

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: /..... /2025.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل. م. د)

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة

تحت إشراف الدكتورة:

- أ.د. بوعلاف نوال.

من إعداد الطالبة:

- بوطالب سلسيل.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بورحلة منجية	أستاذ محاضر. أ	رئيسا
بوعلاف نوال	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
شرقي جمعة	أستاذ مساعد	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024 - 2025

شكر وعرافان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر الأمور، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد:

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة **بوعلاف نوال**، على ما بذلته من جهد وتوجيه كريم، وما قدمته من ملاحظات قيّمة ساعدتني في إنجاز هذا العمل المتواضع. كما أوجه شكري وامتناني إلى كافة الطاقم الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، على حسن الاستقبال والدعم المتواصل طيلة سنوات دراستي.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الامتنان إلى جميع الأساتذة الكرام الذين أشرفوا على تكويني طيلة مسيرتي الجامعية في مختلف الأطوار.

وأخص بالشكر إدارة وموظفي بنك البدر للفلاحة والتنمية الريفية، على تعاونهم الكريم، وحسن استقبالهم الذي كان له الأثر الطيب في إتمام الدراسة التطبيقية.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وينفع به، ويكتب لي ولكم الأجر والثواب.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الأمنيات، وبغفوه تستمر النعم، وبلطفه
تزل الشدائد.

والحمد لله الذي منحني نوراً أستتير به في طريقي، وقلوباً تحيطني بالمحبة والرحمة.

إلى النعمة الأعظم بعد الله.

إلى أمي، نبع الحنان الذي لا ينضب، وملاك الرحمة الذي أرسله الله لي في هذه الحياة. يا من
حملتني في قلبها قبل أن تحملني بين يديها... لا كلمات تكفيك، ولا حروف تعبّر عنك.

وإلى أبي، سندي وقوتي، يا من كنت لي العزوة والدعاء المستجاب في ليالي ضعفي. حفظك
الله لي تاجاً فوق رأسي.

وإلى إخوتي وأخواتي، أنتم بهجة العمر ونور أيامي، شركاء الفرح والحلم والذكرى.

إلى روح جدتي الحنونة... رحمك الله وأكرمك في جنة الخلد، ما غبت عن قلبي لحظة.

إلى صديقاتي الغاليات، من جعل الله وجودهن سلوى للنفس وسنداً في لحظات التعب.

وإلى الأرواح الطيبة التي تترك أثراً جميلاً في القلب دون أن تُرى أو تُسمع... شكراً لوجودكم
الخفي الذي كان سلوى ودعماً.

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أن أتم عليّ هذا
العمل المتواضع، وجعل لي في دربي قلوباً محبة وأرواحاً طيبة.

والحمد لله رب العالمين.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان	1
إهداء	ب
فهرس المحتويات.....	ا
قائمة الجداول	III
قائمة الأشكال	IV
قائمة الملاحق	V
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.....	1
تمهيد	1
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الذكاء الاستراتيجي	2
المطلب الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي	2
المطلب الثاني: أسس الذكاء الاستراتيجي	10
المطلب الثالث: عناصر الذكاء الاستراتيجي، مجالاته وسمات القادة الأنكفاء استراتيجيا.....	16
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التنمية المستدامة.....	32
المطلب الأول: ماهية التنمية المستدامة	32
المطلب الثاني: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة	49
المطلب الثالث: دور البنوك في تحقيق التنمية المستدامة	54
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	60
المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي	60
المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة	67
المطلب الثالث: تحليل الدراسات السابقة	72
خلاصة	80
الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة بينك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة	82
تمهيد	82
المبحث الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	83
المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.....	83

86	المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيسة
92	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة
92	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
95	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات وأدوات المعالجة الإحصائية
98	المطلب الثالث: جاهزية البيانات للدراسة
103	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
104	المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
107	المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
125	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
146	خلاصة
148	الخاتمة العامة
151	قائمة المراجع
165	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

6.....	الجدول رقم 1: التعاريف المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي
36.....	الجدول رقم 2: التعاريف المتعلقة بالتنمية المستدامة
73.....	الجدول رقم 3: ملخص التعقيب على الدراسات السابقة للذكاء الاستراتيجي باللغة العربية
74.....	الجدول رقم 4: ملخص التعقيب على الدراسات السابقة للذكاء الاستراتيجي باللغة الأجنبية
75.....	الجدول رقم 5: ملخص التعقيب على الدراسات السابقة للتنمية المستدامة باللغة العربية
76.....	الجدول رقم 6: ملخص التعقيب على الدراسات السابقة للتنمية المستدامة باللغة الأجنبية
99.....	الجدول رقم 7: نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف
100.....	الجدول رقم 8: المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط
101.....	الجدول رقم 9: الاتساق البنائي لمحاو الاستبانة
102.....	الجدول رقم 10: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاو الدراسة
104.....	الجدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية
107.....	الجدول رقم 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات محور الذكاء الاستراتيجي
118.....	الجدول رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور التنمية المستدامة
125.....	الجدول رقم 14: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية
127.....	الجدول رقم 15: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى
128.....	الجدول رقم 16: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية
130.....	الجدول رقم 17: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة
131.....	الجدول رقم 18: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة
133.....	الجدول رقم 19: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة
134.....	الجدول رقم 20: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة
136.....	الجدول رقم 21: يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق حسب العمر
139.....	الجدول رقم 22: يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق حسب المستوى التعليمي
141.....	الجدول رقم 23: يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق حسب المسمى الوظيفي
143.....	الجدول رقم 24: يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق حسب الخبرة المهنية

