

أثر الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق (دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات)

*The Effect of Strategic intelligence on the Blue ocean leadership
'An Empirical Study on Telecom Egypt Company*

إعداد

د/ حنان السيد احمد الدماطي

المستخلص:

الهدف العام للدراسة: تحديد تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق بالشركة المصرية للاتصالات. وتم إجراء الدراسة على عينة قوامها (٢٠٢) مفردة، وتم جمع البيانات اعتماداً على قائمة الاستقصاء، وتم تحليل البيانات بالبرامج الاحصائية SPSS، AMOS. وتوصلت الدراسة إلى أن قيادة المحيط الأزرق تتأثر معنوياً بكل من بُعد الرؤية المستقبلية، وبُعد الشراكات، و بُعد التحفيز. وأن قيادة المحيط الأزرق لا تتأثر معنوياً بكل من بُعد الاستشراف، وبُعد التفكير المنظم. ثم تقديم نتائج وتوصيات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الشراكات، التحفيز، قيادة المحيط الأزرق.

Abstract

The study aimed at studying the effect of the dimensions of Strategic Intelligence on the Blue ocean leadership on the Telecom Egypt Company. The study was conducted on a sample of (202) individuals with survey questionnaires, and present results and some recommendations.

The study has found that the Blue ocean leadership is directly affected by three dimensions of Strategic Intelligence namely Visioning, Partnerships, and Motivation. Person related Strategic Intelligence,

physically intimidating bullying. It also found that the Blue ocean leadership isn't affected by the two dimensions of Strategic Intelligence namely Foresight, System thinking. And present results and recommendations.

Key words: Strategic Intelligence, Foresight, System thinking, Visioning, Partnerships, Motivation, Blue ocean leadership.

مقدمة:

بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي وتدريب قيادتها على تنمية عناصره وإدارته بفعالية. ثم جاءت فلسفة القيادة الزرقاء كنهج قيادي جديد يختلف جذرياً عن القيادة التقليدية ويسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية (Kim & Mauborgne, 2014). ويلقي هذا البحث الضوء على أثر الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق التي تعد من أحدث الأساليب الفكرية التنافسية الحديثة للقادة. وفي هذا الإطار تستعرض الباحثة النقاط التالية:

أولاً: الخلفية النظرية لمتغيرات البحث:

تتناول الباحثة ذلك من خلال النقاط التالية:

١- الذكاء الاستراتيجي *Strategic intelligence* :

تستعرض الباحثة مفهومه وخصائصه وأنواعه وأبعاده وذلك كمايلي:

أ- مفهوم الذكاء الاستراتيجي: يرى (Mark (2007 أنه يوفر للمنظمة المعلومات التي تحتاج إليها في بيئة أعمالها لتكون قادرة على توقع التغيير، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها خلق الأعمال وقيمة مضافة للعملاء وتحقيق النمو في المستقبل، وتنمية أرباح المنظمة في أسواق جديدة. ويعرفه (Clar (2008 بأنه مجموعة من العمليات التي تستهدف البحث عن معلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب. ويوضح (McDowell (2009 أنه شكل محدد من أشكال التحليل المطلوبة لصياغة السياسات والخطط في مستوى المنظمات من جهة ومستوى مؤسسات الدولة من جهة أخرى. كما يرى (Maccoby (2015 أنه مجموعة الوسائل التي تستخدمها المنظمة والتي تسعى

من خلالها إلى اكتساب مجموعة القدرات اللازمة للتجميع المنهجي للمعلومات والتي بدورها سوف تدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المنظمة. كما عرفه (Keikha & Hadadi, 2016) أنه أداة تشغيلية تستخدمها المنظمات التي تسعى إلى تعظيم أداءها، حيث تعمل هذه الأداة على جعل المنظمة في حالة تكيف دائم مع بيئتها. وأخيراً قسمت دراسة (Yang & Liu, 2021) الذكاء الاستراتيجي إلى الذكاء الاستراتيجي الأعلى إدراكاً والذكاء الاستراتيجي للتحفيز، وأن الطريقة الأكثر نجاحاً في التعلم هي الإدراك الأعلى كمكون هام لأنواع الاستراتيجيات التي تتضمن التعلم الذاتي والانعكاس الذاتي لنقاط القوة والانعكاس الذاتي لنقاط الضعف، أيضاً القضايا الموقفية تبنى على استراتيجيات تشكل القضايا الأعلى تحديداً والأعلى إدراكاً في ذكاء القيادة وإمكانيات القيادة وهو ما يعرف بالذكاء الاستراتيجي. وترى الباحثة أن الذكاء الاستراتيجي هو نمط من أنماط الذكاء لدى القادة يمدهم بالرؤية والقدرة على صياغة الاستراتيجيات والخطط المستقبلية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الشخصية وتحسين المكانة الاجتماعية للقادة.

ب - خصائص الذكاء الاستراتيجي:

يرى (Tham & Kim, 2002) أنها:

- الاستشعار بمؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة.
- الجمع للبيانات ذات المغزي، والتنظيم للبيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.
- المعالجة للبيانات وتحويلها إلى معلومات.
- الاستخدام للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.

ج - أنواع الذكاء والمعلومات في المنظمة:

يذكر (Kruger, 2010) أنه يوجد العديد من أشكال الذكاء أو ما يطلق عليه بمصطلح المعلومات الاستخباراتية مثل: الذكاء الاصطناعي، وإدارة المعرفة، وذكاء الأعمال أو الذكاء الاقتصادي، والاستخبارات التنافسية أو الذكاء التنافسي وأخيراً الذكاء

الاستراتيجي وهو أعلى مستويات الذكاء في المنظمة ويشمل على كل الأنواع الأخرى من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي والتنافسي والصناعي.

د - أبعاد الذكاء الاستراتيجي : تعددت وجهات نظر الباحثين على تصنيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي؛ حيث اقترح (Maccoby 2011) تصنيفاً خماسي الأبعاد والذي حدد الأبعاد التالية: **قراءة الواقع (الاستشراف) Foresight**: هو درجة تحليل الظروف الحالية وتحريكها عبر الزمن ودرجة تحليل حالة المستقبل المرغوب فيما يتعلق بالظروف التي تحت السيطرة والمقدرة على تحليل الأنشطة المستقبلية للوصول إلى المستقبل المرغوب. **التفكير المنظم System thinking** : وهو القدرة على توليف مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة ودمجها معاً ثم تحليلها بشكل دقيق وبيان تفاعلها مع بعضها البعض وتكوين صورة كلية عن الموضوع. **الرؤية الاستراتيجية Visioning**: وهي التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة حالياً، وتوضح كيان المنظمة ومكانتها أو وضعها في الوقت الحالي والمستقبلي وتخطيط المسار الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة أن تتبعه. **الشراكات Partnerships**: وتعني مقدرة المنظمة في إيجاد تحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى في نفس مستوى الصناعة الواحد أو المجال الواحد . **التحفيز Motivation**: وهو قدرة القائد الذكي على تشجيع العاملين لتنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها وتوجيههم نحو هدف معين لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وعلى الجانب الآخر، يرى (Esmaeili 2014) أن هناك أربعة أبعاد للذكاء الاستراتيجي وهي التفكير المنظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة ، والدافعية. وقد اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على مقياس (Maccoby 2011) وذلك لأن هذه الأبعاد الأكثر شيوعاً في الدراسات الميدانية.

٢ - قيادة المحيط الأزرق Blue ocean leadership: تستعرض

الباحثة ذلك من خلال عرض المفهوم، والخطوات، ثم الأبعاد وذلك كما يلي:

أ- مفهوم المحيط الأزرق: هو الأسواق التي لاتزال غير مكتشفة والصناعات التي لم تظهر بعد ولم يُخلق الطلب على منتجاتها بعد والتي لاتشهد منافسة شديدة، وتتميز بخلق القيمة وابتكارها، وليس بإضافة القيمة فقط (Mauborgne,2014).

