



**أثر الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا بمؤسسة موانئ خليج عدن
على تحقيق الرشاقة الإستراتيجية**

**The Impact of Strategic Intelligence of Senior Management at the
Gulf of Aden Ports Corporation on Achieving Strategic
Agility**

أ.م.د / نبيل عثمان سالم الجعري
أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال كلية
العلوم الإدارية جامعة عدن

muhammedalawi1977@gmail.com

د/ محمد علوي أمزربه
الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة
مؤسسة موانئ خليج عدن اليمنية

muhammedalawi1977@gmail.com

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ
المجلد (١١) - العدد (١٩) - الجزء الثالث
يناير ٢٠٢٥م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

المستخلص:

تُعد مؤسسة موانئ خليج عدن من المؤسسات الإستراتيجية التي تواجه تحديات بيئية، واقتصادية متغيرة باستمرار؛ مما يجعل الذكاء الإستراتيجي عنصراً حاسماً في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة. ويتجلى الذكاء الإستراتيجي من خلال قدرة الإدارة العليا على التخطيط الاستباقي، واستشراف المستقبل، وتطوير إستراتيجيات فعّالة تدعم الأداء التشغيلي، وتضمن استدامة العمليات الملاحية، خاصةً في ظل المنافسة الإقليمية، والدولية في قطاع الشحن، والنقل البحري.

أُتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة، ورّعت علي مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الإستراتيجي، والرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة موانئ خليج عدن في اليمن يرتبطان ارتباطاً وثيقاً؛ بسبب الطبيعة المتشابهة بين التخطيط، والتنفيذ الإستراتيجي في قطاع الموانئ والخدمات اللوجيستية. ويمثل الذكاء الإستراتيجي قدرة الإدارة العليا على استشراف المستقبل، ووضع خطط متكاملة تتيح تحقيق الأهداف المؤسسية، بينما تعني الرشاقة الإستراتيجية قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية، والاستجابة للتحديات الموجودة في السوق الملاحية؛ مما يُعزّز من تنافسيتها، واستدامتها.

الكلمات الدالة: الذكاء الإستراتيجي، الرشاقة الإستراتيجية، مؤسسة موانئ خليج عدن، اليمن.

Abstract:

The Gulf of Aden Ports Corporation is a strategic institution facing constantly changing environmental and economic challenges, making strategic intelligence a critical factor in enhancing the organization's strategic agility. Strategic intelligence is manifested through the senior management's ability to engage in proactive planning, anticipate future trends, and develop effective strategies that support operational performance and ensure the sustainability of maritime

operations, especially amid regional and international competition in the shipping and maritime transport sector.

The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire distributed among the study population. The findings indicated a strong correlation between strategic intelligence and strategic agility in the Gulf of Aden Ports Corporation due to the interconnected nature of strategic planning and execution within the ports and logistics sector. Strategic intelligence reflects the senior management's ability to anticipate the future and develop integrated plans that facilitate the achievement of organizational goals. In contrast, strategic agility represents the organization's ability to adapt swiftly to environmental changes and respond to market challenges, thus enhancing its competitiveness and sustainability.

Keywords: Strategic Intelligence, Strategic Agility, Gulf of Aden Ports Corporation, Yemen.

١. المقدمة:

تتميز المرحلة الحالية بتسارع التغيرات، والتحوّلات المعقّدة، التي تؤثر- بشكل عميق- على مختلف جوانب الحياة الحديثة؛ مما يسلب الضوء على ضرورة استجابة المنظمات لتلك التغيرات بمرونة، وابتكار. وفي هذا السياق، يتعين على المؤسسات تحديد أهدافها، وإستراتيجياتها المستقبلية بأسلوب مختلف يعكس التحديات الحالية، مع التركيز على تبني أساليب جديدة في الإدارة، والفنّيات التي تدعم التميّز والكفاءة. ويُعدّ الذكاء الإستراتيجي أحد العوامل الرئيسية في تمكين القيادات من تحقيق أداء متميّز، وجودة استثنائية للمنتجات والخدمات؛ حيث يساعد في تقليل الأخطاء والتكاليف، وتحسين الإنتاجية. كما أنّ القادة الذين يتمتعون برؤية إستراتيجية واضحة وذكاء إستراتيجي يمكنهم تعزيز قدرة المؤسسات على الاستمرار، والتطور وسط المنافسة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال كسب ثقة العملاء، وتحقيق تطلعاتهم؛ لضمان استدامة العلاقة معهم (ملك وآخرون، ٢٠٢٣).

وفضلاً عما سبق؛ فإنّ الذكاء الإستراتيجي يُسهم- بشكل كبير- في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات المالية، مثل: البنوك التجارية؛ حيث يمكنها اتخاذ قرارات مرنة، وتعزيز الابتكار. تمكّن هذه القدرة على التكيف السريع مع التغيرات من منح البنوك ميزة تنافسية في السوق، مما يسهم في استدامتها على المدى الطويل. وفي ظل التغيرات السريعة التي تشهدها الأسواق، أدركت المؤسسات أهمية التحوّل إلى بيئة عمل أكثر مرونة؛ بحيث لا تقتصر إستراتيجياتها على الثبات، بل تشمل التفاعل السريع مع التغيرات، وتقديم خدمات جديدة، ومبتكرة تلبي احتياجات العملاء، وتواكب تطلعاتهم (حسيني وسايح، ٢٠٢٤).

ومن ثمّ جاءت فكرة الدراسة الحالية لاستكشاف أثر الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية؛ من خلال دراسة تطبيقية على مؤسسة موانئ خليج عدن. سعت فيها الدراسة الحالية إلى تحليل كيفية تأثير القدرات الإستراتيجية التي تتمتع بها الإدارة العليا في تحسين مرونة المؤسسة، وتكيفها مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. كما هدفت إلى تحديد الأبعاد المختلفة للذكاء الإستراتيجي، مثل: الرؤية المستقبلية، التفكير التحليلي، والقدرة على اتخاذ قرارات مرنة، وكيفية تطبيق هذه الأبعاد في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة، وتطوير إستراتيجيات مبتكرة تدعم استدامتها في السوق.

٢. مفاهيم الدراسة:

أ. المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي):

عرفته دراسة النجار والحرايزة (٢٠٢٠) بأنه نوع من الذكاء الذي يتمتع به قادة المنظمات؛ حيث يمكنهم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ووضع الأساسات، والإستراتيجيات، والإفادة من المعلومات المتاحة. كما عرفته دراسة (السرراتي والزبيدي، ٢٠٢٢) بأنه القدرة على تجميع المعلومات الضرورية، وتوزيعها؛ لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة في الوقت المناسب. ويتضمن هذا الذكاء مجموعة من العمليات، مثل: الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، والتحفيز، بهدف

تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات، واتخاذ قرارات تدعم أهدافها الإستراتيجية. وفي هذا السياق فقد لخصته دراسة (محيسن وآخرون، ٢٠٢٢) بأنه ذكاء يتمتع به قادة منظمات الأعمال.

ويعرفه الباحث- إجرائياً- بأنه قدرة الإدارة العليا في المؤسسة على استشراف المستقبل، وجمع المعلومات الضرورية، وتحليلها، ونشرها بدقة وفعالية؛ لاتخاذ قرارات إستراتيجية تلبى احتياجات البيئة المتغيرة. ويتضمن هذا الذكاء استخدام مهارات التفكير المنظم، والرؤية المستقبلية، وتعزيز الشراكات الداخلية، والخارجية، وتحفيز فرق العمل لتحقيق الأداء الأمثل؛ بما يسهم في تعزيز الرقابة الإستراتيجية المؤسسة، وتحقيق استدامتها، ومكانتها التنافسية في قطاع الموانئ، والخدمات اللوجيستية.

اختارت الدراسة الحالية أهم الأبعاد، والتي تم استعراضها بالدراسات المستقبلية، وتتمثل في الرؤية المستقبلية، تحفيز العاملين، الاستشراف، التفكير المنظم، الدافعية والشراكة. واستخدمت تلك المتغيرات جميعها عدا متغير الدافعية، والذي لم يتم التطرق له بكثرة في الدراسات السابقة. وتعرض الدراسة- فيما يلي تعريفاً للأبعاد الخاصة بالذكاء الاستراتيجي

الاستشراف: يشير إلى قدرة المنظمة على تحليل واستباق التغيرات المحتملة التي قد تتيح فرصاً جديدة، أو تشكل تهديدات؛ من خلال دراسة بيئة العمل؟ وتحليل الاتجاهات الاجتماعية. وعلى الرغم من أن التنبؤ بالمستقبل- بدقة مطلقة- أمر مستحيل؛ إلا أنه يمكن إدارة المستقبل؛ من خلال الاعتماد على المتغيرات الحالية، ووضع خطط بديلة تساعد على التكيف مع المستجدات (الشمري، ٢٠١٩).

○ التفكير المنظم: يعبر عن نظام متكامل يهدف إلى جمع المعلومات، وتنظيمها، وتصنيفها بناءً على أهميتها؛ لتوفير فهم شامل، ومدقق لجميع جوانب المنظمة. ويساعد هذا النهج في توضيح دور الأجزاء المختلفة في بناء الإطار الاستراتيجي؛ مما يتيح معالجة التعقيدات بسهولة، واكتساب المعرفة اللازمة لتحسين الأداء المؤسسي (عوض وآخرون، ٢٠٢٢).

○ الرؤية المستقبلية: تمثل تطلعات المنظمة المستقبلية، وخطتها طويلة الأمد؛ حيث تنسم الرؤية بأنها مستوحاة من الواقع، وقادرة على إلهام العاملين لتحقيق أهداف إستراتيجية. وتعتمد الرؤية المستقبلية على بيانات السوق وتحليلها، وتنحصر حول تحقيق أهداف المنظمة بشكل عملي، وقابل للتطبيق، مع ضرورة أن تكون واضحة، وقابلة للمشاركة مع جميع أفراد المنظمة، ومتسقة مع السياسات العامة، وتطلعات العاملين (السرراتي والزيدي، ٢٠٢٢).

○ التحفيز، والدافعية: تعكس قدرة المنظمة على تعزيز سلوك الموظفين، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف محددة. ويُعد التحفيز أداة فعالة لدعم الأهداف الإستراتيجية؛ من خلال التأثير على توجهات العاملين. ويشمل هذا العنصر من الذكاء الإستراتيجي القدرة على فهم احتياجات الأفراد، ومعرفة ما يدفعهم لتحقيق الأهداف المشتركة، واستثمار هذه الدوافع؛ لتعزيز الالتزام بتنفيذ الرؤى الإستراتيجية (محيسن وآخرون، ٢٠٢٢).