قائمة الأشكال

85.....	الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.....
87.....	الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR – وكالة تبسة.....
94.....	الشكل رقم 3: نموذج الدراسة.....
100.....	الشكل رقم 3: المدرج التكراري لاعتدالية توزيع بيانات العينة.....
105.....	الشكل رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.....

قائمة الملاحق

165	الملحق رقم 1: استمارة استبانة
170	الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين
171	الملحق رقم 3: مخرجات برنامج SPSS V ²⁹

المقدمة العامة

1. تمهيد

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات جذرية في بيئات عملها، مدفوعة بتسارع التطورات التكنولوجية، وتصاعد التحديات البيئية، وتعقيدات الاقتصاد العالمي التي تفرض عليها تبني آليات مبتكرة لتحقيق التوازن بين النمو والاستدامة. في خضم هذه الديناميكيات، يبرز الذكاء الاستراتيجي كمدخل حيوي لتعزيز المرونة التنظيمية، وتمكين المؤسسات من استشراف المستقبل، واتخاذ قرارات استباقية تراعي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية معا. ففي عصر تهدد فيه الأزمات المناخية الموارد الطبيعية، وتتفاقم فيه الفجوات الاجتماعية، يصبح دمج مفاهيم الاستدامة في صميم الاستراتيجيات التنافسية ضرورة وجودية، وليس خيارا ثانويا.

وتزداد أهمية هذا التكامل في ظل تنامي الضغوط الدولية نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، والتي تلزم المؤسسات بتبني سياسات لا تقتصر على تعظيم الأرباح، بل تمتد إلى حماية النظم البيئية، وتمكين المجتمعات المهمشة، وضمان العدالة في توزيع الموارد. هنا تبرز الحاجة إلى أدوات استراتيجية ذكية تمكن المؤسسات من قراءة المشهد المستقبلي بوعي، وتحويل التحديات إلى فرص عبر ابتكار حلول متوازنة تلبي حاجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

وفي هذا السياق، تعتبر المؤسسات المالية - وخاصة تلك العاملة في القطاع الزراعي - حلقة وصل حيوية بين السياسات الاقتصادية الكلية والمشاريع التنموية المحلية، حيث يمكنها أن تلعب دورا محوريا في توجيه الاستثمارات نحو مشاريع مستدامة تعزز الأمن الغذائي، وتقلل الانبعاثات الكربونية، وتحسن جودة الحياة في المناطق الريفية. إلا أن هذا الدور يتطلب تبني منهجيات عمل استباقية تعتمد على الذكاء الاستراتيجي لمواكبة التعقيدات المتشابكة بين العوامل المالية والبيئية والاجتماعية.

هنا تأتي هذه الدراسة لاستكشاف الدور المحوري للذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، لا سيما في القطاعات التي تجمع بين التعقيدات المالية والأولويات المجتمعية، كالقطاع المصرفي الزراعي. فمن خلال تحليل حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في تبسة - الجزائر، تسعى الدراسة إلى كشف كيف يمكن لهذا النوع من الذكاء أن يحول التحديات إلى فرص، عبر تصميم سياسات تدمج بين

الكفاءة التشغيلية والحفاظ على الموارد، وتلبية احتياجات المجتمعات الريفية، وتعزيز النمو الاقتصادي الشامل.

2. إشكالية الدراسة

في ظل التنافسية المتزايدة للمؤسسات المالية، والضغوط التشريعية والدولية لتبني معايير الاستدامة، تبرز إشكالية رئيسية: كيف يسهم الذكاء الاستراتيجي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة؟ وما هو واقع ذلك في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة؟

وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما طبيعة ممارسات الذكاء الاستراتيجي المطبقة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بتبسة؟
- كيف يسهم الذكاء الاستراتيجي في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة داخل البنك؟
- ما التحديات التي تواجه البنك في توظيف الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة؟
- ما الدور الذي يمكن أن تلعبه أدوات الذكاء الاستراتيجي في تصميم سياسات مالية خضراء تدعم المجتمعات الريفية؟