أما مفهوم قيادة المحيط الأزرق: كما أوضحه (Kim & Mauborgne (2014 أنه من الأساليب الحديثة التي ظهرت مؤخراً وذلك نتيجة لتطور عالم الأعمال الذي يتسم بالتغير والتجديد وتوليد الاهتمام بالمشاركة في المعرفة والمعلومات وتوزيعها بين مختلف أفراد المنظمة وفي إطار حدودها التنظيمية، وبذلك فهو يتشابه مع استراتيجية المحيط الأزرق والتي تدرس أسواق غير مكتشفة تسهل بها المنافسة لعدم وجود منازعين. كما ذكر (Lyana et al. (2015 أنه من الأساليب القيادية التي تحقق تحولاً بأقل وقت وجهد وتركز على الموظفين ومهاراتهم وتوظيفها لتطبيق استراتيجية تحدد قيمة الابتكار الذي يهدف إلى تقليل التكلفة وإزالة العوامل المنافسة وإضافة عناصر لم تكن معروفة أو مدرجة في الصناعات السابقة بما يسهم في تمييز المنظمات عن نظيراتها. وتناول (Wan Noordiana et al. (2016 المفهوم من حيث أنه مدخل يرتكز بشكل أساسي على الإجراءات والأنشطة التي يجب أن يقوم القائد بإزالتها ، وتقليصها، في ما يؤديه المرؤوسين، وأيضاً في ما يعملوا على زيادته وابتكاره لكي يصبحوا قيادة ذات مستوى إداري عالي ومتميز. هذا ويشير Zakaria & Ismail (2017) أنها تساعد المنظمات أن تترك إمكانيات الموظفين والاستفادة من الارتباط والانخراط في انجاز اعمالهم الوظيفية بسرعة وتكلفة منخفضة، مع أخذ آرائهم بعين الاعتبار من أجل وضع ملامح قيادية جديدة على مختلف المستويات الإدارية لأن من نقاط القوة في القيادة الزرقاء قابليتها للتوسع والشعور بالالتزام المتبادل وتضافر الجهود من أجل التغيير التنظيمي. وأخيراً ذكرت دراسة (Jian et al. (2020 أن قيادة المحيط الأزرق ترى أن كل قائد له عميل، والعميل هو الفرد العامل بالمنظمة، يشتري أو لا يشتري خدمات القائد. وترى الباحثة أن قيادة المحيط الأزرق من المداخل الحديثة في القيادة والإدارة الاستراتيجية التي تركز على جانب العلاقات الانسانية المتمثل في الاهتمام بالعنصر البشري وتأهيله من ناحية، والجانب التنظيمي والعملي المتمثل في خلق

وابتكار أسواق غير مكتشفة للمنافسين بعيداً عن ما يسمي بالمحيط الأحمر للمنافسة بالأسواق الموجودة والتركيز على الاهتمام بالاستحواذ على الطلب الجديد من ناحية أخرى.

ب- مراحل استراتيجية المحيط الأزرق: وذلك كما ذكرها (Kim&Mauborgne) (2014):

- **تحديد واقع القيادة الحالية:** من خلال بناء مجاميع كبار القادة تتراوح في عددها بين (١٠-١٥) قائد وبهذا تكون شبكة القيادة الزرقاء واضحة كون القادة أصحاب التجارب يقدمون توضيح عن تجاربهم وممارستهم، بالإضافة إلى بيان مدى الأفعال والأنشطة التي ينبغي على القادة القضاء عليها أو الحد منها.
- **تطوير ملف القيادة البديلة:** بعد فهم واقع القيادة الحالية، تقوم المنظمات بتجميع الفرق لتطوير الملفات الخاصة بالقيادة المحتملة المعتمدة.
- **تحديد ملف تعريف القيادة المناسب بشكل أفضل لاستثمار العاملين غير المتعاونين:** وذلك باتباع الممارسات الجيدة المتمثلة في عدالة أو شفافية القيادة من خلال إتاحة الحضور للقيادات من كافة المستويات بالمؤسسة حوالي (١٠٠-١٥٠) من القادة وكذلك أعضاء مجلس الإدارة للتصويت على ملف القيادة الذي يفضلونه ويكون القرار النهائي بيد الإدارة العليا، وتستطيع المؤسسة أن تطور القيادة لكل مستوى من مستويات القيادة، حيث يتم تقديم أنشطة القيادة التي سيتم إزالتها، وتقليصها، وزيادتها، وابتكارها للوصول لحالة القيادة المرغوب فيها.
- **اضفاء الطابع المؤسسي على نموذج القيادة وتنفيذه:** بمجرد تحديد النماذج القيادية الجديدة المرغوبة، يتم شرحها للمرؤوسين ووضع التدابير وعقد اجتماعات شهرية لتقييم التقدم الحاصل، حيث تركز المنظمات على جذب أفضل المواهب واشراكهم في المحيط الموجود بالفعل داخل المنظمة.

ج - مرتكزات قيادة المحيط الأزرق: أورد (Zakria & Ismail (2017)

أن هناك مرتكزات لتغيير العلاقات بين القادة والمرؤوسين تتمثل في الآتي:

- **التركيز على الإجراءات:** لا تحتاج القيادة إلى تغيير نوعية الأفراد، ولكن تحتاج لبعض الإجراءات للعمل بشكل أفضل مع المرؤوسين.
 - **التحالف:** تحتاج الإدارة إلى الإنخراط مع المرؤوسين ومعرفة ما يحتاجونه لتحقيق النجاح، فعدم تلبية توقعات الموظفين يشكل عقبات وتضع ضغوط غير ضرورية على المنظمة، فالتوقعات لا يمكن أن تتناقض نفسها على كافة أرجاء المؤسسة.
 - **القيادة على جميع المستويات:** تميل المؤسسات التي لديها إدارة من المستوى الأعلى فقط إلى إزالتها على المدى البعيد، فهي لاتعرف شيئاً عن احتياجات الطلاب والمستفيدين، من المرجح أن ينجح القادة على المستويات المتعددة مع المرؤوسين والطلاب وجميع المستفيدين.
 - **إعادة تقييم الأنشطة والتكيف:** تحتاج الإدارة إلى تقييم وظائفها اليومية والقضاء على تلك التي لاتقدم الكثير للمنظمة، فبمجرد الإزالة يمكن إضافة المزيد من الأنشطة الموجهه نحو العمل والتي تركز على العاملين أو المرؤوسين.
- د - **أبعاد قيادة المحيط الأزرق:** اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على مقياس Kim & Mauborgne (2014) كمقياس أحادي.

٣ - دور الذكاء الاستراتيجي في تبني مبادئ استراتيجية قيادة المحيط

الأزرق: يتمثل هذا الدور في المنظمة ككل والقائد والأفراد العاملين وذلك بانتهاج فكر ومنهج إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال: دور الذكاء الاستراتيجي في كل من عملية التغيير، ودعم اتخاذ القرارات، وترسيخ القيم القيادية، والذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي وعامل من عوامل التحول نحو استراتيجية المحيط الأزرق. وتري الباحثة أن العلاقة التفاعلية بين الذكاء الاستراتيجي واستراتيجية المحيط الأزرق تكمن في البحث عن التفوق والنجاح الاستراتيجي وعناصر استراتيجية المحيط الأزرق التي تتمثل في صفات وعناصر القيادة الاستراتيجية الطامحة للتفوق وتحقيق الأفضل نحو إيجاد الأسواق الجديدة.