○ الشراكة: تعتمد على بناء علاقات تحالفية، وإستراتيجية بين المنظمة، وأطراف أخرى بهدف تحقيق الأهداف المشتركة. وتقوم هذه العلاقات على مبادئ التعاون المتبادل، والتكامل، والاحترام؛ حيث يسهم كل طرف في توفير الموارد المادية، والبشرية اللازمة لتحقيق المنفعة المتبادلة؛ بما يُعزّز التكامل بين الشركاء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (عوض وآخرون، ٢٠٢٢).

ب. المتغير التابع (الرشاقة الإستراتيجية):

وفقاً لدراسة (نجم وسمور، ٢٠١٩)، تُعرّف الرشاقة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التكيف بشكل فعّال مع التغيرات السريعة في البيئة العامة، واحتياجات العملاء. وتشمل هذه القدرة اتخاذ قرارات سريعة ومرنة، مع تنفيذها بكفاءة، إلى جانب الاستجابة الفورية لتلبية احتياجات العملاء بأفضل وأسهل طريقة ممكنة. وفي سياق مشابه، أوضحت دراسة (الزيادي، ٢٠٢٣) أنّ الرشاقة الإستراتيجية تتمثل في قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة، وفعالية للتغيرات الداخلية، والخارجية، مع التركيز على اكتشاف الفرص والتعامل مع التهديدات، إلى جانب جمع المعلومات الجديدة، وتعزيز ثقافة الابتكار. كما تتضمن الرشاقة الإستراتيجية احتضان التغيير بأسلوب تعاوني؛ مما يسهم في تعزيز مرونة الأفراد لأداء أدوارهم بكفاءة، وفعالية. ويعرفها الباحث - إجرائياً - بأنها قدرة مؤسسة موانئ خليج عدن على التكيف السريع، والفعال مع التغيرات البيئية المحيطة، سواء كانت داخلية، أو خارجية، مع الاستجابة لمتطلبات العملاء، والفرص المتاحة. ويتمثل ذلك في اتخاذ قرارات إستراتيجية مرنة، وسريعة، وتنفيذها بكفاءة عالية، إلى جانب تعزيز القدرة على الابتكار، واحتضان التغيير بشكل تعاوني بين العاملين. كما تتجلى الرشاقة في مرونة فرق العمل، وقدرتهم على أداء أدوارهم بفعالية؛ بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتلبية احتياجات البيئة الملاحية المتغيرة بأفضل الطرائق الممكنة.

وقد اختار الباحث أهم الأبعاد، والتي تم عرضها بالدراسات المستقبلية، وتمثلت في وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الحساسية الإستراتيجية، سرعة الاستجابة، والمسئولية المشتركة. وفيما يلي عرض تعريف هذه الأبعاد الخاصة بالرشاقة الإستراتيجية:

- الحساسية الإستراتيجية: تشير إلى قدرة المؤسسة على فهم التغيرات، والتقلبات في البيئة الخارجية، وتحليلها، وتعديل إستراتيجياتها، وعملياتها؛ بما يتناسب مع هذه التحوّلات؛ لضمان الاستجابة الفعالة.
- وضوح الرؤية: يمثل ما تسعى المؤسسة لتحقيقه، وخلفه في المستقبل، وهو يتطلب متابعة مستمرة للتطورات في البيئة المحيطة. وتعتمد الرؤية الواضحة على مبادئ، ومعايير إرشادية تمنح المنظمة التوجيه اللازم؛ لتحقيق الأداء المتميز والتفوق، مع الحفاظ على تصور مدقّق لمستقبلها.

- المقدرات الجوهرية: تُعرّف بأنها الموارد، والمعرفة، والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، وتمييزها عن غيرها. وتشمل هذه المقدرات الأفراد الماهرين، والمتخصصين، والتقنيات المتطورة التي يمكن استغلالها لتطوير العمليات، وزيادة الكفاءة التشغيلية.
- سرعة الاستجابة: تعني قدرة المؤسسة على التحرك بسرعة، وفعالية؛ استجابة للتغيرات في البيئة، بعد تحليل الخيارات المتاحة، ومراعاة العوامل الداخلية، والخارجية. وتتضمن هذه القدرة التكيف مع الأفكار المبتكرة، والاستفادة من الفرص، ومواجهة التحديات؛ بما في ذلك تطوير منتجات، ونماذج عمل جديدة.
- المسؤولية المشتركة: تعبر عن التزام جميع الأطراف المشاركة في سلسلة القيمة بتحمل مسؤولياتهم بشكل مستقل؛ لتحقيق النتائج المرجوة. ويتم توزيع المسؤوليات بشكل فردي على كل فاعل في السلسلة؛ لتحقيق القيمة الإجمالية التي تقدمها المؤسسة.

٣. الدراسات السابقة:

أ. المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي):

١. دراسة بويض (٢٠٢٤) بعنوان "دراسة وصفية تحليلية لنسب الذكاء الاستراتيجي المتضمنة في خطابات المسؤولين الجزائريين أثناء التعامل مع الأزمات الاقتصادية - أزمة انخفاض أسعار النفط ٢٠١٤ - ٢٠١٦ نموذجاً". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توظيف الحكومة لمعامل الذكاء الاستراتيجي في تخطيط الاتصال للتعامل مع أزمة انخفاض أسعار النفط خلال الفترة الممتدة من سنة ٢٠١٤م، إلى سنة ٢٠١٦م. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جميع مراحلها، بدءاً من جمع البيانات، وتحليلها؛ وصولاً إلى استخراج النتائج، مستخدمة أداة "تحليل المضمون"؛ لتحليل خطابات المسؤولين المشمولين بالدراسة؛ وفقاً لأهداف البحث، وإشكاليته. وقد بلغت عينة الدراسة ١٦ خطاباً، اختيرت بناءً على العينة القصدية. وخُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها أن التعامل مع أزمة انخفاض أسعار النفط أظهر ضعف التخطيط الحكومي لمواجهة مثل هذه الأزمات، وغياب استخدام الذكاء الاستراتيجي؛ حيث لوحظ عدم الاستفادة من المعلومات الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي للمخططات المصاحبة للأزمة. كما طغت العشوائية، والارتجالية على الرسائل الاتصالية للمسؤولين خلال إدارة أزمة النفط ٢٠١٤-٢٠١٦م، وظهر عدم التوافق بين تصريحات المسؤولين؛ مما كشف عن غياب التنسيق بين مختلف القطاعات المعنية في التعامل مع الأزمة.

٢. دراسة حسين وآخرون (٢٠٢٤) بعنوان "أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي لشركات التأمين (بحث تطبيقي)". هدفت الدراسة إلى تشخيص وتفسير العلاقة

الارتباطية، والتأثيرية بين متغيري البحث الرئيسين: الذكاء الإستراتيجي، والتفوق التنظيمي. تم جمع البيانات من الإدارات، والأقسام في شركات التأمين العامة، ومعالجتها، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها وجود علاقة تأثير كبيرة بين المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الإستراتيجي، والمتغير التابع المتمثل في التفوق التنظيمي. وأوصت بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على الذكاء الإستراتيجي؛ لما له من تأثير إيجابي كبير في تحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق التميز.

٣. دراسة كريم (٢٠٢٤) بعنوان "دور الذكاء الإستراتيجي في إدارة الأزمات بشركات التأمين الليبية دراسة ميدانية على شركة ليبيا للتأمين بمصراته". استهدفت الدراسة تقييم واقع إدارة الأزمات في شركة ليبيا للتأمين بمصراته؛ من خلال دراسة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وإدارة الأزمات، وتحديد مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحسين كفاءة الإدارة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ باستخدام استبانة لجمع البيانات من عينة قسدية مكونة من ٤٢ موظفًا يشغلون مناصب إدارية. وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة الأزمات في الشركة كان مرتفعًا، مع وجود علاقة ارتباط طردية قوية، وتأثير إحصائي كبير للذكاء الإستراتيجي في تحسين الإدارة. وقد أوصت الدراسة بتطوير نظام اتصالات فعال، وتدريب القيادات على التصرف الاستباقي، وتعزيز ثقافة الذكاء الإستراتيجي لمواجهة الأزمات بفاعلية.

٤. دراسة حسيني، وسايح (٢٠٢٤) بعنوان "أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة- مؤسسة سونلغاز بولاية البيض". هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر الذكاء الإستراتيجي- بأبعاده المختلفة- في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة بمؤسسة سونلغاز بولاية البيض، مع التركيز على دوره في تحسين الأداء، وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة، والاستمرارية. حيث انطلقت إشكالية البحث من التساؤل حول مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي على تحقيق هذه الميزة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الرؤية المستقبلية، الدافعية والتحفيز، والشراكة) والميزة التنافسية المُستدامة للمؤسسة. وأوصت بضرورة تعزيز الذكاء الإستراتيجي، خاصةً الاستشراف؛ لدوره الحاسم في تقديم صورة واضحة عن البيئة التي تنشأ فيها المؤسسة، مما أسهم في تحسين تنافسيّتها، واستدامتها.

وقد اطّلع الباحث علي العديد من الدراسات السابقة؛ لاستخراج أهم الأبعاد الخاصة بالذكاء الإستراتيجي، والتي تم التطرق لها في الدراسات السابقة؛ وقد عرضها الجدول التالي:

الجدول رقم (١) أبعاد الذكاء الإستراتيجي؛ طبقاً لما تم عرضه في الدراسات السابقة.