4. فرضيات الدراسة

تم بناء الدراسة الحالية عن فرضيات كما يلي:

تنص الفرضية الرئيسة على أنه: يوجد دور للذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

وتتفرع الفرضية الرئيسة إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد دور للاستشراف في تحقيق التنمية المستدامة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.
- يوجد دور للتفكير بمنطق النظم في تحقيق التنمية المستدامة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.
- يوجد دور للرؤية المستقبلية في تحقيق التنمية المستدامة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

- يوجد دور للشراكة في تحقيق التنمية المستدامة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد دور للدافعية في تحقيق التنمية المستدامة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد دور للحدس في تحقيق التنمية المستدامة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- توجد فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة حول دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

5. أهمية الدراسة

- إثراء الأدبيات العربية بدراسة تجمع بين مفهومي الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة، خاصة في القطاع المصرفي الزراعي الذي يعد مجالاً بحثياً غير مستكشف نسبياً.
- تقديم إطار نظري تكاملي يربط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومؤشرات التنمية المستدامة، مما يساهم في تطوير النماذج البحثية القائمة.
- تعزيز الفهم العلمي للعقبات التي تواجه المؤسسات المالية في البيئات الريفية عند محاولة تبني استراتيجيات مستدامة.
- تزويد إدارة بنك BADR بتوصيات قابلة للتطبيق لتعزيز سياساتها المالية الخضراء، ودعم المشاريع الزراعية الصديقة للبيئة.
- تقديم رؤى للمشرعين وصناع القرار حول آليات دمج الذكاء الاستراتيجي في الخطط التنموية المحلية لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي وحماية الموارد الطبيعية.
- توفير نموذج استرشادي للمؤسسات المماثلة في الدول النامية لتعظيم الأثر الاجتماعي والبيئي لأنشطتها المالية.

6. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- تحليل دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة ببنك - BADR تبسة.
- تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي الأكثر تأثيرا في تعزيز الاستدامة.
- تقييم فاعلية السياسات الحالية للبنك في مواءمة الأهداف الاستراتيجية مع متطلبات الاستدامة.
- تقديم توصيات لتحسين تكامل الذكاء الاستراتيجي مع الاستراتيجيات التنموية في القطاع المصرفي الزراعي.

7. منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة، من خلال الرجوع إلى الأدبيات النظرية التي تحدد مفهوم كل من الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما مع دراسة تطبيقية في بنك بدر - تبسة، للوصول إلى جملة من النتائج وتحليلها وتفسيرها.

8. حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، مع التأكيد على الأبعاد الأساسية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية، الحدس) وتأثيرها على أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بتبسة.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على الإطارات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بتبسة.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة خلال الفترة الزمنية المحددة للموسم الجامعي 2024/2025، بين شهري مارس وأفريل 2025.

9. هيكل الدراسة

لتجسيد موضع الدراسة والوصول إلى نتائجه المنتظرة سيتم الاعتماد على خطة لمعالجته في فصلين فصل منها سيخصص للجانب النظري، والفصل الثاني سيخصص للجانب التطبيقي ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

1.9. الفصل الأول:

سيحمل الفصل الأول عنوان "الإطار النظري للدراسة"، وسيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث رئيسية. المبحث الأول سيغطي المفاهيم الأساسية حول الذكاء الاستراتيجي، بما في ذلك تعريفه، أبعاده، وأدواته، أما المبحث الثاني فسيتناول الإطار للتنمية المستدامة، مستعرضا ماهيتها آليات وتحديات تطبيقها، أبعادها ودور الذكاء الاستراتيجي في تحقيقها.

2.9. الفصل الثاني:

سيتناول الفصل الثاني من الدراسة "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة"، وسيقسم إلى ثلاث مباحث. المبحث الأول سيتم فيه تقديم لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة، أما المبحث الثاني يتعرض لإجراءات الدراسة المتبعة في الدراسة الحالية. والمبحث الثالث سيخصص لتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، متضمنا المطلب الأول الذي يتعلق بالوصف الإحصائي لعينة الدراسة، والمطلب الثاني الذي يدرس ويحلل إجابات أفراد العينة، والمطلب الثالث الذي يختبر فرضيات الدراسة.

وستختتم الدراسة بخاتمة تعرض أهم النتائج المتوصل إليها وكذلك أهم التوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول
الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

في ظل التحديات المعقدة التي تواجه المؤسسات الحديثة، كالتقلبات الاقتصادية غير المسبوقة، والضغط البيئي المتزايدة، والمتطلبات الاجتماعية الملحة لتحقيق العدالة والشمولية، يبرز الذكاء الاستراتيجي كأداة محورية تمكن المنظمات من تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة، ومواجهة عدم اليقين الذي يميز بيئات الأعمال المعاصرة. ففي عالم تتصارع فيه الأولويات بين النمو الاقتصادي السريع والحفاظ على الموارد الطبيعية، وتتصاعد فيه الحاجة إلى مواءمة الاستراتيجيات مع الأهداف المجتمعية طويلة المدى، يصبح الذكاء الاستراتيجي ضرورة لبناء رؤية استباقية قادرة على استشرف المستقبل، واتخاذ قرارات ذكية تدمج بين الكفاءة التشغيلية ومبادئ الاستدامة.