ثانياً: مشكلة البحث: اتضح من خلال الدراسات السابقة وجود فجوة بحثية تتمثل في عدم وجود دراسات سابقة تناولت متغيرات البحث الحالي وربطت بينهما، وهما أبعاد

الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل وقيادة المحيط الأزرق كمتغير تابع، لذا قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية على عينة ميسرة مكونة من ٣٠ مفردة من العاملين بالقطاع محل الدراسة تحمل كافة خصائص عينة الدراسة الميدانية والهدف منها صياغة مشكلة البحث وتحديد متغيرات وأهداف وفروض البحث، والتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل على قيادة المحيط الأزرق كمتغير تابع، وذلك من خلال طرح سؤال عن كل بُعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمس وكذا سؤال عن قيادة المحيط الأزرق. وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن استجابة العينة بنسب متفاوتة في الموافقة على الأسئلة الخاصة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي، وهي: ٣٠٪ لبُعد الاستشراف، و٢٥٪ لبُعد التفكير المنظم، و٤٠٪ لبُعد الرؤية المستقبلية، و٣٥٪ لبُعد الشراكات، و٥٥٪ لبُعد التحفيز. في حين استجابت العينة بنسبة ٤٠٪ في الموافقة على الأسئلة الخاصة بقيادة المحيط الأزرق. ومن ثم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: "ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق لدى القادة بالشركة المصرية للاتصالات؟". ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- (١) هل يؤثر الاستشراف على قيادة المحيط الأزرق بالقطاع محل الدراسة؟
- (٢) هل يؤثر التفكير المنظم على قيادة المحيط الأزرق بالقطاع محل الدراسة؟
- (٣) هل تؤثر الرؤية المستقبلية على قيادة المحيط الأزرق بالقطاع محل الدراسة؟
- (٤) هل تؤثر الشراكات على قيادة المحيط الأزرق بالقطاع محل الدراسة؟
- (٥) هل يؤثر التحفيز على قيادة المحيط الأزرق بالقطاع محل الدراسة؟

ثالثاً: أهداف البحث:

١. تحديد العلاقة بين الاستشراف وقيادة المحيط الأزرق بالقطاع محل الدراسة.
٢. تحديد العلاقة بين التفكير المنظم وقيادة المحيط الأزرق بالقطاع محل الدراسة.
٣. تحديد العلاقة بين الرؤية المستقبلية وقيادة المحيط الأزرق بالقطاع محل الدراسة.
٤. تحديد العلاقة بين الشراكات وقيادة المحيط الأزرق بالقطاع محل الدراسة.
٥. تحديد العلاقة بين التحفيز وقيادة المحيط الأزرق بالقطاع محل الدراسة.

٦. التوصل إلى مجموعة من التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الميدانية لتقديم مقترحات لدعم الذكاء الاستراتيجي مما يساعد على قيادة المحيط الأزرق.

رابعاً: متغيرات ونموذج البحث:

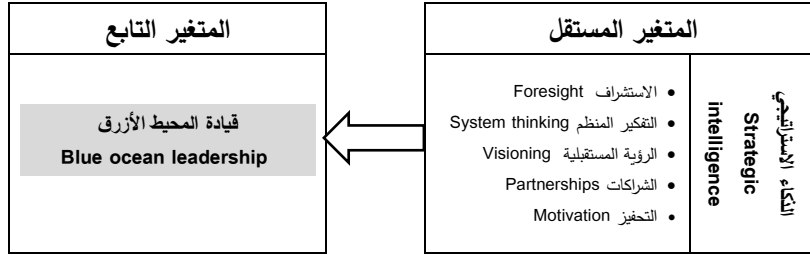
توضح الباحثة فيما يلي كلاً من متغيرات ونموذج البحث وذلك على النحو التالي:

١- متغيرات البحث: تقوم الدراسة الحالية على متغيرين وهما:

(أ) المتغير المستقل: يتمثل في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمس وهي: (الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية المستقبلية، والشراكات، والتحفيز).

(ب) المتغير التابع: يتمثل في قيادة المحيط الأزرق أحادي الأبعاد.

٢- نموذج البحث: يوضح الشكل التالي نموذج لمتغيرات البحث والعلاقة بينهم:



شكل رقم (١) نموذج لمتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة.

خامساً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافها تمت صياغة الفروض بصورة الفرض العدمي، وذلك لعدم وجود دراسات سابقة جمعت بين متغيرات الدراسة، وتم صياغة الفرض الرئيس والذي ينص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق ". وتم تقسيمه إلى فروض فرعية وذلك على النحو الآتي:

١/١ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لُبعد الاستشراف على قيادة المحيط الأزرق.

٢/١ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لُبعد التفكير المنظم على قيادة المحيط الأزرق.

٣/١ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لُبعد الرؤية المستقبلية على قيادة المحيط الأزرق.

٤/١ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لُبعد الشراكات على قيادة المحيط الأزرق.

٥/١ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لُبعد التحفيز على قيادة المحيط الأزرق.

سادساً: منهجية البحث:

١- تصميم قائمة الاستقصاء: وذلك كما يلي:

أ- القسم الأول: البيانات الديموجرافية.

ب- القسم الثاني ويشمل متغيرات البحث وذلك كما يلي:

- الذكاء الاستراتيجي: وتم قياسه بالاعتماد على مقياس (2011) Maccoby المكون من

٢١ عبارة تتعلق بخمسة أبعاد مقسمة كما يلي: **البُعد الأول: الاستشراف** ويتم قياسه بـ

(٥) عبارات ومنها: تستغل المنظمة الموارد المتاحة للتوافق مع الأحداث المستقبلية.

والبُعد الثاني: التفكير المنظم ويتم قياسه بـ (٣) عبارات ومنها: عمل المنظمة يظهر

كنظام ثابت ومتناسك. **البُعد الثالث: الرؤية المستقبلية** ويتم قياسه بـ (٤) عبارات

ومنها: رؤية المنظمة شمولية الأبعاد لتحديد اتجاهاتها بالعمل. **البُعد الرابع: الشراكات**

ويتم قياسه بـ (٤) عبارات ومنها: تمتلك المنظمة شراكات محلية وإقليمية متعددة لتحسين

وضعها المالي. **البُعد الخامس: التحفيز** ويتم قياسه بـ (٥) عبارات ومنها: المنظمة

لديها القدرة على تحفيز العاملين كأداة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية.

- قيادة المحيط الأزرق: وتم الاعتماد على مقياس

(2011) Pellissier & Kruger المكون من ١٣ عبارة كمقياس أحادي ومنها: أنا

ك رئيس أرغب في تحمل مسؤوليتي تجاه المرؤوسين الأقل أداء.

٢- مجتمع وعينة البحث:

أ- مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمستويات القيادية

بالشركة المصرية للاتصالات والبالغ عددهم (٤٥٩) مفردة كما يلي:

جدول رقم (١) أعداد العاملين بالمستويات القيادية بالشركة المصرية للاتصالات

| م | المستوى الوظيفي | عدد العاملين |
|---|-----------------|--------------|
| ١ | رؤساء القطاعات | ٥١ |
| ٢ | مديري العموم | ١٨٣ |
| ٣ | مديري الإدارات | ٢٢٥ |
| | الإجمالي | ٤٥٩ |

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء بيانات المصرية للاتصالات يونيو ٢٠٢١.
 ب- عينة البحث: اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وُحِدَت عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية (Thompson, 2010):

$$n = \frac{N \times (P [1-P])}{\{(N-1) \times d^2 / z^2\} + (P [1-P])}$$

حيث أن: N = حجم المجتمع، Z = تعني الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به وتساوي (١.٩٦) عند معامل ثقة (٩٥%)، P = تعني احتمالية ظهور المفردة وتساوي (٠.٥)، d = نسبة الخطأ (٠.٠٥).

وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد أن حجم العينة = ٢٠٢ مفردة تقريباً. وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة، حيث قامت الباحثة بتوزيع استمارات الاستقصاء على (٢٢٠) فرداً من العاملين بالقطاعات محل البحث وقد بلغ عدد الاستمارات المرتدة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٠٨) استمارة استقصاء وهو أكثر من الحد الأدنى للعينة، لذا تم الاكتفاء بتحليل عدد (٢٠٢) استمارة فقط.