الإبداع	المواظمة، والتناغم	القلب، والاهتمام	المصير المشترك	الشراكة	الدافعية - الرغبة في التغيير	التفكير المنظم - تفكير النظم	الاستشراف	تحفيز العاملين-التحفيز	الرؤية المستقبلية	الأبعاد المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي، والتي تم التطرق لها في الدراسات السابقة
				√		√	√	√	√	(الشمري، ٢٠١٩)
				√		√	√	√	√	(النجار والحرايزة، ٢٠٢٠)
				√	√	√	√	√	√	(محيسن، ٢٠٢٢)
				√		√	√	√	√	(يوسف، ٢٠٢١)
				√		√	√	√	√	(عوض وآخرون، ٢٠٢٢)
				√	√	√	√	√	√	(السراراتي والزيبيدي، ٢٠٢٢)
	√	√	√		√				√	(الشرقاوي وجابر، ٢٠٢٣)
				√	√			√	√	(حسيني، وسايح، ٢٠٢٤)
				√	√	√	√		√	(درغوم، وعيدود، ٢٠٢٤)
√							√	√	√	(حسين وآخرون، ٢٠٢٤)

المصدر: الباحث؛ بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ب. المتغير التابع (الرشاقة الإستراتيجية):

١. دراسة قايد وطواف (٢٠٢٤) بعنوان "أثر الرشاقة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني". هدفت الدراسة إلى قياس أثر الرشاقة التنظيمية؛ من خلال أبعادها (السرعة في اتخاذ القرار، الاستشعار، تطبيق العمل أو الممارسة) على المرونة التنظيمية بأبعادها

(مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الإجراءات التنظيمية) في البنك المركزي اليمني - صنعاء . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدم فيها استبانة؛ بوصفها أداة لجمع البيانات؛ حيث تم توزيعها على مديري العموم، ورؤساء الأقسام في البنك المركزي بصنعاء. وقد وصل عدد العينة (١٤٠) فرد، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية غير متحيزة، ووصل عدد الاستجابات المقبولة (١٠٢) استبانة. وقد أظهرت النتائج وجود مستوى تطبيق مرتفع- نسبياً- للرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، السرعة في اتخاذ القرار، وتطبيق العمل أو الممارسة) في البنك المركزي اليمني، يقابله مستوى مرتفع- نسبياً- من المرونة التنظيمية بأبعادها (مرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة الإجراءات التنظيمية). كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح للرشاقة التنظيمية بكل أبعادها على تحقيق المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني بصنعاء؛ مما يعكس دورها في دعم كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

٢. دراسة وهبة وآخرون (٢٠٢٤) بعنوان "دور الأداء المُستدام في إبراز العلاقة بين الرشاقة التنظيمية، والتميز المؤسسي في الفنادق، وشركات السياحة المصرية". وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف التأثير المحتمل لأبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي في قطاعي السياحة والفندقة، مع تسليط الضوء على دور الأداء المُستدام؛ بوصفه وسيطاً في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي. وقد أظهرت النتائج أن الأبعاد الأربعة الرئيسة للرشاقة التنظيمية، قد أثرت- إيجابياً وبشكل مباشر- على التميز المؤسسي، وذلك من خلال تحسين الأداء المُستدام. وتؤكد هذه النتائج أهمية دمج الرشاقة التنظيمية؛ بوصفها عاملاً إستراتيجياً رئيساً لتعزيز الأداء، والتميز المؤسسي، لا سيما في القطاعات الديناميكية، مثل: السياحة، والفندقة.

٣. دراسة عياد (٢٠٢٤) بعنوان "الدور الوسيط لقدرات الرشاقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات الرشاقة التنظيمية، والأداء المُستدام: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة". هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات الرشاقة التنظيمية (إتقان التغيير، تقدير الموارد البشرية، التعاون، خلق القيمة للعملاء) على قدرات الرشاقة التنظيمية (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) والأداء المُستدام (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، مع استقصاء دور قدرات الرشاقة التنظيمية؛ بوصفها وسيطاً بين الممارسات التنظيمية، والأداء المُستدام؛ باستخدام بيانات من (323) مدير، ونائب في الشركات الصناعية بدمياط الجديدة، وتحليلها عبر PLS-SEM، وقد أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً مباشراً لكل من: ممارسات الرشاقة التنظيمية، وقدرتها على الأداء المُستدام، ودوراً وسيطاً جزئياً لقدرات الرشاقة التنظيمية في هذه العلاقة.

٤. دراسة سديد (٢٠٢٤) بعنوان "دور الرقابة التنظيمية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات". هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الرقابة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية، مع تطبيق عملي على الشركة المصرية للاتصالات. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية؛ حيث تسهم الرقابة في تمكين الشركة من التكيف مع التغيرات البيئية، والاستجابة الفعالة لتوقعات المجتمع؛ مما يعزز سمعتها وشرعتها. وأوصت الدراسة بتبني إستراتيجيات مرنة، وهياكل تنظيمية ديناميكية، وتطوير قدرات الشركة على الاستشعار والتكيف، مع دمج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجيات الشركة، وعملياتها، وتخصيص الموارد اللازمة لدعم هذه المبادرات.

٥. دراسة مداوي والعمري (٢٠٢٤) بعنوان "تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية" نموذج مقترح". هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لتطوير أداء المشرفين التربويين في مكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير بناءً على الرقابة التنظيمية، عبر أبعادها: رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة شملت ٢٦٠ مشرفاً تربوياً. أظهرت النتائج أن أداء المشرفين قد جاء بمستوى متوسط في ضوء الرقابة التنظيمية، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري: النوع، وسنوات الخبرة، بينما ظهرت فروق لصالح الحاصلين على مؤهل الدكتوراه. وانتهت الدراسة بتقديم نموذج مقترح لتحسين أداء المشرفين التربويين؛ اعتماداً على مبادئ الرقابة التنظيمية.

٦. دراسة خالد وآخرون (٢٠٢٤) بعنوان "تأثير الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية على العاملين بالمركز الرئيس للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية". استهدفت الدراسة تحليل تأثير الرقابة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة، السرعة، الكفاءة) على التميز المؤسسي في المركز الرئيس للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية، باستخدام عينة مكونة من (339) موظف، وبرنامج SPSS V.25 لتحليل البيانات. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر للرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي؛ حيث كانت الاستجابة، المرونة، والكفاءة أكثر الأبعاد تأثيراً؛ وفقاً لاختبار T.Test. وقد أوصت الدراسة بتوظيف التكنولوجيا الحديثة، مثل: Chatbots لحل مشكلات العملاء، وتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، مع التركيز على تطوير الكفاءة المادية، والبشرية لتحقيق التميز المؤسسي.

٧. دراسة إبراهيم (٢٠٢٤) بعنوان "أثر الرقابة التنظيمية على الريادة الإستراتيجية للبنوك السعودية". هدفت الدراسة إلى تحليل دور الرقابة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، القدرة على التعلم) في تحقيق الريادة الإستراتيجية للبنوك السعودية؛ من خلال تبني المفاهيم الفكرية، والمعرفية الحديثة التي تعزز استدامة القطاع المصرفي، وتنافسيته. تم تطبيق الدراسة على فروع البنوك السعودية بمحافظة المجمعة بمنطقة الرياض؛ فشملت كل من: البنك الأهلي، بنك البلاد، مصرف الراجحي، وبنك الإنماء، مع اختيار عينة عشوائية مكونة من 158 فردٍ من مديري الفروع، ورؤساء الأقسام في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية. وقد أظهرت النتائج أنَّ الرقابة التنظيمية تؤثر - بشكل إيجابي - في تحقيق الريادة الإستراتيجية؛ حيث تصدرت أبعاد الرقابة التنظيمية من حيث الأهمية النسبية: رقابة الاستشعار، الممارسة، القدرة على التعلم، واتخاذ القرارات.

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة؛ لاستخراج أهم الأبعاد الخاصة بالرقابة الإستراتيجية، والتي تم التطرق لها بالدراسات السابقة؛ ويعرضها الجدول التالي:

الجدول رقم (٢) أبعاد الرقابة الإستراتيجية طبقاً لما تم عرضه في الدراسات السابقة.

الأبعاد المتعلقة بالرقابة الإستراتيجية والتي تم التطرق لها في الدراسات السابقة	وضوح الرؤية	المقررات الجوهرية	الحساسية الإستراتيجية - الحساسية	سرعة الاستجابة	المسؤولية المشتركة	اختيار الأهداف الإستراتيجية	رقابة الاستشعار	رقابة اتخاذ القرار	رقابة التطبيق، والممارسة
(Alsharah, 2020)	√	√	√	√	√				
(الطه، ٢٠٢١)	√	√	√						
(Hamadat, 2021)	√	√	√	√	√				

				√	√	√	√	√	(Elali, 2021)
			√	√		√		√	(الضابط، ٢٠٢٢)
√	√	√							(أحمد وآخرون، ٢٠٢٣)
√	√	√							(الزيادي، ٢٠٢٣)
√	√	√							(سليمان وشاهين، ٢٠٢٤)

المصدر: الباحث؛ اعتمادًا على الدراسات السابقة.

الفجوة البحثية، والإضافة العلمية:

تبين من الدراسات السابقة عدم وجود أي دراسة سابقة تطرقت لدراسة أثر الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا على تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بمؤسسة موانئ خليج عدن. ومن ثمَّ جاءت فكرة الدراسة الحالية.

٥. مشكلة الدراسة:

يشكل الذكاء الإستراتيجي أحد العناصر الأساسية التي تؤثر - بشكل مباشر - على نجاح الإدارة في المؤسسات الملاحية، مثل: مؤسسة موانئ خليج عدن؛ نظرًا لارتباطه الوثيق بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بفعالية. ومع ذلك، تواجه المؤسسة تحديات كبيرة في تحقيق التكامل بين الذكاء الإستراتيجي والإدارة الناجحة؛ مما قد يؤثر على قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الملاحية، واستغلال الفرص المتاحة.

