

## دور الذكاء الاستراتيجى فى تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

مرفت نصرى سامى أندراوس<sup>1</sup>

### ملخص

هدف البحث إلى دراسة العلاقة التي تربط بين دور دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة، وتم التطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط، وفي سبيل ذلك فقد قامت الباحثة بجمع البيانات الخاصة بالمتغير المستقل المتمثل في دور الذكاء الاستراتيجي بعناصره الثلاث، وكذلك البيانات الخاصة بالمتغير التابع المتمثل في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط، تم توزيع عدد 150 استمارة استبيان وتم استلام 124 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي من خلال برنامج S.P.S.S، واستنتجت الدراسة بوجود دور لعناصر الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة، واستنتجت الدراسة أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي الذي عناصره (التفكير النظمي، الدافعية، الاستشراف (الرؤية المستقبلية) ) وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط، وأوصت الدراسة بضرورة أن يقوم الشركات الصناعية العامة بدمياط بعمل ورش عمل وندوات تثقيفية للعاملين بالإدارة العليا لتوعيتهم بأهمية المرونة النفسية ودورها في تحقيق أهداف الشركة، وإعداد برنامج تدريبي للعاملين بالإدارة العليا لاكتساب مهارات الذكاء

<sup>1</sup> دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة والمحلية. مدرس الإدارة بالمعهد المصري لأكاديمية  
اسكندرية للإدارة والمحاسبة

دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

---

---

الاستراتيجي وكيفية الوصول به للمرونة النفسية للعاملين، ودعوة الجامعات والمراكز البحثية بزيادة الأبحاث التي تجمع بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة النفسية لندرة الدراسات التي تجمع بينهما.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، المرونة النفسية، التفكير النظامي، الدافعية، الاستشراق، الرؤية المستقبلية، المنظمات العامة، الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

---

---

## **The Role of Strategic Intelligence in The Formation of Psychological Flexibility Among Senior Management in Public Organizations "Applying to Public Industrial Companies in Damietta Governorate**

### **Abstract**

The research aimed to study the relationship between the role of strategic intelligence in the formation of psychological flexibility among senior management in public organizations, and was applied to public industrial companies in Damietta Governorate, and for this the researcher has collected data on the independent variable represented in the role of strategic intelligence with its three elements, as well as data on the dependent variable represented in the formation of psychological flexibility in senior management in public industrial companies in Damietta Governorate, 150 questionnaire forms were distributed and 124 forms were received Valid for statistical analysis through the S.P.S.S. program, and the study concluded that there is a role for the elements of strategic intelligence in the formation of psychological flexibility among senior management in public organizations, and the study also concluded that there is a statistically significant relationship between strategic intelligence, whose elements (systems thinking, motivation, foresight (future vision)) and the formation of psychological flexibility among senior management in public industrial companies in Damietta Governorate, and the study recommended the need for public industrial companies in Damietta to conduct workshops and educational seminars for employees of senior management to make them aware ..

دور الذكاء الاستراتيجى فى تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

---

---

**Keywords:**

Strategic intelligence ،psychological flexibility ،systems thinking ،motivation ،orientalism ،future vision ،public organizations ،public industrial companies in Damietta Governorate

## مقدمة

تلعب الشركات دوراً هاماً وحيوياً في النمو الاقتصادي لأي بلد كان، وتسعى الشركات الى حماية الأفراد والمجتمع من مختلف المخاطر التي يمكن أن يتعرضوا لها أثناء تعاملاتهم والتي قد تسبب لهم خسائراً مادية أو معنوية، أوالتعدى على مقدرات الأجيال القادمة من الموارد والثروات، فهو يعتبر أيضاً حامياً للاقتصاد الوطني عن طريق تحسين أدائها الإداري للمستويات العليا لديها وتسعى لذلك بكل الوسائل التي من بينها المرونة النفسية، ولذلك تسعى أغلب الشركات لأن يكون أدائها جيداً لما له من تأثير كبير على استمرارية الشركة وقوتها الاقتصادية وبقائها في السوق، والمرونة النفسية هي مهارة ذو قيمة عالية عندما يكون الإنسان قادر على مجابهة حوادث الحياة وبذلك يكتسب خبرة عميقة حول تقييم ما حوله على نحو جيد، وقد يكون ما يمر به من صدمات ونكبات محرك أساسي لذهنه نحو القوة لديه، وبذلك يستطيع الكشف عن حقيقة نفسه من خلال معايشة أمور خارج نطاق تصورهِ واعتقاده ويصحب ذلك ردود أفعال وأفكار جديدة ومشاعر متغيرة، هذا ما يدفعه إلى التفكير دوماً حول وضع استراتيجيات جديدة، وكون المرونة النفسية هي التي قد تجعل الفرد سلساً بدرجة كبيرة مع ما يعيشه، الشيء الذي يكسبه راحة نفسية رغم وجود العراقيل، التي قد يمكن تداركها ومعالجتها عبر الوقت واستبدالها إذا ما استطاع وأن يكون مرناً وعلى ثبات ووعي دائم بحالته النفسية ما يسهم في ارتفاع معدل الصحة النفسية لديه.

## مشكلة البحث وأهميته:

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من الأدوات الهامة بالنسبة للإداريين وذوي الاختصاص في الموارد البشرية، ونظراً لأهمية هذا فقد سعى الباحثون لدراسة العوامل المؤثرة فيه، وعلى الرغم من كثرة الأبحاث في هذا المجال الأجنبية منها والعربية، إلا أن

دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

النتائج كانت غير متفقة بالمجمل مما جعله مجالاً للبحث العلمي، من قبل الباحثين ويأتي هذا البحث في هذا المجال لدراسة بعض العوامل الداخلية المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي ولكن في بيئة تختلف عن سابقتها من الأبحاث وهي الشركات الصناعية، ويمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات التالي:

1. ما مفهوم الذكاء الاستراتيجي وما هو مفهوم المرونة النفسية في مجال الشركات الصناعية؟

2. ما دور عناصر الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية للإدارة العليا بشركات الصناعية بمحافظة دمياط؟

3. ما دور وجود التفكير النظمي كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي بالشركات الصناعية بمحافظة دمياط في تكوين المرونة النفسية للإدارة العليا بها؟

4. ما دور زيادة الدافعية للعاملين كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي للشركات الصناعية بمحافظة دمياط في تكوين المرونة النفسية للإدارة العليا بها؟

5. ما دور الاستشراف ( الرؤية المستقبلية ) للإدارة العليا كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي للشركات الصناعية بمحافظة دمياط في تكوين المرونة النفسية ؟

### أهداف البحث:

يسعى البحث إلى إيضاح العلاقة بين دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة لذلك ومن هذا المنطلق يمكننا تحديد الأهداف التالية للدراسة:

- التعرف على الدور الذي يقوم به الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء وقدرات الشركات الصناعية العامة.
- تحديد مكونات الذكاء الاستراتيجي اللازم لرفع قدرات المنظمات العامة ومدى تأثيرها على المرونة النفسية.
- اختبار المتغيرات المتعلقة بأفراد الإدارة العليا على التعامل تحسين المرونة النفسية والعوامل المتعلقة بالشركات الصناعية.