ويوضح الجدول التالي نتائج توصيف عينة البحث طبقاً للبيانات الديموجرافية:

جدول رقم (٢) توزيع عينة البحث طبقاً للبيانات الديموجرافية

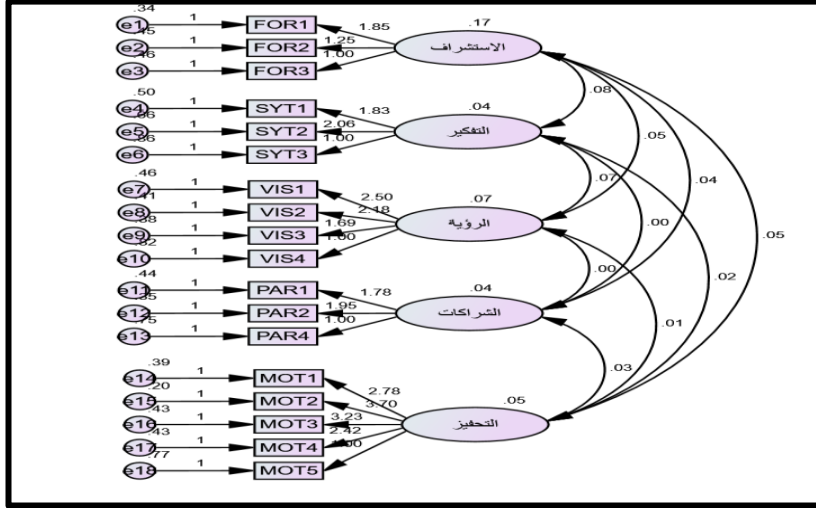
| المتغيرات | العناصر | العدد | النسب المئوية (%) |
|------------------|-------------------|-------|-------------------|
| النوع | نكر | ٩٨ | ٪٤٨.٥ |
| | أنثى | ١٠٤ | ٪٥١.٥ |
| المستوى العلمي | دكتوراه | ٤ | ٪٢ |
| | ماجستير | ٤١ | ٪٢٠.٣ |
| | دبلوم دراسات عليا | ٦٥ | ٪٣٢.٢ |
| | مؤهل جامعي | ٩٢ | ٪٤٥.٥ |
| المستوى التنظيمي | رئيس قطاع | ٣٤ | ٪١٦.٨ |
| | مدير عام | ٩٠ | ٪٤٤.٦ |
| | مدير إدارة | ٧٨ | ٪٣٨.٦ |
| الخبرة | من ٦ - ١٠ سنوات | ١٢ | ٪٥.٩ |
| | من ١١ - ١٥ سنة | ٤٩ | ٪٢٤.٣ |
| | ١٥ سنة فأكثر | ١٤١ | ٪٦٩.٨ |
| العمر | من ٣١ - ٤٠ سنة | ٣٤ | ٪١٦.٨ |
| | من ٤١ - ٥٠ سنة | ١٢٤ | ٪٦١.٤ |
| | ٥٠ سنة فأكثر | ٤٤ | ٪٢١.٨ |

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي للبيانات. يتضح من الجدول السابق ما يلي: أن نسبة الإناث تمثل ٥١.٥ % من إجمالي حجم العينة، كما أن الغالبية العظمى من حجم العينة حاصلون على تعليم جامعي ويمثلون ٤٥.٥ %، بينما يمثل ٤٤.٦ % من حجم العينة مدير عام، كما أن ٦٩.٨ % من حجم العينة خبراتهم الوظيفية تقع في مدى ١٥ سنة فأكثر، وكذلك ٦١.٤ % من حجم العينة تقع في المدي العمري من ٤١ - ٥٠ سنة. بالإضافة إلى أن مفردات العينة الداخلة في التحليل تحتوي على قدر مقبول من التباين من حيث العوامل الديموجرافية.

٣- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

أ- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الذكاء الاستراتيجي: يحتوي المقياس على (٢١) عبارة تقيس خمس أبعاد وهي: الاستشراف (٥) عبارات، والتفكير المنظم (٣) عبارات، والرؤية المستقبلية (٤) عبارات، والشراكات (٤) عبارات، والتحفيز (٥) عبارات، واتضح بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي أن هناك عبارات لها درجة تشبع منخفضة، بالإضافة إلى انخفاض جودة توفيق النموذج. لذلك فقد تم إجراء تعديل على النموذج، وتم الاستبعاد كالتالي:

- البُعد الأول (الاستشراف) تم اسبعاد عبارتين وهما: تستنبط المنظمة المستقبل لتطوير استراتيجياتها على المدى البعيد، يساعد النظر للأمام (الاستشراف) للمستقبل المنظمة على تحمل المشكلات التي تواجهها.
- البُعد الرابع (الشراكات) تم استبعاد عبارة وهي: تنشئ المنظمة شراكات مع قطاعات مختلفة من المجتمع لتحقيق منافع من تجربتها وخبرتها. حيث أظهر التحليل تباين مشترك بين أخطاء القياس يرجع إلى التشابه في طريقة القياس. ويوضح الشكل التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الذكاء الاستراتيجي، بعد إجراء التعديل وإعادة اختبار المقياس.



شكل رقم (٢) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس الذكاء الاستراتيجي المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS. والجدول التالي يوضح مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي:

جدول رقم (٣) مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي الذكاء الاستراتيجي

| المؤشر | القيمة المعيارية | قيمة المؤشر |
|---|-----------------------|-------------|
| قيمة الاختبار χ^2 ودرجات الحرية (CMIN/DF) df | أقل من أو تساوي ٣ | ١.٨٨٨ |
| القيمة الاحتمالية <i>p-value</i> | - | ٠.٠٠٠ |
| مؤشر جودة المطابقة (GFI) Goodness fit index | تقرب من الواحد الصحيح | ٠.٩٣٤ |
| مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative fit index | تقرب من الواحد الصحيح | ٠.٩٥٥ |
| مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed fit index | تقرب من الواحد الصحيح | ٠.٩١٣ |
| مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental fit index | تقرب من الواحد الصحيح | ٠.٩٥٧ |
| مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis index | تقرب من الواحد الصحيح | ٠.٩٠٥ |
| جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root mean square error of approximation | أقل من أو تساوي ٠.٠٨ | ٠.٠٦٦ |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

يوضح الجدول السابق أن اغلب المؤشرات مطابقة وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن النموذج يقيس ما أعد من أجله. كما يوضح الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي:

جدول رقم (٤) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للذكاء الاستراتيجي

| الابعاد | رقم | العبارة | المعاملات | الخطأ المعياري | T | مستوى المعنوية |
|-------------------|-----|---|-----------|----------------|-------|----------------|
| الاستشراف | ١ | تتبع المنظمة طرق لتغيير البيئة الخارجية وتعتمد على صنع القرار بالمنظمة. | ١.٥٨٩ | ٠.٢٤٤ | ٦.٥٢٤ | ٠.٠٠٠ |
| | ٢ | يعيد متخذي القرار النظر في جمع المعلومات لمعرفة ما يحدث أو ما يتضمنه مستقبل المنظمة | ١.٢٤٠ | ٠.٢٠٣ | ٦.١١٧ | ٠.٠٠٠ |
| | ٣ | تستغل المنظمة الموارد المتاحة للتوافق مع الأحداث المستقبلية. | ١.٠٠٠ | ----- | ----- | ----- |
| التفكير المنظم | ٦ | يدرس متخذي القرار جميع الأفكار كل على حدى طبقاً لنظرية الأنظمة. | ١.٢٢٤ | ٠.٢٧٧ | ٤.٤٢٥ | ٠.٠٠٠ |
| | ٧ | عمل المنظمة يظهر كنظام ثابت ومتناسك . | ١.٣٤٩ | ٠.٣٠٤ | ٤.٤٣٣ | ٠.٠٠٠ |
| | ٨ | التفكير المنظم يساعد المنظمة على رؤية الأحداث المحيطة بوضوح أكثر. | ١.٠٠٠ | ----- | ----- | ----- |
| الرؤية المستقبلية | ٩ | رؤية المنظمة شمولية الأبعاد لتحديد اتجاهاتها بالعمل. | ٢.٥٢٦ | ٠.٧٥٩ | ٣.٣٢٨ | ٠.٠٠٠ |
| | ١٠ | توحد المنظمة جهودها لتحقيق أهدافها. | ٢.٣٦٩ | ٠.٦٩٧ | ٣.٣٩٠ | ٠.٠٠٠ |
| | ١١ | المنظمة لديها القدرة الكاملة لتصور الحالة المستقبلية لمؤسساتها ووصولها للحقيقة. | ١.٧٣١ | ٠.٥٢٦ | ٣.٢٩١ | ٠.٠٠١ |
| | ١٢ | مسؤولي المنظمة لديهم القدرة على اقناع العاملين بالرؤية الاستراتيجية. | ١.٠٠٠ | ----- | ----- | ----- |
| الشراكات | ١٣ | الشراكات طريقة تعطي فوائد لتطوير المنظمة وإدراك الرؤية والأهداف. | ٠.٦٩٠ | ٠.١٩٠ | ٣.٦٣٣ | ٠.٠٠٠ |
| | ١٤ | يأخذ القرار قوة عندما تشارك المنظمة مع الأفراد أو المنظمات الأخرى في صناعته. | ٠.٨٨٥ | ٠.٢٢٣ | ٣.٩٦٧ | ٠.٠٠٠ |
| | ١٦ | تمتلك المنظمة شراكات محلية وإقليمية متعددة لتحسين وضعها المالي. | ١.٠٠٠ | ----- | ----- | ----- |