يعدُّ تأثير الذكاء الإستراتيجي تأثيرًا محوريًا في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية لمؤسسة موانئ خليج عدن؛ حيث يسهم في تمكين المؤسسة من اتخاذ قرارات مرنة وسريعة، وتنفيذها بفعالية؛ بما يدعم استدامتها في بيئة مليئة بالتحديات. وعلى الرغم من هذه الأهمية، ما زال هناك نقص في دراسة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي، وأداء المؤسسة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، وكيفية تمكُّن الإدارة العليا من الاستفادة من هذا الذكاء؛ لتعزيز مرونتها، وكفاءتها التشغيلية. وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا على تعزيز الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة موانئ خليج عدن؟

٦. أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية: تمثلت الأهمية النظرية للدراسة في الإسهام العلمي، والمعرفي في مجال الإدارة الإستراتيجية؛ من خلال تسليط الضوء على دور الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا في

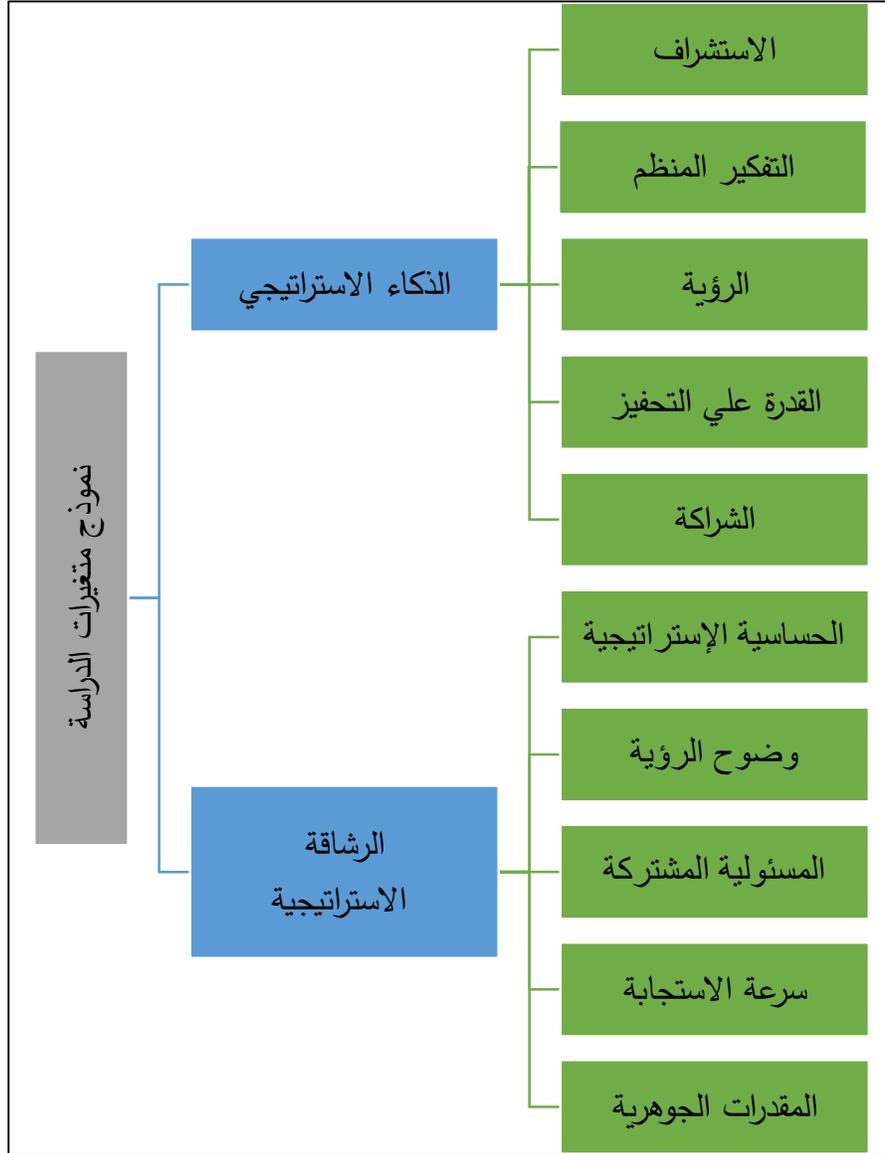
تعزيز الرشاقة الإستراتيجية. كما هدفت إلى إثراء الأدبيات الإدارية؛ بتوضيح العلاقة التفاعلية بين الذكاء الإستراتيجي، وعناصر الرشاقة الإستراتيجية؛ مما يُعزّز الفهم الأكاديمي لمفاهيم القيادة الإستراتيجية والتكيف المؤسسي، ويقدم إطارًا نظريًا يمكن الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بالإدارة، والقيادة الإستراتيجية.

- الأهمية العملية: تتجلى الأهمية العملية للدراسة في تقديم توصيات، وحلول تطبيقية للإدارة العليا في مؤسسة موانئ خليج عدن، تهدف إلى تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وزيادة مرونة العمليات المؤسسية؛ من خلال تطوير آليات تنفيذية تعتمد على مبادئ الذكاء الإستراتيجي، بحيث تتمكن المؤسسة من التكيف السريع مع التغيرات البيئية، واستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات بكفاءة أكبر. كما يمكن للمؤسسة تعزيز قدرتها التنافسية في السوق الملاحية، مما يضمن استدامتها، ويدعم اتخاذ قرارات أفضل في الظروف غير المستقرة.

٧. أهداف الدراسة:

- التعرف على الذكاء الإستراتيجي بأبعاده.
- التعرف على الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج، وتقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية داخل مؤسسة موانئ خليج عدن.

٨. متغيرات الدراسة:



الشكل رقم (١) نموذج متغيرات الدراسة.
المصدر: الباحث؛ اعتماداً على الدراسات السابقة.

٩. فرضيات الدراسة:

- قامت الدراسة باختبار الفرضيات التالية؛ ولتحقيق ذلك فإنه توجد فرضية وحيدة رئيسة وهي:
- توجد علاقة ارتباط - ذات دلالة إحصائية - بين الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا بمؤسسة موانئ خليج عدن والرشاقة الإستراتيجية. وقد تفرع من الفرض الرئيس عدة فرضيات، تمثلت في:
- توجد علاقة ارتباط - ذات دلالة إحصائية - بين الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا بمؤسسة موانئ خليج عدن، والرشاقة الإستراتيجية (وضوح الرؤية).
 - توجد علاقة ارتباط - ذات دلالة إحصائية - بين الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا بمؤسسة موانئ خليج عدن، والرشاقة الإستراتيجية (المقدرات الجوهرية).
 - توجد علاقة ارتباط - ذات دلالة إحصائية - بين الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا بمؤسسة موانئ خليج عدن، والرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية).
 - توجد علاقة ارتباط - ذات دلالة إحصائية - بين الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا بمؤسسة موانئ خليج عدن، والرشاقة الإستراتيجية (سرعة الاستجابة).
 - توجد علاقة ارتباط - ذات دلالة إحصائية - بين الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا بمؤسسة موانئ خليج عدن، والرشاقة الإستراتيجية (المسؤولية المشتركة).

١٠. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة مصممة للإجابة على الأسئلة البحثية المطروحة، ثم تم تطبيق الدراسة للتحقق من فرضياتها باستخدام البيانات الكمية. وأجريت الدراسة الميدانية عبر توزيع الاستبانات على عينة من مجتمع الدراسة المكون من الإداريين، وجميع العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة، وبعد جمع البيانات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ لتحليل البيانات، وتفرغها، وجدولتها، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.

وقد تمثل مجتمع الدراسة في الإداريين، وجميع العاملين بالمؤسسة، والذي وصل حوالي (٢٠٠٠) موظف (الإدارة التجارية لشركة عدن لتطوير الموانئ، ٢٠٢٤)؛ وتم توزيع الاستبانة عليهم. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية التي يمكن الاستعانة بها في تحديد حجم العينة عند معامل ثقة (٩٥%)، وحدود خطأ معياري (٥%)؛ فإن مجتمع العينة يساوي (306) مفردة كما في المعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (p)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (p)^2 - 1\right]}$$

حيث إن:

n: حجم العينة المراد تحديدها.

Z: حدود الخطأ المعياري ١,٩٦ وذلك عند درجة ثقة (٩٥%).

d: مقدار الخطأ المعياري.

P: نسبة الذين تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في مجتمع البحث.

N: حجم المجتمع.

وبذلك فإن حجم العينة يتمثل في ٣٢٣ مفردة.

١١. بيانات الدراسة:

بيانات أولية: قام الباحث بجمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة؛ باستخدام أداة جمع البيانات الأساسية، وهي الاستبانة؛ حيث صممت قائمة الاستبانة خصيصاً لهذه الدراسة، وتم توزيعها على المشاركين عبر نماذج Google Form لضمان سهولة الوصول، والحصول على إجابات مدققة. بيانات ثانوية: اعتمد الباحث على مصادر متنوعة، مثل: الكتب، والمراجع العلمية باللغتين: العربية، والأجنبية؛ فضلاً عن التقارير الرسمية، والدوريات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

١٢. التحليل الإحصائي:

- المتوسطات الوزنيّة، ومستويات أبعاد الذكاء الإستراتيجي، وترتيبها:

تم قياس مستوى الذكاء الإستراتيجي؛ من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والمتوسطات الوزنيّة الخاصة بأبعاد الذكاء الإستراتيجي؛ بهدف تحديد مدى توفّر هذه الأبعاد في البيئة المستهدفة. كما تم تصنيف الأبعاد، وترتيبها؛ وفقاً لمستوى قوتها، وتأثيرها، بناءً على النتائج الإحصائيّة التي تم الحصول عليها، كما هو موضح في الجدول التالي. ويتيح هذا الترتيب تقييم النقاط القوية، والمجالات التي تتطلب تحسناً؛ لضمان تعزيز الذكاء الإستراتيجي بشكل متكامل

الجدول رقم (٣) المتوسطات الوزنيّة، ومستويات أبعاد الذكاء الإستراتيجي، وترتيبها.

أبعاد مقياس الذكاء الإستراتيجي	المتوسط الحسابي	المتوسط الوزني	المستوى	الترتيب
الاستشراف	١٣,٤٥	٤,٤٥	مرتفع جداً	الأول

التفكير المنظم	٢٢,٥٩	٤,٣٩	مرتفع جداً	الثاني
الرؤية	٢١,٣٠	٤,٢٨	مرتفع جداً	الثالث
القدرة على التحفيز	٢٢,١٥	٤,٢٤	مرتفع	الخامس
الشراكة	١٨,٠٩	٤,٢٧	مرتفع	الرابع
الدرجة الكلية	٩٧,٥٨	٤,٣٣	مرتفع جداً	

اتضح من النتائج أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي تتوفر بدرجة مرتفعة جداً لدى العاملين في البنوك التجارية العامة؛ وفقاً لآراء عينة الدراسة؛ حيث أظهرت المتوسطات الحسابية الوزنيّة ترتيباً تنازلياً لهذه الأبعاد على النحو التالي:

- الاستشراف: جاء في الترتيب الأول بمستوى مرتفع جداً، وبمتوسط وزني (٤,٤٥)؛ مما يعكس قدرة العاملين على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، واتخاذ القرارات الاستباقية.
 - التفكير المنظم: احتل الترتيب الثاني بمتوسط وزني (٤,٣٩)؛ مما يشير إلى امتلاك العاملين القدرة على تنظيم المعلومات، وتحليلها بطريقة منهجية.
 - الرؤية: جاء في الترتيب الثالث بمتوسط وزني (٤,٢٨)؛ مما يعكس وضوح الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
 - الشراكة: حلّ في الترتيب الرابع بمتوسط وزني (٤,٢٧)؛ مما يعكس التعاون الجيد بين الإدارات، والشركاء الإستراتيجيين.
 - القدرة على التحفيز: جاء في الترتيب الخامس والأخير، لكنه لا يزال في المستوى المرتفع، بمتوسط وزني (٣,٢٤)؛ مما يعكس وجود حاجة لتعزيز قدرات التحفيز داخل المؤسسة.
- وقد حصل المتوسط الوزني العام لمتغير الذكاء الإستراتيجي على (4.33)؛ مما أشار إلى توفر مرتفع جداً لأبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية العامة، مع وجود تميز ملحوظ في جوانب الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية الإستراتيجية. وقد تبين أن المتوسط الوزني لمتغير (الذكاء الإستراتيجي) هو (٤,٣٣)، وبناء عليه، فإن هناك توفراً بنسبة مرتفعة جداً لأبعاد متغير (الذكاء الإستراتيجي).
- قياس مؤشرات المتغير التابع (الرشاقة الإستراتيجية):

تم قياس مستوى الرشاقة الإستراتيجية من خلال حساب المتوسطات الحسابية والمتوسطات الوزنيّة لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية، بهدف تحديد مدى توفرها لدى العاملين، وترتيب هذه الأبعاد حسب مستوى قوتها، وتأثيرها. يتيح هذا التحليل التعرف على الأبعاد التي تحقق أعلى مستويات الأداء، وتلك التي تحتاج إلى تحسين، أو تطوير، وكما هو موضح في الجدول التالي. يوفر هذا الترتيب أساساً متيناً لتطوير إستراتيجيات العمل، وتعزيز الجوانب التنظيمية لتحقيق الأداء الأمثل.