### منهجية البحث :

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف المحاور الفرعية والمحور الرئيس واستخدام الدراسة الاستقصائية للتعرف على آراء واتجاهات مفردات مجتمع الدراسة في متغيرات البحث والعلاقة القائمة بينهما، وأساليب وأدوات التحليل الإحصائي لاختبار الفروض واستخلاص النتائج والمقترحات.

### أساليب جمع المعلومات والبيانات :

اعتمدت الباحثة على المصادر الثانوية وهي تتعلق بالكتب والدوريات والمجلات والنشرات والبحوث والإحصائيات العربية والإنجليزية ذات العلاقة بموضوع الذكاء الاستراتيجي والمرونة النفسية في بناء الإطار النظري على أسلوب الدراسة المكتبية، وذلك عن طريق الاطلاع على المتاح من البيانات الثانوية المنشورة بالتقارير للشركات الصناعية الممثلة لمجتمع البحث، وكذلك الدوريات العلمية المتخصصة العربية والأجنبية، ونتائج الدراسات العلمية السابقة، ومواقع الإنترنت المتعلقة بمجال ومتغيرات البحث.

دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

كما تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية على أسلوب المصادر الأولية: المقابلات الشخصية مخططة سابقاً مصممة لهذا الغرض مع عدد من الإدارة العليا للشركات الصناعية بدمياط للتعرف على فوائد وأهم آليات الذكاء الاستراتيجي التي تؤدي لتحسين المرونة النفسية، للإدارة العليا للشركات الصناعية لتحديد المشكلة البحثية، بالإضافة إلى عمل استمارة استقصاء لقياس المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وكذلك المتغيرات الشخصية التي أسهمت في بناء إطار عملي للبحث واختبار الفروض واستخلاص النتائج والمقترحات.

### حدود البحث

حدود زمنية : دمياط 2023

حدود بشرية: وهي أن مجتمع البحث تركز على فئة القيادات من العاملين بالشركات الصناعية العامة بدمياط (3 شركات عامة : مصنع ماكس الكتريك للادوات الكهربائية ، مصنع موبكو للأسمدة ..غرب الميناء، مصنع ميناتكس شرق ميناء دمياط ) من قيادات لها القدرة على اتخاذ القرارات من رؤساء القطاعات، المديرين العموميين، وأعضاء مجالس الإدارة.

حدود موضوعية: تركز على دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية.

### فروض الدراسة:

بالرجوع إلى الأدبيات وتحديد مشكلة الدراسة ، تنطلق الدراسة من الفرض الرئيس التالي:

فرض المتغيرات الشخصية:



توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية وبين اتجاه استجابة بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط وينبثق من هذا الفرض الفروض التالية:

توجد اختلافات جوهرية بين فئات النوع على العلاقة بين وعناصر تكوين المرونة النفسية (التفكير النظامي - الدافعية - الاستشراف ( الرؤية المستقبلية)) لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

توجد اختلافات جوهرية بين فئات العمر على العلاقة بين وعناصر تكوين المرونة النفسية (التفكير النظامي - الدافعية - الاستشراف ( الرؤية المستقبلية)) لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

توجد اختلافات جوهرية بين فئات التخصص الوظيفي على العلاقة بين وعناصر تكوين المرونة النفسية (التفكير النظامي - الدافعية - الاستشراف ( الرؤية المستقبلية)) لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.  
**الفرض الرئيس:**

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط وينبثق من هذا الفرض الفروض الثلاثة التالية:

**الفرض الأول:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط

**الفرض الثاني:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط

دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

**الفرض الثالث :** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف ( الرؤية المستقبلية) كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط

### الدراسات السابقة

دراسات المرونة النفسية

دراسة: (الحدأ و عرشان، 2021)

**بعنوان: الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالمرونة النفسية لدى العاملين في**

**المؤسسات: دراسة تحليلية.**

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالمرونة النفسية للعاملين في المؤسسات ، حيث يعتمد نجاح المؤسسات إلى حد كبير على القدرات العملية للأفراد العاملين فيها، والخبرة الإدارية والفنية، وتنمية مهارات علم النفس الإيجابي كالذكاء الاستراتيجي، والمرونة النفسية التي تؤهلهم ليكونوا قادرين على العمل بكفاءة وفعالية بشكل إيجابي وتجنب ضغوط العمل، والعمل ضمن الفريق مما يسمح لهم بالتواصل الفعال مع المجتمع الداخلي والخارجي (تعزيز شبكة النسيج الاجتماعي) وهو ما يساهم في توفير القدرات المادية والمعنوية لهذه المؤسسات وتنفيذ خططها وتحقيق أهدافها ، والنهوض بأفراد المجتمع إلى أعلى المستويات، ولتحقيق هدف الدراسة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة علاقة إيجابية بين المتغيرين (الذكاء الاستراتيجي والمرونة النفسية) بالإضافة إلى استنتاج محتمل لوجود علاقات إيجابية بين تلك المتغيرات ومتغيرات أخرى مثل القدرة على اتخاذ القرار، التوافق المهني، المسؤولية الاجتماعية، إدارة الإجهاد والأزمات ، الاستقرار العاطفي والصحي، والاستقرار

النفسي بطريقة ما، وفي ضوء هذه النتائج قدم الباحث عددا من التوصيات والمقترحات.

دراسة : (عبد القادر، 2021)

بعنوان: المرونة النفسية بين المفهوم واستراتيجيات البناء

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المرونة النفسية، وأهم سمات الأفراد المتمتعين بها، كما هدفت أيضاً إلى معرفة أهم طرق بنائها مستخدماً المنهج الوصفي في الإجابة عن تساؤلاته، وقد توصل إلى بعض الاستنتاجات التي من أهمها، أن المرونة النفسية هي القدرة على استخدام مهارة البصيرة التي تعمل عندما يحرك الإنسان الاختلاف في العلاقات الإنسانية، كما أن للمرونة النفسية ثمرات تنعكس على أصحابها، ولعل من أبرز ثمراتها عليهم الصحة النفسية التي سيتمتعون بها، كما أن للمرونة النفسية عدة طرق واستراتيجيات لبنائها.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات التي قد تزيد من التعريف والإيضاح لهذا المفهوم النفسي في علم النفس الإيجابي الذي يزيد الاهتمام به وبطرق بنائه من النظرة الإيجابية للأفراد في المجتمع ويمكنهم من مواجهة ضغوط الحياة المختلفة، وأخيراً قدّمت الدراسة بعض المقترحات التي ستزيد ربط هذا الموضوع بغيره من المواضيع ذات العلاقة والتي ستثري المكتبة وتفتح أفقاً للباحثين والمهتمين في هذا المجال.