تابع جدول رقم (٤) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للذكاء الاستراتيجي

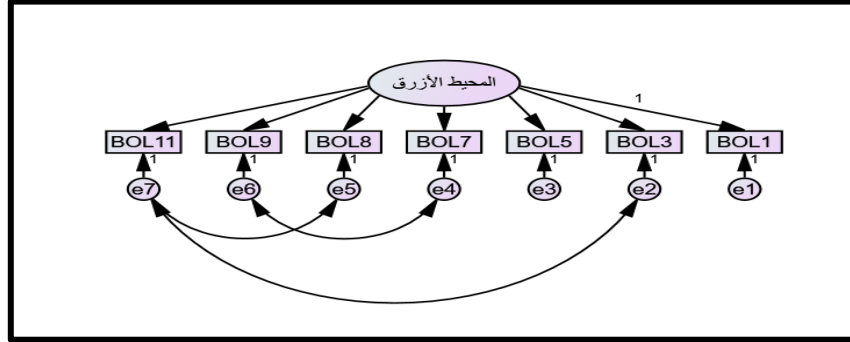
| مستوى المعنوية | T | الخطأ المعياري | المعاملات | العبارة | رقم | التفسير |
|----------------|-------|----------------|-----------|--|-----|---------|
| ٠.٠٠٢ | ٣.١٦٣ | ٠.٩٢٣ | ٢.٩٢٠ | المنظمة لديها القدرة على تحفيز العاملين كأداة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية. | ١٧ | |
| ٠.٠٠١ | ٣.١٩١ | ١.٢٥١ | ٣.٩٩٣ | تدعم المنظمة المنافسة الايجابية بين العاملين لتحقيق أكبر انجاز باستخدام حوافز متعددة. | ١٨ | |
| ٠.٠٠٠ | ٣.٣٢٣ | ١.٠٥١ | ٣.٤٩١ | يبدل متخذي القرار الكثير من الجهود لتوفير الحماس داخل المنظمة للحد من الروتين. | ١٩ | |
| ٠.٠٠٢ | ٣.١١٢ | ٠.٩٥٨ | ٢.٩٨١ | المنظمة لديها برامج لتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم الأساسية بشكل مستمر وحفرهم للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤوليتهم. | ٢٠ | |
| ----- | ----- | ----- | ١.٠٠٠ | المسؤولين يخلقون المنافسة بين العاملين لتحفيزهم للأداء الأعلى. | ٢١ | |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

يوضح الجدول السابق أن كل عبارات مقياس التتمير كانت معنوية احصائياً عند ١%.

• التحليل العاملي التوكيدي لمقياس قيادة المحيط الأزرق: يحتوى المقياس على (١٣) عبارة،

واتضح أن هناك عبارات لها درجة تشبع منخفضة، وأيضاً انخفاض جودة توفيق النموذج، لذلك فقد تم إجراء تعديل على النموذج، وتم استبعاد هذه العبارات وهي: أقدم التغذية المرتدة للمرؤوسين لتحسين عملهم بشكل مستمر، برامج التدريب المستمرة أمر هام لتقدم المرؤوسين، أنا كرئيس أحفز أداء المرؤوسين بمكافآت مغرية، أحفز أداء المرؤوسين الحيوي والمطلوب، أنا الشخص الذي يفكر ما الذي يجب أن يفعله القائد وليس كيف يتصرف، القادة سيحكمون ولايقادو. حيث أظهر التحليل تباين مشترك بين أخطاء القياس يرجع إلى التشابه في طريقة القياس. ويوضح الشكل التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي بعد إجراء التعديل وإعادة اختبار المقياس:



شكل رقم (٣) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لعبارة مقياس قيادة المحيط الأزرق المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS. والجدول التالي يوضح مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي: جدول رقم (٥) مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لقيادة المحيط الأزرق

| المؤشر | القيمة المعيارية | قيمة المؤشر |
|--|-----------------------|-------------|
| قيمة الاختبار χ^2 ودرجات الحرية df (CMIN/DF) | أقل من أو تساوي ٣ | ١.٤٧٤ |
| القيمة الاحتمالية p -value | - | ٠.٠٠٠ |
| مؤشر جودة المطابقة Goodness fit index (GFI) | تقرب من الواحد الصحيح | ٠.٩٧٩ |
| مؤشر المطابقة المقارن Comparative fit index (CFI) | تقرب من الواحد الصحيح | ٠.٩٩٣ |
| مؤشر المطابقة المعياري Normed fit index (NFI) | تقرب من الواحد الصحيح | ٠.٩٧٩ |
| مؤشر المطابقة المتزايد Incremental fit index (IFI) | تقرب من الواحد الصحيح | ٠.٩٩٣ |
| مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis index (TLI) | تقرب من الواحد الصحيح | ٠.٩٨٧ |
| جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root mean square error of approximation | أقل من أو تساوي ٠.٠٨ | ٠.٠٤٩ |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS. يوضح الجدول السابق أن اغلب المؤشرات مطابقة وهوما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن النموذج يقيس ما أعد من أجله. كما يوضح الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي وفقاً لمعامل الانحدار لمتغير قيادة المحيط الأزرق:

جدول رقم (٦) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لقيادة المحيط الأزرق

| الأبعاد | رقم العبارة | العبارة | المعاملات | الخطأ المعياري | T | مستوى المعنوية |
|---------------------|-------------|---|-----------|----------------|--------|----------------|
| قيادة المحيط الأزرق | ١ | ألاحظ باستمرار أداء عمل المرؤوسين | ١.٠٠٠ | ----- | ----- | ----- |
| | ٣ | الاستماع إلى ردود الفعل من مرؤوسيني أمر هام. | ٠.٩٠٥ | ٠.٠٨٤ | ١٠.٧٠٧ | ٠.٠٠٠ |
| | ٥ | يجب إعطاء فرصة لأداء المرؤوسين بخطة العمل. | ٠.٩٢٦ | ٠.٠٨٥ | ١٠.٨٨٧ | ٠.٠٠٠ |
| | ٧ | أنا كرئيس أعطي فرصة أكبر للمرؤوسين الذين لديهم إخفاق في تقديم الأفضل. | ٠.٩٢٢ | ٠.٠٨٩ | ١٠.٣٨٥ | ٠.٠٠٠ |
| | ٨ | أقدم بدائل متعددة للمرؤوسين للحصول على أفضل ما عندهم. | ٠.٦٣٤ | ٠.٠٩١ | ٦.٩٤٩ | ٠.٠٠٠ |
| | ٩ | أنا كرئيس أرغب في تحمل مسؤوليتي تجاه المرؤوسين الأقل أداء. | ٠.٨٤٥ | ٠.١٠٨ | ٧.٨٢٠ | ٠.٠٠٠ |
| | ١١ | أرحب بتحمل أعباء إضافية في العمل لتحفيز المرؤوسين. | ٠.٧٩٢ | ٠.٠٩٩ | ٨.٠٢٢ | ٠.٠٠٠ |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS. يتضح من الجدول السابق أن كل العبارات الداخلة في مقياس متغير قيادة المحيط الأزرق كانت معنوية احصائياً عند ١%.