جدول (٤) المتوسطات الوزنيّة، ومستويات أبعاد الذكاء الإستراتيجي، وترتيبها.

الترتيب	المستوى	المتوسط الوزني	المتوسط الحسابي	أبعاد مقياس الرشاقة الإستراتيجية
الثاني	مرتفع جداً	٤,٣١	١٢,٩٣	الحسابية الإستراتيجية
الأول	مرتفع جداً	٤,٣٤	٨,٦٨	وضوح الرؤية
الثالث	مرتفع جداً	٤,٣٠	١٢,٩	المسئولية المشتركة
الرابع	مرتفع	٤,٢٩	١٢,٨٧	سرعة الاستجابة
الخامس	مرتفع	٤,٢٧	١٢,٨١	المقررات الجوهرية
	مرتفع	٤,٣٠	٦٠,٢	الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي

- يتضح من الجدول رقم (4) أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية تتوفر بدرجة مرتفعة لدى العاملين في البنوك التجارية العامة؛ وفقاً لآراء عينة الدراسة، حيث جاءت النتائج كما يلي:
1. وضوح الرؤية: احتل الترتيب الأول بمستوى مرتفع جداً، وبمتوسط وزني (4.3)؛ مما أشار إلى امتلاك المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة، وأهدافاً محددة.
 2. الحسابية الإستراتيجية: جاء في الترتيب الثاني بمتوسط وزني (4.31)؛ مما يعكس قدرة المؤسسة على الاستشعار المبكر للتغيرات في البيئة الخارجية.
 3. المسئولية المشتركة: جاء في الترتيب الثالث بمتوسط وزني (4.30)؛ مما يعكس مستوى عالٍ من التعاون بين الإدارات المختلفة؛ لتحقيق الأهداف المشتركة.
 4. سرعة الاستجابة: جاء في الترتيب الرابع بمستوى متوسط، وبمتوسط وزني (4.29)؛ مما أشار إلى الحاجة إلى تحسين سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية.

٥. المقدرات الجوهرية: احتلت الترتيب الخامس بمستوى متوسط أيضاً، وبمتوسط وزني (4.27)؛ مما يعكس أهمية تعزيز المقدرات الجوهرية؛ لضمان التكيف السريع مع المستجدات.

حصل المتوسط الوزني العام لمتغير الرشاقة الإستراتيجية على (3.40)؛ مما أشار إلى توفر مرتفع لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية، مع إمكانية تحسين بعض الجوانب، خصوصاً سرعة الاستجابة، والحساسية الإستراتيجية؛ لتعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق التميز الإستراتيجي.

• نتائج اختبار صحة الفرض الأول، ومناقشتها وتفسيرها:
نص هذا الفرض على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا بمؤسسة موانئ خليج عدن والرشاقة الإستراتيجية، وللتحقق من هذا الفرض تم استخدام معامل الارتباط التتابعي لـ "بيرسون"، فكانت النتائج كما بالجدول الآتي:

جدول (٥) نتائج معامل الارتباط بين درجات الذكاء الإستراتيجي، والرشاقة الإستراتيجية

الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية	درجات الرشاقة الإستراتيجية					درجات الذكاء الإستراتيجي
	المقدرات الجوهرية	سرعة الاستجابة	المسؤولية المشتركة	وضوح الرؤية	الحساسية الإستراتيجية	
**٠,٦٧٣	**٠,٥٨٤	**٠,٥٩٢	**٠,٤٨٦	٠,٦١٩ **	**٠,٤٩٥	الاستشراف
**٠,٧٠٧	**٠,٥٩٧	**٠,٦١٨	**٠,٥٢٢	٠,٦٥٢ **	**٠,٥٣٧	التفكير المنظم
**٠,٦٧٨	**٠,٥٤٥	**٠,٥٦٧	**٠,٥٠٩	٠,٥٩٥ **	**٠,٦٠٥	الرؤية
**٠,٧٢٥	**٠,٦٢٥	**٠,٦٣٣	**٠,٥٠٨	٠,٦٢٣ **	**٠,٦١٥	القدرة على التحفيز
**٠,٧٠٧	**٠,٥٥٤	**٠,٦٣١	**٠,٥٥٤	٠,٦٥٨ **	**٠,٥٣٦	الشراكة
**٠,٨٠٣	**٠,٧٠١	**٠,٦٦٨	**٠,٥٩٤	٠,٧٢٥ **	**٠,٦٤٠	الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي

أوضح الجدول السابق تحقق الفرض الأول؛ حيث اتضح- من خلاله- ما يأتي:

- الاستشراف، والرشاقة الإستراتيجية: أظهرت البيانات أن الاستشراف يرتبط بقوة مع سرعة الاستجابة (0.592) والمقدّرات الجوهرية (0.584)؛ مما يعكس أهمية التنبؤ بالأحداث المستقبلية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف السريع، وتطوير مواردها. كما سجل معامل ارتباط كلي (0.673) مع الرشاقة الإستراتيجية؛ مما يبرز دوره في تحسين مرونة المؤسسة واستجابتها للمتغيرات.
- التفكير المنظم، والرشاقة الإستراتيجية: ارتبط التفكير المنظم بشكل قوي مع وضوح الرؤية (0.652)، وسرعة الاستجابة (0.618)، مما أشار إلى أن تنظيم المعلومات، والتحليل المنهجي يساعد على صياغة أهداف واضحة، وتسريع عملية اتخاذ القرارات. كما سجل معامل ارتباط كلي (0.707) مع الرشاقة الإستراتيجية؛ مما يبرز دوره في تحسين التخطيط الإستراتيجي، وتعزيز أداء المؤسسة.
- الرؤية، والرشاقة الإستراتيجية: كانت الرؤية الإستراتيجية مرتبطةً بشكل كبير - مع الحساسية الإستراتيجية (0.605) ووضوح الرؤية (0.595) ؛ مما يدل على أن وضوح الرؤية يساعد على تحديد الأولويات الإستراتيجية بفعالية. وقد حصل معامل الارتباط الكلي على (0.678)؛ مما يُعزّز أهمية وجود رؤية مؤسسية واضحة؛ لتحقيق المرونة، والتكيف مع التغيرات البيئية.
- القدرة على التحفيز، والرشاقة الإستراتيجية: حققت القدرة على التحفيز أعلى معامل ارتباط مع سرعة الاستجابة (0.633) والمقدّرات الجوهرية (0.625)؛ مما أوضح أن تحفيز العاملين يُعزّز كفاءة الأداء، وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية. وسجلت أعلى درجة كلية (0.725)؛ مما يعكس أهمية التحفيز في تحقيق التميز المؤسسي، وتطوير الأداء الشامل.
- الشراكة، والرشاقة الإستراتيجية: أظهرت الشراكة علاقات قوية مع وضوح الرؤية (0.658) وسرعة الاستجابة (0.631)؛ مما أشار إلى أن تعزيز العلاقات والشراكات داخل المؤسسة، ومع الأطراف الخارجية يُعزّز قدرة المؤسسة على التكيف السريع. وقد حصلت الدرجة الكلية على (0.707) ؛ مما يؤكد أهمية الشراكة في تعزيز التفاعل الإيجابي، والاستجابة للتغيرات.
- الدرجة الكلية: حصل معامل الارتباط الكلي على (0.803) بين الذكاء الإستراتيجي، والرشاقة الإستراتيجية؛ مما أشار إلى وجود علاقة قوية جدًا بين المتغيرين. ويبرز هذا الارتباط أهمية التكامل بين القدرات الفكرية، والتنظيمية في تعزيز أداء المؤسسة، وتمكينها من التكيف مع التغيرات البيئية، والمنافسة في السوق.

نصّ الفرض الرئيس على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي في الرشاقة الإستراتيجية بمؤسسة موانئ خليج عدن؛ ويتفرع منه الآتي:

○ توجد علاقة ارتباط- ذات دلالة إحصائية- بين الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا بمؤسسة موانئ خليج عدن، والرشاقة الإستراتيجية (وضوح الرؤية). لاختبار تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي على وضوح الرؤية، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من بين: (وضوح الرؤية، التحفيز، الاستشراف، سرعة الاستجابة، والقدرة على تحفيز العاملين). وأسفرت النتائج عن أن مجموع المربعات المنسوب إلى الانحدار قد حصل على (53.777)، وهو ما يعكس حجم التباين الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة الخمسة (الاستشراف، التحفيز، التفكير المنظم، سرعة الاستجابة، القدرة على التحفيز). ويمثل مجموع المربعات المنحدر عن الانحدار (46.292) مقدار التباين الذي لم يستطع النموذج تفسيره؛ مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على وضوح الرؤية بخلاف أبعاد الذكاء الإستراتيجي المستخدمة. وحصل التباين الكلي على (100.069)، وهو مجموع التباين الكلي في المتغير التابع (وضوح الرؤية). وفضلاً عن ذلك أظهرت النتائج قيمة " ف (72.723) "، والتي تعد مرتفعة، وتوضح أن النموذج الإحصائي- دال إحصائياً- عند مستوى دلالة (0.000)؛ مما يشير إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على وضوح الرؤية، ويؤكد موثوقية النموذج المستخدم في الدراسة. كما يعكس معامل التحديد ($R^2 = 0.537$) أن (53.7%) من التغيرات في وضوح الرؤية يمكن تفسيرها بواسطة أبعاد الذكاء الإستراتيجي الخمسة المستخدمة في التحليل، بينما يعزى (46.3%) من التباين إلى عوامل أخرى خارج النموذج الإحصائي. وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة قوية، ومؤثرة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي، ووضوح الرؤية. ويبرز هذا أهمية التركيز على الاستشراف، والتحفيز، وسرعة الاستجابة؛ لتعزيز وضوح الرؤية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مع ضرورة مراعاة العوامل الخارجية الأخرى؛ لتحسين مستوى التفسير الكلي للنموذج.