دراسة: (المالكي، 2011)

دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

**بعنوان: " فاعلية برنامج إرشادي جمعي قائم على استراتيجيات المرونة النفسية**

**لزيادة المرونة النفسية لدى طالبات جامعة أم القرى "**

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية برنامج إرشادي جمعي قائم على استراتيجيات المرونة النفسية لدى طالبات جامعة أم القرى، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج شبه التجريبي والتصميم شبه التجريبي ذو المجموعة الواحدة، وقد بلغت عينة الدراسة (230) طالبة من طالبات المستوى الأول والثامن من كلية الآداب، وكلية العلوم الإدارية بجامعة أم القرى، وتم اختيار (40) طالبة من الحاصلات على أدنى الدرجات على استبانة مرونة الأنا ليطبق عليهن البرنامج، كما تم استخدام أداتين من إعداد الباحثة، وهي استبانة مرونة الإيجابية، والبرنامج الإرشادي لزيادة مرونة الأنا.

وقد توصلت الدراسة إلى فاعلية وقدرة البرنامج الإرشادي لزيادة مرونة الأنا، وقد توصلت الدراسة إلى فاعلية وقدرة البرنامج الإرشادي وفاعليته في زيادة مرونة الأنا في عينة الدراسة.

**دراسة: (خضر، ابو السعود، و عبد الرحمن، 2021)**

**بعنوان: المرونة النفسية وعلاقتها بمواجهة الضغوط المهنية لمعلمي المعاهد**

**الأزهرية**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المرونة النفسية والتكيف مع الضغوط المهنية لدى معلمي المعهد الأزهرى بمحافظة الشرقية ، وتتكون العينة الرئيسية من (120) معلماً ، و(70) معلماً ، و(50) إنثاءً، وترتيبهم (35-59) من عام 2020/2019. استخدم الباحث مقياس المرونة النفسية التعامل مع الضغوط المهنية (من إعداد الباحث). كانت إحصاءات الدراسة اختبار عينة مستقلة "T" -

معامل ارتباط الفرد وتحليل التباين المشترك للاتجاه، التحليل التدريجي  
.Regulation

توصلت نتائج الدراسة الى مايلي: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المرونة النفسية والتكيف مع الضغوط المهنية ، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين الذكر والأنثى في المرونة النفسية في التكيف والضغوط المهنية تجاه التأقلم مع الضغوط المهنية. أنثى. كما وجد أن المرونة النفسية يمكن توقعها من خلال التفكير الإيجابي والصلابة النفسية والتفاوض.

#### دراسة (علي، 2021)

بعنوان: المرونة النفسية وعلاقتها بإدارة الضغوط النفسية لدى حكام كرة القدم هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى المرونة النفسية وعلاقتها بإدارة الضغوط النفسية لدى حكام كرة القدم ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يتناسب مع غرض البحث وتساؤلاته على عينة أساسية تتكون من (123) محكم من الدرجات الثلاثة (الأول - الثاني - الثالث) يتم اختيارهم بالفئة العشوائية طريقة الحكام المقيدين بسجلات الاتحاد المصري لكرة القدم (2020/2019) ، ومن أدوات جمع البيانات المرونة النفسية لحكام كرة قدم معدة / باحث وقائمة بأساليب مواجهة الضغوط النفسية (SAC) من إعداد كارفر وشاير كارفر شوير (1989) وترجمته وتقنيته زيزي السيد إبراهيم (2006).

توصلت الدراسة الى : وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية بين المرونة النفسية وإدارة الضغوط النفسية في كرة القدم الحكام ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المرونة النفسية لحكام كرة القدم حسب مستوى الضغط النفسي لصالح حكام كرة القدم مستوى تعليمي فوق الجامعي ، وحكام متزوجين يتمتعون بمستوى نفسي عالٍ

المرونة مقارنة بغير المتزوجين ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في طرق مواجهة الضغوط النفسية في حكام كرة القدم حسب مستوى التحكيم لصالح حكام المستوى الأول ووجود دلالة إحصائية اختلافات في أساليب التعامل مع الضغوط النفسية لدى حكام كرة القدم حسب المستوى التعليمي لصالح الحكام من المستوى التعليمي أعلاه الجامعيين والمحكمين المتزوجين ذوي المستوى العالي في أساليب المواجهة النفسية مقارنة بغير المتزوجين.  
دراسة: (قاسم، 2018)

بعنوان المرونة النفسية وعلاقتها بالتفكير الأخلاقي لدى عينة من طلاب الجامعة. هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى المرونة وتتكون علاقتها بالتفكير الأخلاقي لدى عينة من (148) طالباً وطالبة من كلية التربية بالسعودية جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية. قسمهم الباحث إلى مجموعات حسب بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، التخصص الأكاديمي ، سنوات الدراسة). الباحث لديه أعدت واستخدمت مقياس المرونة والمقياس الأخلاقي تفكير الكبار من إعداد فوقية عبد الفتاح (2001). وتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2018 وكشفت الدراسة عن النتائج التالية: وجود نسبة عالية المستوى من المرونة وكذلك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمود والتفكير الأخلاقي في عينة البحث، ولا

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العينة على مقياس الصمود بسبب (الجنس - التخصص الأكاديمي - سنوات من الدراسة) ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العينة على مقياس التفكير الأخلاقي ينسب إلى الجنس لصالح الطالبات ، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة من

الدرجات على مقياس التفكير الأخلاقي ترجع إلى الأكاديمي التخصص لصالح التخصصات الأدبية أو الإنسانية.

### دراسات الذكاء الاستراتيجي

دراسة: (مفرج، 2022)

**بعنوان : الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.**  
استهدفت الدراسة تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي للعاملين بالقطاع التعليمي، تحديد مستوى التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، تحديد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، تحديد المعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للقيادات التعليمية بإدارة ساحل سليم التعليمية، بمحافظة أسيوط وعددهم (17 مفردة)، المسح الاجتماعي الشامل للقيادات التعليمية بجميع المدارس بمركز ساحل سليم بمحافظة أسيوط والذي بلغ عددهم (146) مفردة،

دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان للقيادات حول الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلي قبول فروض الدراسة ، والتوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي.

دراسة: (احمد، 2023)

بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية"

هدفت الدراسة الى تحديد مستوى استخدام الذكاء لاستراتيجي بالجامعات المصرية، وتحديد مستوى تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية، وتحديد العلاقة بين استخدام الذكاء لاستراتيجي وتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية، وتحديد الصعوبات التي تواجه استخدام الذكاء لاستراتيجي في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية.

وذلك عن طريق تحديد العلاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي من استشراف ودافعية وشراكة والتفكير المنظم.

وتوصلت الدراسة إلى خطة عمل للإصلاح الإداري بالجامعات المصرية.



