intelligence*", Paper Presented at the Evaluation in Crime & Justice: Trends & Methods Conference Convened by the Australia Institute of Criminology In Conjunction with the Australia Bureau of Statistics & Held in Caberra, 24-25 March, 2003.
17. Sanchez, R., (1995), "Strategic Flexibility in Product Competition", *Strategic Management Journal*, 1995, **16**: 135-159.
18. Seitovirta, Laura Camilla, "*The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making*", Master's thesis, Aalto University School of Economics, 2011.
19. Service, Robert W, "The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective", *International Journal of Management*, 2006, **23**, No. 1.
20. Trim, Peter R.J & Lee, Yang-Im, "A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework", *European Journal of Marketing*, 2008, **42**, No.: 7/8: 731 – 745.
21. Webster Dictionary & Thesaurus of the English Language, Lexicon, 1992.
22. Xn, Mark, "*Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies*", United States of America & United Kingdom, IGI Global, 2007.
23. Yonggui, W. and Hing-po, Lo, "Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework", *Customer Relationship*, 2004, **14**: 34 – 59.
24. Yu, Feifei, "Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China", *African Journal of Business Management*, 2012, **6**, No.4: 1711-1720.
25. Yuan, Li; Su, Zhongfeng & Liu, Yi, "Can strategic flexibility help firms profit from product innovation?", *Technovation*, 2010, **30**: 300–309.