○ توجد علاقة ارتباط- ذات دلالة إحصائية- بين الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا بمؤسسة موانئ خليج عدن، والرشاقة الإستراتيجية (المقدّرات الجوهرية). ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج؛ لتحديد أكثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الشراكة، التفكير بمنطق النظم، التحفيز والدافعية، الاستشراف) تأثيراً في المقدّرات الجوهرية. أظهرت النتائج أن مجموع المربعات المنسوب إلى الانحدار قد حصل على (48.178) بدرجات حرية (5)، وبمتوسط مربعات قدره (9.636)؛ مما يعكس إسهام كبير للمتغيرات المستقلة (الاستشراف، التحفيز، التفكير المنظم، القدرة على اتخاذ القرار، والشراكة) في تفسير التباين في المقدّرات الجوهرية. ومن ناحية أخرى، حصل مجموع المربعات

المنحدر عن الانحدار على (54.926) مع متوسط مربعات (0.175)، ودرجات حرية (313)؛ مما أشار إلى وجود تباين غير مفسر في النموذج، يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في التحليل، مثل المتغيرات البيئية أو الإدارية. بينما بلغ التباين الكلي (103.104)، وهو مجموع التباينات المفسرة وغير المفسرة. علاوة على ذلك، بلغت قيمة "ف" (54.908) "، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود دلالة إحصائية قوية عند مستوى دلالة (0.000)؛ مما يعكس قوة تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي على المقدرات الجوهرية. يُعزّز ذلك مصداقية النموذج ويؤكد أن المتغيرات المستقلة تفسر جزءًا كبيرًا من التباين في الأداء المؤسسي. يشير معامل التحديد ($R^2 = 0.467$) إلى أن 46.7% من التباين في المقدرات الجوهرية يمكن تفسيره بواسطة أبعاد الذكاء الإستراتيجي المستخدمة في النموذج، بينما يعزى 53.3% من التباين إلى عوامل أخرى خارجية لم تُدرج في التحليل الإحصائي. توضح النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمقدرات الجوهرية، مما يُعزّز أهمية التركيز على الاستشراف، التحفيز، التفكير المنظم، والشراكة لتطوير المقدرات الجوهرية للمؤسسة. يوصى بإدراج متغيرات إضافية في النماذج المستقبلية لتحسين التفسير الشامل للأداء المؤسسي وزيادة فعالية القرارات الإستراتيجية.

○ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا بمؤسسة موانئ خليج عدن والرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية). ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتحديد أكثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية، القدرة على التحفيز، الشراكة) تأثيرًا في الحساسية الإستراتيجية. وتشير النتائج الإحصائية إلى أن مجموع المربعات المنسوب إلى الانحدار قد حصل على (29.818) بدرجات حرية (5)، ومتوسط مربعات (5.964)؛ مما يعكس إسهامًا كبيرًا للمتغيرات المستقلة في تفسير التباين في الحساسية الإستراتيجية. وهو ما يشير إلى دور هذه الأبعاد في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستشعار المبكر، وتكييف سياساتها مع المتغيرات البيئية. ومن ناحية أخرى، حصل التباين المنحدر عن الانحدار على (39.154) بمتوسط مربعات (0.125)، ودرجات حرية (313)؛ مما أشار إلى وجود تباين غير مفسر، يُعزى إلى عوامل إضافية لم يتم تضمينها في النموذج الإحصائي، مثل: العوامل البيئية، أو التشغيلية التي قد تؤثر على الحساسية الإستراتيجية. علاوة على ذلك، بلغت قيمة "ف" (47.673) " عند مستوى دلالة (0.000) ؛ مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية، وتأثير جوهري للمتغيرات المستقلة على الحساسية الإستراتيجية. ويثبت هذا أن النموذج المستخدم معنوي، وقادر على تفسير العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي، والحساسية الإستراتيجية بفاعلية. وأشار معامل التحديد ($R^2 = 0.432$) إلى أن (3.2%)

من التباين في الحساسية الإستراتيجية يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج، بينما يعزى (56.8%) من التباين إلى عوامل خارجية لم يتم تحليلها ضمن إطار الدراسة الحالية. وتوضح هذه النتائج علاقة إيجابية قوية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والحساسية الإستراتيجية؛ مما يُعزِّز أهمية تعزيز الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية الإستراتيجية؛ لتحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات. وقد أوصت الدراسة بتوسيع التحليل المستقبلي؛ من خلال تضمين متغيرات إضافية، مثل: إدارة المخاطر، الابتكار المؤسسي، والمرونة التنظيمية لتحسين النموذج التفسيري، وزيادة القدرة على التنبؤ بالأداء المؤسسي في ظل البيئات الدينامية.

○ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا بمؤسسة موانئ خليج عدن، والرشاقة الإستراتيجية (المسؤولية المشتركة)، واختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج؛ لتحديد أكثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي (التفكير بمنطق النظم، الشراكة، الاستشراف، القدرة على تحفيز العاملين) تأثيراً في المسؤولية المشتركة. وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن المسؤولية المشتركة بوصفها متغيراً تابعاً. قد تأثرت بشكل ملحوظ بأبعاد الذكاء الإستراتيجي؛ حيث حصل التباين المنسوب إلى الانحدار على (24.145)، مما يعكس إسهاماً قوياً للمتغيرات المستقلة، مثل: الاستشراف، التفكير المنظم، التحفيز، الشراكة، والرؤية في تعزيز المسؤولية المشتركة بين العاملين في المؤسسة. ومن ناحية أخرى، حصل التباين غير المفسر على (42.875)؛ مما أشار إلى وجود عوامل أخرى خارج النموذج، قد تؤثر على مستوى المسؤولية المشتركة، مثل: الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة. وعلاوة على ذلك، فقد أظهرت قيمة " ف (35.253) "، ومستوى دلالة (0.000) وجود دلالة إحصائية قوية تؤكد أن النموذج الإحصائي معنوي، وأن المتغيرات المستقلة تؤثر بشكل كبير - على المسؤولية المشتركة. وأخيراً، أشار معامل التحديد ($R^2 = 0.360$) إلى أن (36%) من التغيرات في المسؤولية المشتركة يمكن تفسيرها بواسطة أبعاد الذكاء الإستراتيجي، بينما (64%) تُعزى إلى عوامل أخرى لم تُدرج في التحليل. وقد أشارت النتائج إلى علاقة إيجابية، ومعنوية بين الذكاء الإستراتيجي، والمسؤولية المشتركة؛ مما يبرز أهمية الشراكة، والتحفيز، والرؤية الإستراتيجية في تعزيز العمل الجماعي. وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية لزيادة الوعي المؤسسي، وتعزيز ثقافة التعاون، وتوزيع المسؤوليات؛ لضمان أداء فعال، ومستدام.

○ توجد علاقة ارتباط- ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا بمؤسسة موانئ خليج عدن، والرشاقة الإستراتيجية (سرعة الاستجابة). ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج؛ لتحديد أكثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الشراكة، التفكير بمنطق النظم، التحفيز والدافعية، الاستشراف، المقدرات الجوهرية) تأثيراً في سرعة الاستجابة. وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تُسهم- بشكل كبير- في تحسين سرعة الاستجابة داخل المؤسسات؛ حيث يعكس مجموع المربعات المنسوب إلى الانحدار (٥١,٢٣١) بمتوسط مربعات (١)، ودرجات حرية (٥) تأثيراً واضحاً للمتغيرات المستقلة المتمثلة في الاستشراف، والتفكير المنظم، والتحفيز، والرؤية، والشراكة؛ مما أشار إلى أن تحسين هذه الأبعاد يُعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة، وفعّالة في بيئة ديناميكية. ومن ناحية أخرى، حصل التباين غير المفسر عن الانحدار على (٤٩,٨٢٠) مع درجات حرية (٣١٣)، ومتوسط مربعات (٠,١٥٩)؛ مما أشار إلى وجود عوامل خارج النموذج تؤثر على سرعة الاستجابة، مثل: الثقافة التنظيمية، الدعم التكنولوجي، ومرونة الهيكل الإداري. وقد عكس هذا التباين الحاجة إلى تعزيز العمليات الداخلية، وتطوير البنية التحتية لتقليل التباين غير المفسر، وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي. وقد حصل التباين الكلي على (١٠١,٠٥١) مع درجات حرية (٣١٨)؛ مما يعكس إجمالي التغيرات المؤثرة على سرعة الاستجابة، سواء تلك المفسرة من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي، أو الناتجة عن عوامل خارجية. وقد أشارت هذه القيمة إلى أهمية تطوير إطار إستراتيجي شامل يأخذ في الاعتبار المتغيرات التي تؤثر على الأداء التنظيمي بشكل أوسع. فضلاً عما أظهرته قيمة "ف" (٦٤,٣٧٣)، ومستوى دلالة (٠,٠٠٠) من وجود دلالة إحصائية قوية؛ مما يعكس موثوقية النتائج، وأهمية المتغيرات المستقلة في تحسين سرعة الاستجابة. وقد أشار ذلك إلى أن النموذج المستخدم في التحليل الإحصائي قوي، وقادر على تفسير العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وسرعة الاستجابة بشكل فعّال. وأخيراً، يعكس معامل التحديد ($R^2 = 0.507$) أن (٥٠,٧%) من التغيرات في سرعة الاستجابة يمكن تفسيرها بواسطة أبعاد الذكاء الاستراتيجي، بينما تُعزى (٤٩,٣%) إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج. مما يدعو إلى النظر في الجوانب التكنولوجية، والسياسات الإدارية لتحسين القدرة التفسيرية للنموذج، بما يُسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف السريع، والاستجابة الفعّالة للمتغيرات البيئية.