دراسة: (ابو طالب، 2022)

## بعنوان: دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في شركات السياحة المصرية

هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في شركات السياحة وقياس التأثير المحتمل للذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية في شركات السياحة، حيث إن قدرة الشركات على النشاط في محيط ديناميكي، يوجب عليها تقوية إدارتها الاستراتيجية، والتوجه نحو نمط الإدارة الذكية التي تسهم في تهيئة المناخ الملائم والبيئة التنظيمية التي تدفع العاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية وتحفزهم إلى تحسين أداء الشركة، والمساهمة بشكل أكثر فاعلية نحو تحقيق الأهداف، لذلك اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات الأولية والثانوية وتحليلها للوصول إلى النتائج، ولتحقيق هدفنا البحث ميدانياً تم تصميم استبانة إلكترونية لتوزيعها على العاملين والمدراء في شركات السياحة فئة (أ) في مدينة القاهرة الكبرى، تم تحليل البيانات المتحصلة عليها إحصائياً باستخدام برنامج . SPSS V25

وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود مستوى تطبيق شركات السياحة للذكاء الاستراتيجي بأبعاده جاء بدرجة مرتفعة ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية ووجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء الاستراتيجي في تحسين المقدرات الجوهرية، ويوصي البحث شركات السياحة في مصر بالاهتمام بتعميق مفهوم الذكاء الاستراتيجي لما له من تأثير إيجابي في زيادة المقدرات الجوهرية وضرورة اهتمام إدارة الشركة بنشروعميق الذكاء الاستراتيجي بأبعاده، ودمجه في التخطيط الاستراتيجي للشركة، وضرورة متابعة إدارة الشركة كل

دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

ما هو جديد يتعلق بالذكاء الاستراتيجي، وأهم الفوائد التي يحققها، ومحاولة الاستفادة منه في تعزيز المقدرات الجوهرية.

دراسة: (عوض، جوهر، و خليل، 2022)

بعنوان: واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم "دراسة ميدانية

هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم، وتم تطبيق استبانة على عدد (400) عضو من أعضاء هيئة التدريس من مختلف كليات الجامعة العملية والنظرية، وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى نتائج من أهمها، ان القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم تتسم بالقدرة على تحديد خارطة الطريق لكافة منتسبي الجامعة، وتعينهم على تصور ما يمكن أن يحدث، وفهم التغيرات التي من المحتمل أن تؤثر على الجامعة، وهذا يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والتي تؤثر على الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة للمستفيدين، وقد قامت الباحثة بطرح عدد من التوصيات لتعزيز إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم من أهمها، تشكيل وحدة للذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم، مهمتها تزويد القيادات الجامعية بالمعلومات المطلوبة، إقامة شراكات وتبادل الخبرات بين جامعة الفيوم والجامعات العربية والأجنبية.

دراسة: (القاضي و البشاشة، 2022)

بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، أما عينة الدراسة فقد شملت البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها (13) بنكاً وتم اختيار (6) بنوك، فيما شملت وحدة التحليل على المدراء التنفيذيين في الإدارتين العليا والوسطى (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير ادارة، ومدير فرع) في البنوك التجارية عينة الدراسة وبطريقة المسح الشامل والبالغ عددهم (320) تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وصولاً لتحقيق أهداف الدراسة بشقيها النظري والعملي توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإبداع التنظيمي (تمكين العاملين، التميز في اتخاذ القرارات، تشجيع الإبداع) في البنوك التجارية الأردنية. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تمكين العاملين في البنوك التجارية الأردنية كما وجاء مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي والإبداع التنظيمي بدرجة مرتفعة في البنوك التجارية الأردنية وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في عمليات الذكاء الاستراتيجي من قبل البنوك التجارية الأردنية للاستفادة من انعكاساته في تحقيق الإبداع التنظيمي.

دراسة: (بن بلخير و بو سليم، 2022)

بعنوان: الذكاء الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرارات دراسة حالة اتصالات الجزائر - أدرار

هدفت الدراسة إلى التعرف على الذكاء الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرارات بشركة اتصالات الجزائر بمنطقة ولاية أدرار، وهذا بالاعتماد على مكونات أو عناصر الذكاء الاستراتيجي (الأبعاد) والمتمثلة في الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، المشاركة، الحدس والإبداع والتي تعتبر متغيرات مستقلة وعملية اتخاذ

القرارات داخل الشركة والذي يعتبر متغير مستقل. ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي من خلال أسلوب المسح الاجتماعي وقد تم استخدام الاستبانة لمعرفة آراء عينة الدراسة والمتكونة من موظف ومنتخب القرار في الشركة وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية v25 S.P.S.S، وتحليل النتائج بأساليب إحصائية متعددة.

وتوصلت الدراسة أن هناك وجود ذكاء استراتيجي بالمؤسسات محل الدراسة لكن بشكل " ضئيل " وهذا يرجع إلى ضعف الهياكل والمُنشآت التقنية والتكنولوجية وهناك وجود اتخاذ القرار أيضاً لكن بشكل " مقبول " بالمؤسسات محل الدراسة وهذا يرجع للجهد الفردي المكثف للموظفين وافتقار المنظمة للجو الملائم والطبيعة الملائمة، ومن خلال النتائج المتحصل عليها أوصى الطلبة بضرورة الاهتمام بالجانب الفكري للمؤسسة وتطوير التكنولوجيا وخلق المعرفة وتسهيل تداولها بين الأفراد، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للمورد البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي والفعال في عملية اتخاذ القرار داخل الشركة لإثبات مهاراتهم وقدراتهم.

#### التعليق على الدراسات السابقة

بدراسة الدراسات السابقة تبين انه لا يوجد كثير من الدراسات جمعت بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة النفسية إلا انه يوجد كثير من الدراسات جمعت بين المرونة النفسية وأحد أهم عناصرها كالمرونة النفسية والضغط المهنية والمرونة النفسية والتفكير الأخلاقي، ومنهم من يدرس المرونة النفسية بنفسها مع الاستراتيجيات الخاصة بها ومن يعمل لها برنامج إرشادي لتطبيقها، وبالنظر إلى دراسات الذكاء

الاستراتيجي، فكثير من الدراسات جمعت بين الذكاء الاستراتيجي وأحد المزايا الناتجة من تطبيقه كالعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والإصلاح الإداري والعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتمكين الإداري دون الوصول الى الفائدة الكبرى وهي المرونة النفسية، ومنهم من درس العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وأحد عناصره كالإبداع التنظيمي، وكيفية اتخاذ القرار الجيد والمناسب، وبدراسة عناصر الذكاء الاستراتيجي في هذه الأبحاث فقد تم أفراد عنصر الحدس أو عنصر التبصر بالمستقبل أو الرؤية المستقبلية كعنصر مستقل من عناصر الذكاء الاستراتيجي الذي تراه الباحثة ضمن عنصر الاستشراف الذي هو في بعض الدراسات الاستشراف، وكذلك ترى الباحثة أن عنصر التفكير النظمي، بمعنى أن تتخذ المنظمة كنظام يولد التفكير داخلها هو ما ذكر في بعض الدراسات التفكير المنظم الذي بداخل خصائصه الشراكة أو المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالنظر إلى مجالات التطبيق فمنهم من كان مجال تطبيقه هو قطاع السياحة وهي خدمة مقدمة، وكذلك مجال البنوك الذي يغلب عليه الطابع الخدمي وقلة تطبيقه على القطاع الصناعي الذي تواليه الدولة أهمية خاصة في الآونة الأخيرة.