أ. اختبار ثبات مقاييس البحث: يوضح الجدول التالي معاملات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي لكل من مقياس الذكاء الاستراتيجي وقيادة المحيط الأزرق، وذلك كمايلي:

جدول رقم (٧) قيم معاملات ألفا كرونباخ والصدق الذاتي لمقاييس البحث

| المقياس | عدد العبارات | قيمة معامل ألفا كرونباخ (الثبات) | معامل الصدق الذاتي |
|---------------------|--------------|----------------------------------|--------------------|
| الذكاء الاستراتيجي | ٣ | ٠.٦٦٣ | ٠.٨١٤ |
| | ٣ | ٠.٢٩٨ | ٠.٥٤٥ |
| | ٤ | ٠.٦١٢ | ٠.٧٨٢ |
| | ٣ | ٠.٣٢٨ | ٠.٥٧٢ |
| | ٥ | ٠.٧٦٦ | ٠.٨٧٥ |
| قيادة المحيط الأزرق | ٧ | ٠.٨٨٠ | ٠.٩٣٨ |

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات. يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ألفا للثبات بالنسبة لمقاييس الدراسة مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت ما بين (٠.٢٩٨ : ٠.٧٦٦) لمتغير الذكاء الاستراتيجي، بينما تمثل (٠.٨٨٠) لمتغير قيادة المحيط الأزرق، وبالتالي تتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه، كما تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لمقاييس الدراسة ما بين (٠.٥٤٥ : ٠.٨٧٥) للذكاء الاستراتيجي، و(٠.٩٣٨) لقيادة المحيط الأزرق، وهو ما يعبر عن الصدق وقدرة المقياس على قياس ما وضع لأجله.

وتستنتج الباحثة مما سبق وجود درجة عالية من الثبات والاستقرار والاعتمادية للمقاييس المستخدمة في الدراسة وصلاحياتها لجميع بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها، ومن ثم إمكانية تعميم نتائج عينة الدراسة على المجتمع.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

يتم عرض الإحصاء الوصفي للبحث، ثم يلي ذلك عرض النتائج الخاصة باختبار فروض البحث، وذلك من خلال النقاط التالية:

١. الإحصاء الوصفي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، وقيادة المحيط الأزرق، وذلك على النحو التالي :

- **الذكاء الاستراتيجي:** يحتوي هذا المقياس على خمس أبعاد، ويوضح الجدول ذلك كما يلي:

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

| م | الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|-------------------|-----------------|-------------------|
| ١ | الاستشراف | ٣.٩٠٩ | ٠.٦٧٢ |
| ٢ | التفكير المنظم | ٣.٧٩٣ | ٠.٥٧٠ |
| ٣ | الرؤية المستقبلية | ٣.٥٩٦ | ٠.٦٠٠ |
| ٤ | الشراكات | ٤.٠٨٢ | ٠.٥١١ |
| ٥ | التحفيز | ٤.٠٢٤ | ٠.٣٥٦ |

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات.

توضح نتائج الجدول السابق مدى توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في القطاعات محل الدراسة، حيث تدل قيم الانحراف المعياري على تركيز الاستجابات وعدم تشتتها، ويمكن ارجاع ذلك إلى عدم وضوح مفهوم الذكاء الاستراتيجي أو تخوف المستقضي منهم للتعبير عن رأيهم.

- **قيادة المحيط الأزرق:** المقياس المستخدم بالدراسة أحادي الأبعاد ويوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك كما يلي:

جدول رقم (٩) المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لقيادة المحيط الأزرق

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغير |
|-------------------|-----------------|---------------------|
| ٠.٥٩٠ | ٤.٣٥١ | قيادة المحيط الأزرق |

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات.

توضح نتائج الجدول السابق مدى توفر قيادة المحيط الأزرق في القطاعات محل الدراسة، حيث تدل قيم الانحراف المعياري على تركيز الاستجابات وعدم تشتتها، ويمكن ارجاع ذلك إلى إدراك المستقضي منهم لقيادة المحيط الأزرق.

٢. **اختبار فروض البحث:** تم التحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد والتي يمكن أن تؤثر على دقة النتائج. وذلك من خلال اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول رقم (١٠) معاملات تضخم التباين (VIF) للأبعاد المستقلة - الذكاء الاستراتيجي

| الأبعاد المستقلة | معامل تضخم التباين (VIF) |
|-------------------|--------------------------|
| الاستشراف | ١.٥١٩ |
| التفكير المنظم | ٢.٢٦٣ |
| الرؤية المستقبلية | ٢.٠٥١ |
| الشراكات | ١.٣٠٨ |
| التحفيز | ١.٦٧٤ |

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق ان جميع معاملات تضخم التباين (VIF) أقل من (٣) وهذا يعني أن علاقة الارتباط بين الأبعاد المستقلة لا تؤثر بالسلب على نموذج الانحدار. وبالتالي ليس هناك مشكلة متعلقة بالازدواج الخطي. كما قامت الباحثة بحساب بواقي نموذج الانحدار، وتوصلت إلى أنها تتبع منحنى التوزيع الطبيعي وإنها تنتشر حول خط الانحدار، ومن ثم فإن البيانات ذات هيكل متجانس. الفرض الرئيس: ينص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق"، وينقسم إلى:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لُبعد الاستشراف على قيادة المحيط الأزرق.
 ٢. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لُبعد التفكير المنظم على قيادة المحيط الأزرق.
 ٣. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لُبعد الرؤية المستقبلية على قيادة المحيط الأزرق.
 ٤. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لُبعد الشراكات على قيادة المحيط الأزرق.
 ٥. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لُبعد التحفيز على قيادة المحيط الأزرق.
- وقد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وقيادة المحيط الأزرق وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (١١) معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وقيادة المحيط الأزرق

| المتغيرات | الاستشراف | التفكير المنظم | الرؤية المستقبلية | الشراكات | التحفيز | قيادة المحيط الأزرق |
|---------------------|-----------|----------------|-------------------|----------|---------|---------------------|
| الاستشراف | ١ | | | | | |
| التفكير المنظم | ٠.٤٧٢** | ١ | | | | |
| الرؤية المستقبلية | ٠.٣١٧** | ٠.٦٩٨** | ١ | | | |
| الشراكات | ٠.٣٢٦** | ٠.٢٣٨** | ٠.٢٤٠** | ١ | | |
| التحفيز | ٠.٤٨٩** | ٠.٤١٧** | ٠.٤١٩** | ٠.٤٧٢** | ١ | |
| قيادة المحيط الأزرق | ٠.٢٦٠** | ٠.١٨٠** | ٠.٠٧٤** | ٠.٤٤٧** | ٠.٦٤١** | ١ |

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١).

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية المستقبلية، والشراكات، والتحفيز والمتغير التابع قيادة المحيط الأزرق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، أما بالنسبة للارتباط بين الأبعاد المستقلة الفرعية لمتغير الذكاء الاستراتيجي، تشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ترابط جوهريّة، وقياس أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق، قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق

| أبعاد المتغير المستقل | معامل الانحدار | قيم معاملات الانحدار المعيارية Beta | قيمة T-Test | مستوى المعنوية Sig. | نتيجة الاختبار |
|------------------------------|------------------------|-------------------------------------|-------------|---------------------|----------------|
| الاستشراف | - ٠.٠٧٧ | - ٠.٠٨٨ | - ١.٤٠٥ | ٠.١٦٢ | غير معنوي |
| التفكير المنظم | ٠.١٠٦ | ٠.١٠٣ | ١.٣٤٢ | ٠.١٨١ | غير معنوي |
| الرؤية المستقبلية | - ٠.٢٩٤ | - ٠.٢٩٩ | - ٤.١١٥** | ٠.٠٠٠ | معنوي |
| الشراكات | ٠.٢٤٠ | ٠.٢٠٨ | ٣.٥٧٣** | ٠.٠٠٠ | معنوي |
| التحفيز | ٠.٦٠١ | ٠.٦٦٨ | ١٠.١٦٦** | ٠.٠٠٠ | معنوي |
| الثابت | ٦.٦٣٤ | | | | |
| معامل الارتباط R | ٠.٧٠٣ | | | | |
| معامل التحديد R ² | ٠.٤٩٤ = R ² | معامل التحديد المعدل | | | |
| | | ٠.٤٨١ = R ² (Adjusted) | | | |
| اختبار جودة النموذج F | قيمة F = ٣٨.٣١٨ | معنوية F = ٠.٠٠٠ | | | |

المتغير التابع = الإبلاغ الخارجي. Y.