١٣. خلاصة الدراسة:

يؤدي تطبيق الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة موانئ خليج عدن إلى تحسين الكفاءة التشغيلية؛ من خلال اتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى تحليل البيانات المتعلقة بعمليات الشحن، والتفريغ، والخدمات

اللوجيستية. ويسهم هذا النهج في تسريع العمليات، وتقليل فترات انتظار السفن؛ مما يُعزّز الإنتاجية العامة للميناء، كما يُسهم الذكاء الإستراتيجي في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة؛ من خلال تقديم خدمات متميّزة ومستدامة. ويمكن للمؤسسة تعزيز مكانتها في السوق العالمية عبر تحسين مستوى الخدمات الملاحية؛ مما يجذب المزيد من العملاء، والشركاء التجاريين.

وقد توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية؛ ونعرضها كما يلي:

- أشارت النتائج إلى أنّ الذكاء الإستراتيجي، والرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة موانئ خليج عدن في اليمن، يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بسبب الطبيعة المتشابهة بين التخطيط، والتنفيذ الإستراتيجي في قطاع الموانئ، والخدمات اللوجيستية. ويمثل الذكاء الإستراتيجي قدرة الإدارة العليا على استشراف المستقبل، ووضع خطط متكاملة تتيح تحقيق الأهداف المؤسسية، بينما تعني الرشاقة الإستراتيجية قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية، والاستجابة للتحديات في السوق الملاحية؛ مما يُعزّز من تنافسيتها، واستدامتها.
- أظهرت النتائج أنّ وضوح الرؤية، والتحفيز، والاستشراف تسهم في تعزيز الحساسية الإستراتيجية للمؤسسة؛ إذ إنّ وضوح الرؤية يوجّه المؤسسة نحو أهداف واضحة تستند إلى تحليل مدقّق للبيئة الملاحية؛ مما يسهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية فعّالة. كما يُعزّز التحفيز التزام العاملين، ويدفعهم إلى تقديم الأداء الأفضل؛ في حين أنّ الاستشراف يُمكن المؤسسة من التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، والتخطيط الاستباقي لمواجهة التحديات المحتملة.
- فضلاً عما سبق، يتبين أنّ التفكير بمنطق النظم، والشراكة، والاستشراف، والتحفيز يُعزّز وضوح الرؤية في مؤسسة موانئ خليج عدن؛ حيث يُسهم التفكير بمنطق النظم في تحليل العمليات التشغيلية، وتحديد التفاعلات بين الإدارات المختلفة. كما تدعم الشراكة التعاون بين المؤسسة، والجهات المعنية في سلسلة الإمداد البحرية. ويُعزّز التحفيز التزام الموظفين بأهداف المؤسسة؛ في حين يوفر الاستشراف توقعات مستقبلية تُمكن من التخطيط الإستراتيجي المدروس.
- أشارت النتائج إلى أنّ الشراكة، والتفكير بمنطق النظم، والتحفيز، والدافعية، والاستشراف يُعزّز المسؤولية المشتركة داخل المؤسسة؛ حيث يتيح التفكير بمنطق النظم للإدارات المختلفة فهم الترابط بين أنشطتها. كما تُسهم الشراكة في بناء بيئة عمل تعاونية بين العاملين، والأطراف الخارجية، في حين يُعزّز التحفيز، والدافعية التزام العاملين بتقديم أفضل ما لديهم؛ في حين يضمن الاستشراف جاهزية المؤسسة لمواجهة المتغيرات المستقبلية.
- أخيراً، أظهرت النتائج أنّ التفكير بمنطق النظم، والتحفيز، والدافعية، والاستشراف يُسهم في تعزيز المقدرات الجوهرية لمؤسسة موانئ خليج عدن؛ من خلال تحسين الكفاءات التشغيلية والمهنية للموظفين. كما يتيح التفكير - بمنطق النظم - فهماً أفضل لعمليات الموانئ وتطويرها، بينما يشجع التحفيز والدافعية الموظفين على تطوير مهاراتهم، وزيادة إنتاجيتهم. كما يسهم

الاستشراف في وضع إستراتيجيات مستقبلية فعّالة تُعزز من قدرات المؤسسة على المنافسة في البيئة البحرية العالمية.

وفيما يلي عرض لتوصيات الدراسة، وكذلك المقترح الزمني المخطط لتلك التوصيات.

الجدول رقم (6) الجدول الزمني المقترح.

م	التوصيات	الجهة المنوطة بالتنفيذ	الفترة الزمنية المقترحة
١	إعداد وتنفيذ برنامج تدريبي سنوي مخصص لتعزيز الذكاء الإستراتيجي لدى العاملين في مؤسسة موانئ خليج عدن. يجب أن يشمل البرنامج شراً لجوانب الذكاء الإستراتيجي المختلفة، مع أمثلة تطبيقية تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة. لتحقيق الفاعلية، ينبغي أن تُظهر الإدارة العليا التزامها بدعم هذا التوجّه؛ من خلال توفير الحوافز المادية، والمعنوية المناسبة لتحفيز العاملين على المشاركة بفاعلية.	إدارة الموارد البشرية، والإدارة العليا	عام واحد
٢	استخدام أساليب تقييم الذكاء الإستراتيجي عند توظيف كوادر جديدة في المؤسسة. ويسهم ذلك في اختيار موظفين لديهم القدرات والكفاءات الإستراتيجية اللازمة لتلبية متطلبات العمل، مما يُعزّز انتماءهم، وولاءهم للمؤسسة. سيؤدي ذلك بدوره إلى تحفيزهم على العمل بجديّة أكبر؛ مما ينعكس - إيجابياً - على تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.	الإدارة العليا، وإدارة التطوير والتدريب	عام واحد
٣	إنشاء وحدة داخل المؤسسة تُعنى بجمع المعلومات ذات الأهمية الإستراتيجية، وتحليلها. وتُركز هذه الوحدة على رصد التغيرات في البيئة الملاحية، وتحليل المخاطر المحتملة، وتقديم رؤى تساعد القادة في اتخاذ قرارات إستراتيجية فعّالة. كما تسهم هذه الوحدة في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المستقبلية.	الإدارة العليا	عام واحد

٤	الإدارة العليا، ومديرو الإدارات، والأقسام	تطوير مهارات القيادة لدى الموظفين في المؤسسة؛ من خلال تنظيم أنشطة تدريبية، ومبادرات تنافسية تحفزهم على الابتكار، وتحقيق الإنجازات. كما ينبغي إشراكهم في جميع مراحل العمل، بما في ذلك التخطيط والتنفيذ، مما يعزز شعورهم بالمسئولية والانتماء. ويجب أن تتضمن هذه المبادرات برامج لتطوير مهارات التخطيط، والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.
٥	الإدارة العليا، وإدارة التدريب	تعزيز ثقافة تشجع على التعاون، والمشاركة بين العاملين في المؤسسة؛ مما يضمن تفاعلاً سريعاً مع التغيرات في سوق الخدمات الملاحية. ويوصى أيضاً بتطوير إستراتيجيات تعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات مع تحسين الكفاءة التشغيلية.

المصدر: الباحث.

- كما توصي الدراسة ببعض التوصيات العامة، والخاصة بموضوع الدراسة، والتي تتمثل في:
- ❖ ضرورة تعزيز الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا في مؤسسة موانئ خليج عدن؛ من خلال تبني إستراتيجيات شاملة تستند إلى الاستشراف الإستراتيجي، والتفكير المنظم، ووضوح الرؤية، والشراكة، والقدرة على التحفيز. ويتطلب ذلك إنشاء وحدة متخصصة في الذكاء الإستراتيجي تتولى مهام جمع البيانات، وتحليلها، ورصد المتغيرات البيئية، وصياغة خطط استباقية تضمن استجابة سريعة، وفعالة للتغيرات في البيئة الملاحية.
 - ❖ تطوير الكفاءات القيادية للإدارة العليا؛ من خلال برامج تدريبية متقدمة في إدارة الأزمات، والتكيف المؤسسي، وتطوير السياسات الإستراتيجية لضمان تحقيق الرقابة الإستراتيجية، كما يجب- أيضاً- تعزيز ثقافة الابتكار، والمشاركة بين الإدارات المختلفة، مع التركيز على اتخاذ القرارات المشتركة؛ لزيادة مرونة المؤسسة، وتحسين كفاءة الأداء التشغيلي.
 - ❖ تخصيص الموارد الضرورية؛ لتحقيق التكامل بين التخطيط، والتنفيذ الإستراتيجي، مع مراجعة دورية للأداء؛ لضمان التطوير المستمر، والحفاظ على الميزة التنافسية في سوق الموانئ، والخدمات اللوجيستية.

١٤. المراجع:

المراجع باللغة العربية:

١. إبراهيم، محمد عبد المنعم. ٢٠٢٤. أثر الرقابة التنظيمية على الريادة الإستراتيجية للبنوك السعودية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ٥ (١). ص: ٣٧-١.
٢. أحمد، محمد أحمد ابوالوفاء؛ شمعه، رانية عبد المنعم؛ الطبال، عبد الله عبد الله. ٢٠٢٣. أثر الرقابة التنظيمية على الأداء المُستدام. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، ٣ (٣). ص: ٦١-١.
٣. بويض، ياسمين. ٢٠٢٤. *الذكاء الإستراتيجي وتخطيط الاتصال لمواجهة الخدمات* (رسالة دكتوراه) جامعة الجزائر ٣: كلية علوم الإعلام والاتصال).
٤. حسين، إسرائي يحيى؛ سلمان، سيف علي؛ نجم، غيث خلف؛ محمد، فائزة عبد الكريم. ٢٠٢٤. اثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي لشركات التأمين (بحث تطبيقي). *Financial Studies Journal & Accounting*، ١٩.
٥. حسيني، شيماء؛ سايح، حمزة. ٢٠٢٤. أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة- مؤسسة سونلغاز بولاية البيض. *أبحاث اقتصادية معاصرة*، ٧ (١). ص: ٨١-١٠٠.
٦. خالد، أسماء سعد عبد الحميد محمد؛ عمارة، أمجد حامد؛ صبري، دعاء محمد. ٢٠٢٤. تأثير الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية على العاملين بالمركز الرئيس للشركة المصرية للاتصالات بالقربية الذكاءية". *المجلة العلمية للبحوث التجارية* (جامعة المنوفية).
٧. خلف، سمر نبيل؛ وهبة، مروة سيد؛ أحمد، ميساء فتحي عبداللطيف. ٢٠٢٤. دور الأداء المُستدام في إبراز العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي في الفنادق وشركات السياحة المصرية. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*، ٢٦ (١). ص: ١١٣-١٣٦.
٨. درغوم، أكرم تقي الدين؛ عيدود، محمد إسلام. ٢٠٢٤. أثر الذكاء الإستراتيجي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير. رسالة ماستر.
٩. الزياي، مها عادل. ٢٠٢٣. أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٣ (٤). ص: ١٢٩-١٥٤.
١٠. السرراتي، كرم فخري هلال، الزبيدي، مها محسن صلال. (٢٠٢٢)، الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بصراع الهدف لدى طلبة الدراسات العليا، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية. ٣٠ (١٠). ص: ١٣١-١٥١.