## الاطار النظري للدراسة:

### مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

الذكاء الاستراتيجي هو عملية منهجية مستمرة لإنتاج نشاط ذهني يقوم به القادة عن طريق التفكير المنظم، الاستشراف، الرؤية مستقبلية والدافعية، لاتخاذ القرارات وصياغة الخطط والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف (عبد العال، ٢٠١٧)

دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

والذكاء الاستراتيجي يعنى القدرة على فهم المواقف والعمل بواقعية تتلاءم مع المستجدات والظروف التي تمر بها المنظمة، ويتم توظيف هذه العملية في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام وتنمية استراتيجياتها، حيث تتسم أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالقدرة على الاستشراف وتوافر الرؤية الاستراتيجية للأمر بجانب التفكير بالمنطق وتساوم تلك العمليات (الذكاء الاستراتيجي) بشكل يمكن استخدامه في معظم المنظمات في تحسين الأداء التنظيمي، حيث يعتبر هو الهدف الرئيسي للمنظمات، ولتحقيق هذا الهدف لابد من توافر الإدارات التي تمتلك رؤى وتصورات مستقبلية خاصة في الوقت الحاضر سواء كانت البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمات. (صالح، عبد العزيز، و جمعة، 2022)

### أبعاد الذكاء الاستراتيجي

الاستشراف: هو ذلك الاجتهاد العلمي المنظم الذي يرمي الى صياغة مجموعة من التنبؤات المحسوبة في فترة زمنية مستقبلية، ورصد التغيرات الأساسية التي تصاحب هذا التنبؤ. (kruger، 2011) وهو يتضمن التنبؤ بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتوقع حدوثها في المستقبل القريب ويعتبر الاستشراف أحد الأساليب التي تتعامل مع عدم اليقين، والتي تتطلب وضع صيغ بديلة للمستقبل، مما يسهل تصميم عدة خطط للتعامل مع النتائج المترتبة على السيناريوهات المختلفة التي قد تتحقق، وعليه فإن الاستشراف هو التطلع نحو المستقبل من خلال

توسيع حدود الإدراك والوعى بالظروف المحيطة ، وذلك بغرض اتخاذ القرارات والاستفادة من التطورات المستقبلية والاستعدادات اللازمة لتقليل حدوث التغيرات، فهو يساعد المديرين على توقع الفرص، والتهديدات المستقبلية في البيئة المحيطة بالمنظمة، ومنحهم الرؤية المستقبلية، والرؤية المستقبلية هي والتي تشير إلى عملية وضع تنبؤات حول طرق عمل المنظمة، أي ما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، والتي تتطلب وجود تعاون بين جميع العاملين داخل المنظمة، وقد وصفت الرؤية على أنها " شكل من أشكال القيادة ، وأحدى المهمات العظيمة التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة ، فهي بمثابة أداة وقدرة الإمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب للمنظمة، وتعكس المواقف والظروف الحالية، وتعطى انطباع أو صورة عن الحالة المستقبلية للمنظمة، وأن الرؤية المستقبلية هي تصور القيادة للمنظمة لما ستكون عليه في المستقبل، بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة، فالرؤية المستقبلية للقائد هي فلسفة للمنظمة التي توضع في شكل عبارة أو مجموعة تعابير واضحة (Silva, 2018).

**التفكير النظم :** يقوم التفكير بمنطق النظم على أساس دمج العناصر المختلفة ، بهدف تحليلها لتشكيل صورة واضحة بخصوص الأشياء التي يتم التعامل معها، ويعني التفكير المنظم القدرة على تركيب وتكامل العناصر المختلفة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها ، للوصول إلى أهداف المنظمة، وهو خطوة أساسية لتحديد نقاط القوة في النظام من خلال تطوير المعرفة والأدوات نحو فهم الأنظمة المعقدة، ولمساعدتنا في معرفة كيفية تغييرها بشكل فعال ، وله دور فعال في تنمية مهارات القادة الناجحين، ومدخل هام للتفكير الاستراتيجي حيث يساعد المنظمة على

دور الذكاء الاستراتيجى فى تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

---

---

التعرف على أفكار العاملين في المنظمة، والرؤية المشتركة للعاملين لحل مشكلات المنظمة والتكيف مع التغيرات البيئية والتعامل الجيد مع الفرص والتحديات (Fahime, 2020).

**الدافعية:** تلعب الدافعية دوراً مهماً في تحفيز العاملين داخل المؤسسة، هذا بالإضافة إلى تحفيز عواطف ورغبات الأفراد لحثهم على القيام بالعمل، والدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي تمثل قدرة القائد على تحفيز ودفع الأفراد على الإيمان بهدف عام يجمعهم، وتنفيذ الرؤى والتصورات، وحثهم على تشغيل المنظمة وتقويتها (صالح ا.، 2010).

### المرونة النفسية:

يرى البعض (ابو حلاوة، 2013) أن:

المرونة النفسية : هي القدرة على التكيف - المرونة والتكيف تمكن الشخص من الاستجابة بمرونة للتحديات غير المعروفة من خلال البحث عن طرق لمواجهة الظروف والتكيف مع الواقع الجديد. ومن ثم ، فإن المرونة والتكيف يقللان من تأثير الركود في مواجهة التحديات.

المرونة النفسية : هي الاكتفاء الذاتي وهذا هو ما تمكنه الثقة بالنفس والإيمان بالنفس بالمستوى العالي الذى يتطلب من الشخص أن يواجه أي تحد، وتتضمن



الفعالية الذاتية إدراك أن الشخص الذي لديه القدرة يمكن أن ينجح على الرغم من التحديات التي يواجهها في العالم الخارجي.

المرونة النفسية: هي الرؤية الشخصية: يعرف الأفراد المتمتعون بالمرونة ما يؤمنون به، ولديهم فكرة واضحة عما يريدون تحقيقه أو الابتكار في حياتهم برؤية شخصية، على الرغم من غموضها، يستخدمها الأفراد كدليل لتحديات الحياة ، في الحياة.

المرونة النفسية: هي الاتصال الاجتماعي ويشمل هذا المحور طبيعة العلاقات الشخصية والمهنية ، حيث يتم اختيار الأصدقاء ولهم خصائص مثل مشاركة الأفكار والمشكلات والحلول،

الأفراد لديهم علاقات قوية مع أمل.

أهم الخصائص التي تميز السمات الشخصية للأفراد ذوي المرونة العالية (الدروبي، 2022):

- أ- الاستبصار: وهو قدرة الشخص على قراءة الأحداث والأفراد وتفسيرها ، ويشمل القدرة على التواصل بين الناس ، مع الأحداث المختلفة ، وكذلك معرفة كيفية تكيف سلوك الشخص ليكون نسبيًا ، مما يجعله يفهم نفسه والطرف الآخر .
- ب- الاستقلالية: وهي قدرة الشخص ان يتكيف مع نفسه ، فهو يعرف ماله وما عليه ، وقدرته على قول (لا) بوضوح للاختلافات.
- ج- المبادرة: وهي قدرة الإنسان على مواجهة الأحداث وتحدياتها ، والقدرة على الحدس ، أي الشعور بإدراك النتائج الإيجابية الصحيحة.

دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

د- روح الدعابة: إن روح الدعابة هي الجانب المشرق في حياة الشخص المرن ، حيث تمثل القدرة على إدخال المتعة في النفس في البيئة المحيطة.  
هـ- تكوين العلاقة: وهي قدرة الفرد على إقامة علاقات إيجابية صحيحة ، من خلال قدرته على التعامل والتواصل نفسياً واجتماعياً وعقلياً مع نفسه والآخرين.

### النظريات المفسرة للمرونة النفسية (كنوش، 2017)

#### نظرية التحليل النفسي :

يرى فرويد المؤسس الفعلي لما يسمى بمدرسة التحليل النفسي، وهو يرى في الشخصية ثلاث قوى وهي : الهو والأنا والأنا الأعلى، ووظيفة الأنا أنها تسعى إلى التوفيق بين ضغط الغرائز من جهة وضغط الأنا وقدرتها ونجاحها على إحداث التوازن والتوافق بينهما، ويسعى للتكثير الموضوعي والمعتدل والذي يتمشى مع الضغوط والمشكلات الاجتماعية ووظيفتها الدفاع عن الشخصية والعمل على المرونة النفسية تجاه المواقف الضاغطة والعمل على التوافق النفسي وحل الصراعات.

#### النظرية الإنسانية :

يركز هذا المنظور على أهمية الخبرة الذاتية للفرد، ومشكلاته كالقلق وفاعليته وحرية في اتخاذ قراراته لحل مشكلاته، ويركز بصفة عامة إلى كشف السبل التي تؤدي بالفرد إلى التكيف وتحقيق أقصى فاعلية لذاته، وأن السلوك المدفوع بقوة واحدة هي بالرغبة في المحافظة على النفس وتطويرها، وإن الشخصية السليمة المرنة دالة على الانسجام بين الذات والخبرات ولديهم مرونة في التكيف مع الحياة والبحث عن خبرات جديدة.

### نظرية التعلم الاجتماعي

: تعد نظرية التعلم الاجتماعي محاولة تجميع بين اتجاهين مختلفين في علم النفس، هما نظرية المثيرة للاستجابة من ناحية والنظريات المعرفية من ناحية أخرى، حيث اعتمدت على إن تفاعل الناس مع بيئتهم يعتمد على خبراتهم الماضية من ناحية وتوقعهم من ناحية أخرى بناء على حاجاتهم.

### نظرية باندورا Bandura :

ترتبط في الثبات السلوكي الداخلي والخارجي، فتصور السلوك والعوامل الشخصية والمعرفية والأحداث البيئية الخارجية التي تؤدي إلى عملية التعلم الأمر أساسي للمرونة.

### الدراسة الميدانية:

(أ) التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة طبقاً للنوع:

تم تقسيم أفراد مجتمع الدراسة إلي ذكور وإناث، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم ( 1 )

التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة طبقاً للنوع

النوع	العدد	النسبة المئوية %
-------	-------	------------------

دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

73.4%	91	ذكر
26.6%	33	أنثى
100.0%	124	المجموع

وباستعراض الجدول السابق تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة التي تتكون من 124 مفردة، وكانت النسبة من فئة الذكور بعدد (91) مفردة بنسبة (73.4%)، ثم تليها فئة الإناث بعدد (33) مفردة بنسبة (26.6%).

(ب) التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة طبقاً للعمر:

تم توزيع أفراد العينة طبقاً لأعمارهم إلى أربع فئات، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم ( 2 )

التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة طبقاً للعمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
11,3%	14	من 20 إلى اقل من 30
36,3%	45	من 30 إلى اقل من 40
23,4%	29	من 40 إلى اقل من 50
29,0%	36	من 50 فما فوق
100%	124	المجموع

نستنتج من الجدول السابق أن أكبر فئة عمرية هي الفئة العمرية من 30 الى اقل من 40 عاماً وعددهم (14) مفردة بنسبة (11,3%) ويليهما الفئة العمرية من 50 عاماً فما فوق وعددهم (36) مفردة بنسبة (29,0%)، يليهما الفئة العمرية من 40 الى اقل من 50 عاماً وعددهم (29) مفردة بنسبة (23,4%)، وأخيراً الفئة العمرية من 20 إلى اقل من 30 عاماً وعددهم (14) مفردة بنسبة (11,3%).

(ج) التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة طبقاً للتخصص الوظيفي:  
تم توزيع أفراد العينة طبقاً للتخصص الوظيفي ، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (3)

التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة طبقاً للتخصص الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	التخصص الوظيفي
9,7%	12	رئيس قطاع
73,4%	91	مدير عام
18,9%	21	عضو مجلس إدارة
100%	124	المجموع

نستنتج من الجدول السابق أن الفئة العلمية الأكبر هي فئة مدير عام وعددهم (91) مفردة بنسبة (73,4%)، يليها فئة عضو مجلس إدارة وعددهم (21) مفردة بنسبة (18,9%)، وأخيراً فئة رئيس قطاع وعددهم (12) مفردة بنسبة (9,7%).

اختبارات صحة أو عدم صحة فروض الدراسة:

تم تخصيص هذا الجزء لاختبار مدى صحة فروض الدراسة واستخلاص النتائج في ضوء ما سوف يُسفر عنه التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية وذلك بهدف الوصول لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك على النحو التالي:  
اختبار مدى صحة الفرض المتغيرات الشخصية:  
وهو فرض ضمني ينص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية وبين اتجاه استجابة بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط".

دور الذكاء الاستراتيجى فى تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

وعليه يتم اختبار الفروض التالية:

(1) اختبار متغير النوع:

ينص الفرض على " توجد اختلافات جوهرية بين فئات النوع على العلاقة بين وعناصر تكوين المرونة النفسية (التفكير النظمي - الدافعية - الاستشراف ) (الرؤية المستقبلية)) لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط. ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار مان وتني (Mann Whitney) للعينات المستقلة، واستخدام مستوى المعنوية الجدولى  $(\alpha) = 0.05$  وكانت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم (4)

نتائج تحليل اختبار مان ويتني لمتغير النوع

Test Statistics	x1	x2	x3
Mann-Whitney U	16360.500	17333.500	17964.000
Wilcoxon W	34696.500	35669.500	36300.000
Z	-2.005	-1.108	-.524
Asymp. Sig. (2-tailed)	.045	.268	.600

a Grouping Variable: gender

يتضح من الجدول السابق أن قيمة اختبار مان ويتني لمتغير النوع عند مستوى أقل من 0.05 لكل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وحيث أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة كانت كالتالي  $(\text{sing} = 0.045)$ ، 0.268، 0.600 على التوالي ، مما يعنى عدم تواجد اختلافات جوهرية بين فئات النوع على العلاقة بين وعناصر