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ - **معامل الارتباط (R)**: وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتغير التابع قيادة المحيط الأزرق حيث كان معامل الارتباط يساوي (٠.٧٠٣).

ب- **معامل التحديد (R^2)**: توضح النتائج أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (٤٩.٤%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير للذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق، كما أن معامل التحديد المعدل أظهر أن الذكاء الاستراتيجي مسئول عن حوالي (٤٨.١%) من التباين الحاصل في قيادة المحيط الأزرق.

ج- **اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F- test)**: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F- test) وتم التوصل إلى أن قيمة F- test هي (٣٨.٣١) بمستوى دلالة يساوي 0.00 ($p \leq 0.01$)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار.

د- أن هناك تأثير طردي معنوي لثلاثة من أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي "الرؤية المستقبلية والشراكات والتحفيز"، في قيادة المحيط الأزرق، وذلك عند مستوى معنوية ١%.

هـ- أنه لا يوجد تأثير معنوي لأثنين من أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهما "الاستشراف والتفكير المنظم" في قيادة المحيط الأزرق.

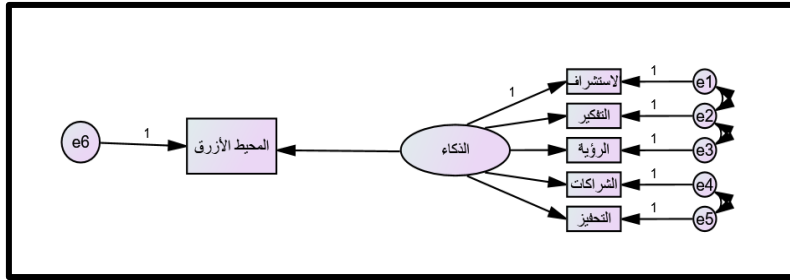
و- أن هناك ارتباط عكسي غير معنوي لبُعد الذكاء الاستراتيجي "الاستشراف" بقيادة المحيط الأزرق.

ز- أن هناك ارتباط عكسي معنوي لبُعد الذكاء الاستراتيجي "الرؤية المستقبلية" بقيادة المحيط الأزرق.

تستخلص الباحثة من النتائج السابقة رفض الفرض الرئيس جزئياً والذي ينص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق".

٣. بناء النموذج الهيكلي (الفرضي أو البنائي) :

قامت الباحثة باستخدام برنامج AMOS Version 26 ، لكل من المتغير المستقل وهو الذكاء الاستراتيجي، والمتغير التابع وهو قيادة المحيط الأزرق كمتغيرات كامنة لتحديد مدى جودة توفيق النموذج، ويوضح الشكل التالي نموذج البحث الهيكلي المقترح، والذي يوضح معاملات المسار لمتغيرات البحث.



شكل رقم (٤) النموذج البنائي لمسار متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS .
كما يوضح الجدول التالي مؤشرات جودة توفيق النموذج.

جدول رقم (١٣) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الخاص بالبحث

| جودة النموذج | المؤشر |
|--------------|---|
| ٢.٩٧٣ | مؤشر النسبة بين قيمة كاي تربيع ودرجات الحرية |
| ٠.٩٧٣ | مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index |
| ٠.٩٦١ | مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index |
| ٠.٩٧٣ | مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index |
| ٠.٩٣٢ | مؤشر توكير - لويس (TLI) Tucker-Lewis Index |
| ٠.٠٤٨ | مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) |

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS .
يتضح من الجدول السابق الخاص بالحكم على جودة توفيق نموذج البحث ان جميع المؤشرات مقبولة، وهو ما يدل على معنوية وجودة نموذج البحث.

ويوضح الجدول التالي معامل المسار لمتغيرات البحث كمتغيرات كامنة:

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار تحليل المسار لمتغيرات البحث

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الانحدار غير المعياري | T-Test | الخطأ المعياري | مستوى المعنوية |
|--------------------|---------------------|-----------------------------|--------|----------------|----------------|
| الذكاء الاستراتيجي | قيادة المحيط الأزرق | ١.٢٦٨ | ٦.٢١٩ | ٠.٢٠٤ | ٠.٠٠٠ |

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٢٠) وجود تأثير معنوي للذكاء الاستراتيجي في قيادة المحيط الأزرق، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) وهو ما يدل أن الذكاء الاستراتيجي يفسر ما يقرب من (١٢.٦٪) من التباين في قيادة المحيط الأزرق.

وبذلك تستخلص الباحثة من النتائج السابقة الآتي:

فيما يخص الفرض الرئيس والذي ينص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق ". وتم تقسيمه على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار الفروض

| م | الفرض | النتيجة |
|---|---|---|
| ١ | لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لُبُعد الاستشراف على قيادة المحيط الأزرق. | صحة الفرض، حيث تم التوصل إلى أن قيادة المحيط الأزرق لا تتأثر معنوياً بالاستشراف. |
| ٢ | لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لُبُعد التفكير المنظم على قيادة المحيط الأزرق. | صحة الفرض، حيث تم التوصل إلى أن قيادة المحيط الأزرق لا تتأثر معنوياً بالتفكير المنظم. |
| ٣ | لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لُبُعد الرؤية المستقبلية على قيادة المحيط الأزرق. | عدم صحة الفرض، حيث تم التوصل إلى أن قيادة المحيط الأزرق تتأثر معنوياً بالرؤية المستقبلية. |
| ٤ | لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لُبُعد الشراكات على قيادة المحيط الأزرق. | عدم صحة الفرض، حيث تم التوصل إلى أن قيادة المحيط الأزرق تتأثر معنوياً بالشراكات. |
| ٥ | لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لُبُعد التحفيز على قيادة المحيط الأزرق. | عدم صحة الفرض، حيث تم التوصل إلى أن قيادة المحيط الأزرق تتأثر معنوياً بالتحفيز. |

المصدر: من إعداد الباحثة.

ومن ثم رفض الفرض الرئيسي جزئياً

ثامناً: النتائج والتوصيات: وذلك على النحو التالي:

١. مناقشة نتائج البحث: والتي تمثلت في الآتي:

- أوضحت نتائج تحليل الفرض توسط واعتدال إدراك الفئة محل الدراسة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي وتأثر قيادة المحيط الأزرق تأثيراً معنوياً بأبعاد الذكاء الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، والشراكات، والتحفيز، بينما لا يتأثر معنوياً ببُعدي الذكاء الاستراتيجي التفكير المنظم، والاستشراف وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Abadie et al. (2010) في أن الذكاء الاستراتيجي يوفر الرؤية للقادة في المنظمة المبحوثة، وأن الذكاء الاستراتيجي يؤهل القادة ليكونوا قادة لمنظمات عالمية. ودراسة Seitovirta (2011) في أن الذكاء الاستراتيجي يساعد القادة على رسم صورة حول بيئة العمل، ومقارنة هذه الصورة بعمليات المنظمات المنافسة. كما ذكرت دراسة Kim & Mauborgne (2014) أهمية تغيير نهج القيادة المتبع للنظر في الامكانيات المتعددة والاستفادة من المواهب والطاقات غير المستغلة داخل المنظمة، وبالتالي ينتج عن اعتماد القيادة الزرقاء تحقيق فوائد يأتي في مقدمتها على سبيل المثال: زيادة التوافق، وزيادة الحوافز، وزيادة الطاقة، وسحب المواهب فضلاً عن الفوائد النوعية مثل: انخفاض معدل الدوران وتكاليف التوظيف، وزيادة الرضا، وأداء مالي قوي. وكذا أظهرت دراسة Daud & Hanafi (2018) أن الذكاء العاطفي يدير العلاقة بين قيادة المحيط الأزرق وصنع القرار الاستراتيجي. كما كشفت دراسة Zakaria & Ismail (2017) عن التأثير المعنوي لمدخل قيادة المحيط الأزرق في عرض وتقديم إطار عمل وأدوات جديدة للقيادة.
- كما أوضح النموذج الهيكلي للدراسة وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في قيادة المحيط الأزرق وأن هناك عوامل أخرى من أهمها دور القادة وهذا ما يتفق مع دراسة Seitovirta (2011) في أهمية توعية متخذي القرار حول أهمية الذكاء الاستراتيجي ليشمل كافة المستويات بالمنظمة . ودراسة Noordiana et al. (2018) في أن قيادة المحيط الأزرق تهدف إلي تحقيق زيادة تنظيمية في قوة القيادة، وأن القيادة تهدف إلي تحسين الكفاءة التنظيمية.