١١. سليمان، خالد أحمد عبد الجواد عطية؛ شاهين، محمد عبدالنواب البكري. ٢٠٢٤. الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الممارسات والتطبيقات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥(١). ص: ٧٢٩-٧٦٣.
١٢. الشرفاوي، مريم محمد؛ جابر، منار محمد. ٢٠٢٣. آليات مقترحة لتحسين الذكاء التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمصر في ضوء مدخل قيادة التغيير. مجلة كلية التربية، ٢٠ (١١٨). ص: ٣٧٤-٤٠٤.
١٣. الشمري، طارق طعمة عطية. (٢٠١٩). دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الإستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات - العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد. ١١ (٢٤). ص: ٣١٥-٣٤٣.
١٤. الضابط، محمود محمد. ٢٠٢٢. دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق في المؤسسات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، ٤٢ (٢). ص: ٢٧-٤٢.
١٥. الطه، شهاب. (٢٠٢١). العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي - دراسة تحليلية لآراء العينة من المديرين بشركة (Korek) للاتصالات النقالة في العراق. مجلة تنمية الرافدين. ٤٠ (١٢٩). ص: ٧٢-٩١.
١٦. عوض، نادي صبحي؛ جوهر، يوسف عبد المعطى مصطفى؛ خليل، نبيل سعد. ٢٠٢٢. واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٦ (٩). ص: ٨٩٨-٩٦٦.
١٧. عياد، خالد محمود فهمي. ٢٠٢٤. الدور الوسيط لقدرات الرشاقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات الرشاقة التنظيمية والأداء المُستدام: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٥ (٢). ص: ١٠٤٩-١٠٩٣.
١٨. قايد، نشوان محمد أحمد؛ طواف، عبدالخالق هادي محسن. ٢٠٢٤. أثر الرشاقة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني. *Journal of Arts*, ١٢ (٢). ص: ٢٢٢-٢٦٦.
١٩. كريم، شعبان هديّة. ٢٠٢٤. دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات بشركات التأمين اللببية دراسة ميدانية على شركة ليبيا للتأمين - مصراته. مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ١ (٢٥).
٢٠. محيسن، عون عوض؛ أبو سويرح، أيمن سليمان؛ شامية، إبراهيم لسليمان. (٢٠٢٢). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء في

- محافظة غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٣٠(١). ص: ٦٠-٨٢.
٢١. مداوي، عبير بنت محفوظ آل مداوي؛ العمري، عبير بنت سعيد غرمان. ٢٠٢٤. تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرشاقة التنظيمية" نموذج مقترح". *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (٣٦). ص: ٣٢٠-٣٥٢.
٢٢. مرسي، عزة أحمد. (٢٠١٨). الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بكل من: مهارة اتخاذ القرار والقيادة الفاعلة لدى القيادات النسائية بالمؤسسات التربوية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الإسكندرية للتبادل العلمي*، مجلد ٣٩(٤). ص: ٤١٣-٤٢٩.
٢٣. ملك، مصطفى حسن علي، الزبيدي، بالسم محمد إبراهيم عيدان، جواد، كرار كريم. (٢٠٢٣). دور هندسة القيمة في تعزيز القرار الإداري: دراسة تطبيقية. *مجلة الدراسات المستدامة*، ٥(٤). ص: 1768-1808.
٢٤. النجار، فايز جمعة صالح، والحرايزة، أروى محمد. (٢٠٢٠). الذكاء الإستراتيجي وأثره في الإدارة استمرارية الأعمال : دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، ٨،(٣).

المراجع غير العربية:

25. Alsharah, A., 2020. Impact of Strategic Agility Determinants and Dimensions on Institutional Performance Excellence in Government Institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan. *International Journal of Business Administration*, 11(5), pp.29-44.
26. Elali, W., 2021. The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, pp.1-8.
27. Hamadat, M.H., 2021. A Proposed Perspective for Developing Suggested Administrative Rules to Activate Competitive Advantage Indicators in Jordanian Education Directorates. *Egyptian Journal of Educational Sciences*, 1(1), pp.15-38.

استمارة الاستبانة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدًا	إلى أي مدى توافق على كل من: العبارات الآتية:	الرقم	المتغير
					المنظمة قادرة على تحليل التغيرات المحتملة التي قد تشكل فرصاً، أو تهديدات.	١	الاستشراف
					يتم استخدام المتغيرات الحالية لتطوير خطط بديلة؛ للتعامل مع المستجدات.	٢	
					تتبنى المنظمة أدوات لتحليل بيئة العمل، وتوقع الاتجاهات الاجتماعية.	٣	
					تعتمد المنظمة على استباق التغيرات؛ لضمان تحقيق أهدافها.	٤	
					يتم وضع خطط إستراتيجية تساعد المنظمة على التكيف مع المستقبل.	٥	
					يتم جمع المعلومات، وتصنيفها؛ بناءً على أهميتها في المنظمة.	١	التفكير المنظم
					توفر المنظمة فهماً شاملاً لجوانب العمل المختلفة؛ من خلال تحليل البيانات.	٢	
					يساعد التفكير المنظم في تحسين الأداء	٣	

				المؤسسي للمنظمة.		
				يتم توظيف التفكير المنظم؛ لمعالجة التعقيدات في بيئة العمل.	٤	
				تسهم منهجية التنظيم في بناء إطار إستراتيجي متكامل للمنظمة.	٥	
				تطمح المنظمة إلى تحقيق أهداف مستقبلية واضحة، ومستوحاة من الواقع.	١	
				تعتمد الرؤية المستقبلية على تحليل بيانات السوق، وتحديد الأهداف الإستراتيجية.	٢	
				يتم إشراك جميع أفراد المنظمة في تحقيق الرؤية المستقبلية.	٣	الرؤية
				تتسم الرؤية المستقبلية بأنها عملية، وقابلة للتطبيق.	٤	
				تتوافق الرؤية المستقبلية للمنظمة مع السياسات العامة، وتطلعات العاملين.	٥	
				تستخدم المنظمة أساليبًا تحفيزية؛ لدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	١	القدرة علي التحفيز
				يتم تعزيز التزام	٢	

				الموظفين؛ من خلال فهم احتياجاتهم الفردية.			
				تركز المنظمة على استثمار دوافع الموظفين؛ لتحقيق الأهداف المشتركة.	٣		
				تؤثر الدافعية بشكل إيجابي على توجهات العاملين داخل المنظمة.	٤		
				تعزز المنظمة سلوك الموظفين بما يتلاءم مع الرؤى الإستراتيجية.	٥		
				تبنى المنظمة علاقات تحالفية إستراتيجية مع أطراف خارجية.	١	الشراكة	
				تعتمد الشركات على التعاون المتبادل؛ لتحقيق الأهداف المشتركة.	٢		
				يسهم كل طرف في توفير الموارد اللازمة؛ لتحقيق المنفعة المتبادلة.	٣		
				يتم تعزيز التكامل بين الشركاء، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	٤		
				تقوم الشركات على مبادئ الاحترام، والتكامل بين جميع الأطراف.	٥		
				تتمتع المؤسسة	١	الحساسية	٤

الإستراتيجية		وضوح الرؤية	
بالقدرة على فهم التغيرات في البيئة الخارجية، وتحليلها.			
تعدّل المؤسسة إستراتيجياتها؛ بما يتلاءم مع التقلبات؛ لضمان فعاليتها.	٢		
تعتمد المؤسسة على إستراتيجيات مرنة للاستجابة للتحوّلات البيئية.	٣		
يتم تحليل البيئة الخارجية بانتظام؛ لتوجيه عمليات المؤسسة.	٤		
تركز المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات؛ لضمان استدامة الأداء.	٥		
تسعى المؤسسة لتحقيق أهداف مستقبلية واضحة، ومستدامة.	١		
تعتمد المؤسسة على معايير إرشادية لتوجيه جهودها نحو التفوق.	٢		
تقوم المؤسسة بمتابعة مستمرة للتطورات لضمان توافق رؤيتها مع الواقع.	٣		
تتميز رؤية المؤسسة بالواقعية، والإلهام؛ لتحقيق الأداء	٤		

				التميز. تعكس الرؤية الواضحة تصورات مدققة لمستقبل المؤسسة.	٥		
				تلتزم جميع الأطراف بالمشاركة في سلسلة القيمة بمسئولياتها بشكل كامل.	١		
				يتم توزيع المسئوليات على جميع الفاعلين؛ لضمان تحقيق النتائج المرجوة.	٢		
				تسعى المؤسسة لتحقيق قيمة إجمالية؛ من خلال التعاون بين جميع الشركاء.	٣	المسئولية المشتركة	
				يعتمد نجاح المؤسسة على تحمل الأطراف مسئولياتهم بشكل متكامل.	٤		
				تُعزز المسئولية المشتركة تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وكفاءة.	٥		
				تتحرك المؤسسة بسرعة؛ لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية.	١		
				تعتمد المؤسسة على تحليل الخيارات المتاحة قبل اتخاذ قرارات سريعة.	٢	سرعة الاستجابة	
				تستفيد المؤسسة	٣		

				من الأفكار المبتكرة للتكثيف مع التحديات، والفرص.		
				يتم تطوير منتجات، ونماذج عمل جديدة؛ استجابةً للتغيرات السوقية.	٤	
				تركز المؤسسة على التكثيف السريع؛ لضمان استمرارية نجاحها.	٥	
				تمتلك المؤسسة موارد، وخربرات تميزها عن منافسيها.	١	
				تعتمد المؤسسة على الأفراد الماهرين، والمختصين؛ لتحقيق أهدافها.	٢	
				تستخدم التقنيات المتطورة؛ لتطوير العمليات، وزيادة الكفاءة التشغيلية.	٣	المقدرات الجوهرية
				يتم استغلال المقدرات الجوهرية؛ لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.	٤	
				تعد المعرفة التنظيمية ركيزة أساسية لدعم الابتكار، وتحسين الأداء.	٥	