تكوين المرونة النفسية (التفكير النظامي - الدافعية - الاستشراف ) الرؤية المستقبلية)) لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

## (2) اختبار متغير العمر:

ينص الفرض على " توجد اختلافات جوهرية بين فئات العمر على العلاقة بين وعناصر تكوين المرونة النفسية (التفكير النظامي - الدافعية - الاستشراف ) الرؤية المستقبلية)) لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.. ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal Wallis) للعينات المستقلة، واستخدام مستوى المعنوية الجدولي  $(\alpha) = 0.05$  وكانت النتائج كما يلي:

## الجدول رقم ( 5 )

### نتائج اختبار كروسكال ويلز لمتغير العمر

Age	x1	x2	x3
Chi-Square	68.738	58.758	60.383
Df	3	3	3
Asymp. Sig.	0.000	0.000	0.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: age

يتضح من الجدول السابق أن قيمة اختبار كروسكال ويلز لمتغير العمر عند مستوى أقل من 0.05 لكل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وحيث أن قيمة  $(sing = 0.000)$ ، 0.000، تعزى لكل متغيرات الدراسة، مما يعنى وجود اختلافات جوهرية بين فئات العمر على العلاقة بين وعناصر تكوين المرونة النفسية

دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

(التفكير النظمي - الدافعية - الاستشراف ( الرؤية المستقبلية)) لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط..

### (3) اختبار متغير التخصص الوظيفي:

ينص الفرض على " توجد اختلافات جوهرية بين فئات التخصص الوظيفي على العلاقة بين وعناصر تكوين المرونة النفسية (التفكير النظمي - الدافعية - الاستشراف ( الرؤية المستقبلية)) لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط..".

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal Wallis) للعينات المستقلة، واستخدام مستوى المعنوية الجدولي  $(\alpha) = 0.05$  وكانت النتائج كما يلي:

### الجدول رقم ( 6 )

#### نتائج اختبار كروسكال ويلز لمتغير التخصص الوظيفي

Test Statistics	x1	x2	x3
Chi-Square	93.813	73.992	80.142
Df	2	2	2
Asymp. Sig.	.000	.000	.000

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: job

يتضح من الجدول السابق أن قيمة اختبار كروسكال ويلز لمتغير التخصص الوظيفي عند مستوى أقل من 0.05 لكل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وحيث أن قيمة (sing= 0.000)، 0.000، (0.000 تعزى لكل متغيرات الدراسة، مما يعني وجود اختلافات جوهرية بين فئات التخصص الوظيفي على العلاقة بين وعناصر



تكوين المرونة النفسية (التفكير النظامي - الدافعية - الاستشراف ) الرؤية المستقبلية)) لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

#### اختبار مدى صحة الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط".

لاختبار صحة الفرض الأول تم عمل تحليل الارتباط كما يلي:  
تحليل الارتباط:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان لقياس معنوية الارتباط بين متغير التفكير النظامي كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

#### الجدول رقم ( 7 )

معامل ارتباط سبيرمان بين التفكير النظامي كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

Correlations			x1	y
Spearman's rho	x1	Correlation Coefficient	1.000	.493(**)
		Sig. (2-tailed)	.	0.000
		N	124	124
		Y	Correlation Coefficient	.493(**)
		Sig. (2-tailed)	0.000	.
		N	124	124

\*\* تكون النتيجة المحسوبة معنوية عندما تكون القيمة الاحتمالية المحسوبة في الجدول أقل من 0.01.

دور الذكاء الاستراتيجى فى تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بلغت 0.493 وهى معنوية عند مستوى معنوية 0.05 حيث أن قيمة (sig= 0.000) مما يعنى أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين التفكير النظمي كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

تحليل كا<sup>2</sup>:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار كا<sup>2</sup> لقياس معنوية العلاقة بين متغير التفكير النظمي كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

الجدول رقم ( 8 )

نتائج تحليل كا<sup>2</sup> لتحديد معنوية العلاقة بين متغير التفكير النظمي كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط

Test Statistics	x1
Chi-Square(a)	318.385
Df	13
Asymp. Sig.	0.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 27.5.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة  $\chi^2$  عند مستوى معنوية 0.05 بلغت (sig= 0.000) مما يدل على معنوية العلاقة بين التفكير النظمي كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

#### اختبار مدى صحة الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط".

لاختبار صحة الفرض الثاني تم عمل تحليل الارتباط كما يلي:  
تحليل الارتباط:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان لقياس معنوية الارتباط الفرض الثاني : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

#### الجدول رقم ( 9 )

معامل ارتباط سبيرمان بين متغير الدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط

Correlations			x2	y
Spearman's rho	x2	Correlation Coefficient	1.000	.726(**)
		Sig. (2-tailed)	.	0.000
		N	124	124
	Y	Correlation Coefficient	.726(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	0.000	.
		N	124	124

\*\* تكون النتيجة المحسوبة معنوية عندما تكون القيمة الاحتمالية المحسوبة في الجدول أقل من 0.01.

دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بلغت 0.726 وهي معنوية عند مستوى معنوية 0.05 حيث أن قيمة (sig= 0.000) مما يعنى أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين الدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

ب- تحليل كا<sup>2</sup>:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار كا<sup>2</sup> لقياس معنوية العلاقة بين الدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

### الجدول رقم ( 10 )

نتائج تحليل كا<sup>2</sup> لتحديد معنوية العلاقة بين متغير الدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط

Test Statistics	x2
Chi-Square(a)	401.294
Df	13
Asymp. Sig.	0.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5.

The minimum expected cell frequency is 27.5.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة كا<sup>2</sup> عند مستوى معنوية 0.05 بلغت (sig= 0.000) مما يدل على معنوية العلاقة بين الدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

## 2- اختبار مدى صحة الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف ( الرؤية المستقبلية) كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط ."

لاختبار صحة الفرض الثالث تم عمل تحليل الارتباط كما يلي:  
تحليل الارتباط:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان لقياس معنوية الارتباط بين الاستشراف ( الرؤية المستقبلية) كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

### الجدول رقم ( 11 )

معامل ارتباط سبيرمان بين متغير الاستشراف ( الرؤية المستقبلية) كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

Correlations			x3	y
Spearman's rho	x3	Correlation Coefficient	1.000	.766(**)
		Sig. (2-tailed)	.	0.000
		N	124	124
	Y	Correlation Coefficient	.766(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	0.000	.

## دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

	N	124	124
--	---	-----	-----

\*\* تكون النتيجة المحسوبة معنوية عندما تكون القيمة الاحتمالية المحسوبة في الجدول أقل من 0.01.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بلغت 0.766 وهي معنوية عند مستوى معنوية 0.05 حيث أن قيمة (sig= 0.000) مما يعنى أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين الاستشراف ( الرؤية المستقبلية) كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.  
ب- تحليل كا<sup>2</sup>:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار كا<sup>2</sup> لقياس معنوية العلاقة بين متغير الاستشراف (الرؤية المستقبلية) كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

### الجدول رقم ( 12 )

نتائج تحليل كا<sup>2</sup> لتحديد معنوية العلاقة بين متغير الاستشراف ( الرؤية المستقبلية) كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

Test Statistics	x3
Chi-Square(a)	822.533
Df	19
Asymp. Sig.	0.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5.