٢. توصيات البحث:

- في ضوء نتائج الدراسة التطبيقية قامت الباحثة بصياغة مجموعة من التوصيات للقيادة بالقطاع محل الدراسة سعياً منها لتحسين جوانب القصور وهي:
- أ. تشكيل وحدة للذكاء الاستراتيجي مهمتها تزويد الإدارة بالمعلومات المطلوبة والاسهام في رسم معالم مستقبلها، وتوفير بيئة عمل ملائمة تتوافر فيها الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والتقنية ونظم العمل والآليات المناسبة.
 - ب. تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق مرتكزات القيادة وتوظيفها لصياغة الاستراتيجيات، والتفكير في طرق وأنماط ووسائل تعطي الفرصة للتنبؤ الاستراتيجي، وذلك من خلال تبني برامج تدريبية مكثفة وملائمة تهدف إلي رفع مستويات الذكاء للعاملين عامة والإدارة العليا خاصة.
 - ج. إجراء تقييمات للمخاطر المحيطة ومراقبة التغيرات التي تؤثر في الأنشطة، وبناء منظومة للذكاء الاستراتيجي تُمكن من تحقيق البقاء والربحية، وذلك من خلال وجود رؤية مستقبلية شاملة تتصف بالواقعية وإمكانية الاعتماد عليها، والاهتمام بالبحث والمعلومات والتغيرات في البيئة الخارجية، وتأهيل المديرين ليكونوا قادة.
 - د. تفعيل الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء، وابتكار علامات جديدة وخلق أسواق خالية من المنافسة، والانفتاح على الخبرات الجديدة والطاقات الفعالة، وذلك من خلال مساعدة المدراء على تبني أفضل الممارسات للوصول إلي الأداء المتميز مقارنة بمنافسيها، وتبني استراتيجيات جديدة لتطوير العلاقات التنافسية.
 - هـ. اعتماد الوسائل المناسبة لتشجيع العاملين وتطوير خبراتهم ورفع مستوي مهاراتهم، وذلك من خلال تبني نظام جيد للحوافز يعمل على تحسين أداء العاملين ويزيد من ولائهم وانتمائهم ورفع مستوي إنتاجيتهم، والاهتمام بالقدرات الإبداعية لتوليد الأفكار الإبداعية وتقليل القيود.

٣. حدود الدراسة وفرص البحوث المستقبلية:

- أ. تناولت الدراسة الحالية أثر الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق دون التطرق لمتغيرات أخرى، وتري الباحثة أنه من الممكن بحث تأثير متغيرات أخرى بخلاف الذكاء الاستراتيجي مثل: ذكاء الأعمال، والذكاء الاصطناعي. كما اعتمدت الباحثة عند إجراء الدراسة وإعداد قائمة الاستقصاء على كل من: مقياس Maccoby(2011) خماسي الأبعاد لقياس الذكاء الاستراتيجي، ومقياس Pellissier & Kruger(2011) لقياس قيادة المحيط الأزرق أحادي الأبعاد، وتري الباحثة أنه من الممكن إجراء دراسات متشابهة ولكن باستخدام مقياس آخرى.
- ب. اقتصرت الدراسة الميدانية على الشركة المصرية للاتصالات ونتائج الدراسة تخص قطاعات التطبيق فقط وإن كان من الممكن الاسترشاد بها في قطاعات أخرى مشابهة من حيث طبيعة وظروف العمل.
- ج. أجريت الدراسة الميدانية على العاملين بالدرجات القيادية (مدير إدارة، مدير عام، رئيس قطاع)، وأنه من الممكن إجراء دراسات متشابهة ولكن باستخدام درجات وظيفية أخرى.
- د. أجريت الدراسة وجمعت البيانات في الفترة من يونيو ٢٠٢١ وحتى أغسطس ٢٠٢١.

المراجع

- Clar, G. (2008). "Strategic policy intelligence tool, enabling better, RTDI policy – making Europe's regions" steinbeis – edition, Stuttgart, Berlin.
- Daud, S. & Hanafi, W. (2018). Blue Ocean Leadership Style and Strategic Decision Making Among Leaders at Government Link Companies (GLCs): The Role of Emotional Intelligence as Moderator. *Global Business & Management Research*, 10(3).
- Esmaili. R. (2014). "A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning", *International Journal of Asian Social Science*, 4 (10), 1045- 1061.

- Jian, Z., Yin, Y., & Awang, M. (2020). The Extent of Blue Ocean Leadership, Employee Engagement and Team Performance During Covid-19 Pandemic. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(11), 926–937.
- Keikha, A. & Hadadi, E. (2016). "Investigating effects of Strategic Intelligence of managers on the performance of employees (Case study: Private Banks in city of Zahedan)". *International Journal of Scientific & Engineering Research*. 7(3).263-276.
- Kim, W. C., & Mauborgane, R. (2014), Blue ocean leadership (cover story) .*Harvard business review*, 92(5).
- Kruger, J. (2010). A Study of Strategic intelligence as a strategic: management tool the Long-term Insurance industry in South Africa. University of South Africa, master degree thesis, January, p 42.
- Lyana, B., Salina, D., Aerni, I. and Yunus, M. (2015). Conventional leadership versus blue ocean leadership. Paper presented in National Symposium and Exhibition on Business and Accounting 2015.
- Maccoby, M. (2011) "To build a strategy that works, you need strategic intelligence " .
- Maccoby, M. (2015) "Strategic intelligence: Conceptual tools for leading change". Madison Avenue. NY: Oxford university press.
- Mark, Xu. (2007). Managing strategic intelligence: techniques and technologies, (Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA), pp 2, 3.
- Mauborgne, R. (2014). From Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Leadership. Harvard Business School Publishing, 1-6.
- MCDowell, D. (2009). Strategic Intelligence a handbook for Practitioners, Managers, and users, (Library of Congress Cataloging in Publication Data, USA), p 10.
- Noordiana, H., Salina, D., & Liyana, B. (2016). Blue ocean leadership determinants. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(1), 72-75.
- Pellissier, R. & Kruger, J. (2011). "A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long- term insurance industry in South Africa". *European Business Review*, Vol. 23, No.: 6: 609 – 631.
- Seitovirta, C. (2011), "The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Makin", Master's thesis, Aalto University School of Economics.

Tham k. & Kim M. (2002). "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise modeling & ABS ", Proceeding of the international business & economic research.

Tham k. & Kim M. (2002). "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise modeling & ABS ", Proceeding of the international business & economic research.

Thompson, K. (2010). Sampling, 3rd Edition. John Wiley & Sons, Inc.

Yang, G. Liu, B. (2021). Research on the impact of managers' green environmental awareness and strategic intelligence on corporate green product innovation strategic performance. Under exclusive licence to Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer. *Annals of Operations Research*.

Zakaria, K. & Ismail, B. (2017). Blue Ocean Leadership(BOL)Practices towards Promoting Employee Engagement in Public Service, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.7, No.3ISSN: 2222-6990.