The minimum expected cell frequency is 19.3.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة  $\chi^2$  عند مستوى معنوية 0.05 بلغت (sig= 0.000) مما يدل على معنوية العلاقة بين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف (الرؤية المستقبلية) كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.

دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

## النتائج

- عدم وجود اختلافات جوهرية بين فئات النوع على العلاقة بين وعناصر تكوين المرونة النفسية (التفكير النظامي - الدافعية - الاستشراف ) الرؤية المستقبلية)) لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.
- وجود اختلافات جوهرية بين فئات العمر على العلاقة بين وعناصر تكوين المرونة النفسية (التفكير النظامي - الدافعية - الاستشراف ) الرؤية المستقبلية)) لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.
- وجود اختلافات جوهرية بين فئات التخصص الوظيفي على العلاقة بين وعناصر تكوين المرونة النفسية (التفكير النظامي - الدافعية - الاستشراف ) الرؤية المستقبلية)) لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.



- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف ( الرؤية المستقبلية) كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط.
- ضرورة الاهتمام بالعناصر الأساسية للذكاء الاستراتيجي والعمل على تتميتها.
- غياب المرونة النفسية يسبب العديد من الظواهر السلبية وضغوط العمل وخاصة بالشركات الصناعية كثيفة العمالة.

### التوصيات

لتحقيق وتنفيذ المستهدف نحو تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية العامة باستخدام الذكاء الاستراتيجي يجب اتباع التالي:

- تبني وزارة الصناعة مؤتمر عالمي للذكاء الاستراتيجي بالمناطق الصناعية بمصر.
- ضرورة أن تقوم المنظمات الصناعية العامة بعمل ورش عمل وندوات تثقيفية للعاملين بالإدارة العليا لتوعيتهم أهمية المرونة النفسية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة.
- إعداد برنامج تدريبي للعاملين بالإدارة العليا لاكتساب مهارات الذكاء الاستراتيجي وكيفية الوصول به للمرونة النفسية للعاملين.
- طبع كتيب لخطوات الاستفادة من الذكاء الاستراتيجي في المنظمات العامة.
- وضع برامج إرشادية لقياس المرونة النفسية لدى العاملين بالمنظمات الصناعية

دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

- 
- 
- دعوة الجامعات والمراكز البحثية بزيادة الأبحاث التي تجمع بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة النفسية لندرة الدراسات التي تجمع بينهما.

## المراجع

- 1) <http://alamarabi.com>.(2021) .
- 2) Baei. Fahime .(2020) .The relationship between manager's strategic intelligence and organization development in governmental agencies in Iran (case study: office of cooperatives labor and social welfare ."( International Review of Management and Marketing.
- 3) Carla Sofia Silva 22) .June، 2018 .(Artificial Intelligence Can Predict Human's Learning and Attention .Universidade Nova Of Lisbon.،
- 4) Pellissier & kruger .(2011) .A study of strategic intelligence as astrategic management tooi in the long– term insurance industry insouth Africa .south Africa: University of south Africa.

- (5) ابو بكر ساس عبد القادر. (2021). المرونة النفسية بين المفهوم واستراتيجيات البناء. مجلة جامعة الزيتونة، الصفحات 79-94.
- (6) احمد علي صالح. (2010). الإدارة بالذكاءات - نهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. عمان الاردن: دار وائل للنشر.
- (7) تعمات احمد قاسم. (2018). المرونة النفسية وعلاقتها بالتفكير الأخلاقي لدى عينة من طلاب الجامعة. المجلة التربوية، الصفحات 677-714.
- (8) حسام صايل القاضي، و سامر عبد المجيد البشابشة. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات.
- (9) حليلة علي صالح الحداد، و اتحاد محمد قاسم احمد عرشان. (2021). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالمرونة النفسية لدى العاملين في المؤسسات: دراسة تحليلية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، الصفحات 311-332.
- (10) دعاء علي عبد الرحيم مفرج. (يناير، 2022). الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، الصفحات 407-448.
- (11) رانيا معتوق المالكي. (2011). فاعلية برنامج إرشادي جمعي قائم على استراتيجيات المرونة النفسية لزيادة المرونة النفسية لدى طالبات جامعة أم القرى. جامعة أم القرى. السعودية: جامعة أم القرى.

دور الذكاء الاستراتيجي في تكوين المرونة النفسية لدى الإدارة العليا بالمنظمات العامة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية العامة بمحافظة دمياط "

12) ريهام عماد الدروبي. (2022). المرونة النفسية وعلاقتها بمهارات التواصل: دراسة ميدانية علي عينة من طلاب كلية التربية في جامعة دمشق. مجلة العلوم التربوية والنفسية، الصفحات 83 - 106.

13) سهام ابو طالب. (ديسمبر ، 2022). دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهريّة في شركات السياحة المصرية، ، ا، 2022، الصفحة 1-36. مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة المنصورة، الصفحات 1-36.

14) عنتر محمد احمد عبد العال. (٢٠١٧). تحقيق المزايا التنافسية في الجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية.

15) فاطمة محمد الشريف صالح، احمد عزمي زكي عبد العزيز، و نجلاء حسين جمعة. (3 يوليو، 2022). الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية وإعداد قادة المستقبل . المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية، الصفحات 506-537.

16) محمص رمضان محمد احمد. (مارس، 2023). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية. مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية.

17) محمد السعيد عبد الجواد ابو حلاوة. (2013). المرونة النفسية: ماهيتها ومحدداتها وقيمتها الوقائية. شبكة العلوم النفسية العربية، الصفحات 1-55.

- 18) محمد الشحات ابراهيم علي. (2021). المرونة النفسية وعلاقتها بإدارة الضغوط النفسية لدى حكام كرة القدم. المجلة العلمية للحوث والدراسات فى التربية الرياضية، الصفحات 234-311.
- 19) محمد كنوش. (2017). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميوة التنافسية. جامعة فرحات سنطيف. سنطيف الجزائر: جامعة فرحات سنطيف.
- 20) محمد محمد عبد الرحمن خضر، سعيد طه محمود ابو السعود، و محمد السيد عبد الرحمن. (2021). المرونة النفسية وعلاقتها بمواجهة الضغوط المهنية لمعلمي المعاهد الأزهرية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، الصفحات 103-132.
- 21) مريم نادي صبحي عوض، يوسف عبد المعطي مصطفى جوهر، و نبيل سعد خليل. (ديسمبر، 2022). واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم "دراسة ميدانية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، الصفحات 898-966.
- 22) ميلود بن بلخير، و عبد العلي بو سليم. (2022). الذكاء الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرارات دراسة حالة اتصالات الجزائر - أدرار. جامعة أحمد دراية- أدرار كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير. أدرار الجزائر: جامعة أحمد دراية- أدرار.