وتأتي هذه الدراسة لاستكشاف دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، لا سيما في القطاعات التي تتعامل مع تحديات متشابهة كالقطاع المصرفي الزراعي، حيث يتطلب النجاح فهما عميقا للتفاعلات بين العوامل الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. وفي هذا السياق، يسعى الفصل الأول إلى بناء إطار نظري متكامل يربط بين المفهومين عبر ثلاثة محاور رئيسية:

- **المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول الذكاء الاستراتيجي؛
- **المبحث الثاني:** مفاهيم أساسية حول التنمية المستدامة؛
- **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الذكاء الاستراتيجي

في ظل إدراك المنظمات المعاصرة لأهمية البحث عن نظام جديد يتوافق مع المتغيرات والمعطيات الحديثة، وبسبب شدة المنافسة والحركية المستمرة والتغير الدائم في بيئة الأعمال، مثل تزايد رغبات وميول الأفراد، وتنوع الاختيارات، وظهور أقطاب اقتصادية جديدة، والشراكة والاندماج بين المنظمات، بالإضافة إلى التخصص والتطور التكنولوجي، والأزمات الاقتصادية والمالية وتأثيراتها، أصبح من الضروري اليقظة والمتابعة المستمرة لكافة التغيرات الجارية، والعمل على تحسين مستويات الأداء والتنافسية. من خلال ذلك، تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي كأحدث الأنظمة المعاصرة التي توفر للمنظمة كل ما تحتاجه في بيئتها. وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- **المطلب الأول:** ماهية الذكاء الاستراتيجي.
- **المطلب الثاني:** أسس الذكاء الاستراتيجي.
- **المطلب الثالث:** عناصر الذكاء الاستراتيجي، مجالاته وسمات القادة الأذكياء استراتيجيا.

المطلب الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي

في ظل تعقد بيئة الأعمال الحديثة وتسارع التحديات التنافسية، برز الذكاء الاستراتيجي كأداة محورية لتمكين المنظمات من استشرف المستقبل واتخاذ قرارات مستنيرة تعزز بقاءها ونموها. فقد تطور هذا المفهوم من جذوره العسكرية، حيث استخدم لتحليل التهديدات وتخطيط العمليات الحربية منذ عهد سون تزو (Sun Tzu) في "فن الحرب"، إلى ممارسة مؤسسية معاصرة تعتمد في قطاعات الأعمال لمواجهة التقلبات وبناء الميزات التنافسية.

الفرع الأول: بدايات الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي

كان لتعدد استخدامات هذا النمط من الذكاء، واعتماده من قبل جهات متعددة مثل الدول، والمنظمات السياسية، والمنظمات العامة والخاصة، والشركات والأفراد، دور أساسي في رسم معالم هذا الموضوع؛¹ لا سيما بعد أن شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطورا وزيادة بالغة في مستلزمات الذكاء وإمكاناته. ومع

¹ Tham, K & Kim, M, **Towards Strategic intelligence with Anthology based Enterprise Modeling & ABS**, Proceeding of the IBER Conference, 2002, p 1.

مواجهة المنظمات لتحديات مستمرة وتمديدات فرضت عليها العمل بآليات جديدة وتبني المداخل الاستراتيجية لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها، أصبح الذكاء الاستراتيجي واحدا من بين تلك المداخل.

بدأ استخدام الذكاء الاستراتيجي لأول مرة في العمليات العسكرية واستخدم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل حاجة القائد الحكيم ذو الهيمنة العسكرية إلى المعرفة المسبقة التي تتجاوز قدرات القادة العاديين، وقد أكد سون تزو (Sun Tzu)، أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم، في كتابه "فن الحرب" على أهمية المعرفة المكتسبة من الذكاء في قيادة الجيوش وتقدير معطياتها،¹ بالإضافة إلى ضرورة استغلالها في صياغة أطر العمل الدبلوماسي وصناعة القرارات الاستراتيجية للجيوش والدول؛ وتجلي الذكاء الدفاعي الاستراتيجي من خلال اعتماده على تخطيط العمليات العسكرية وتخصيص الموارد اللازمة، إذ يهيئ مصادر متعددة لتوفير المعلومات المتعلقة بأمن الدول وعلاقاتها بالدول الأخرى، مما يجعل الجيش المستفيد الأول من هذا الذكاء، حيث يحصل على المعلومات الضرورية لتقييم تحركات العدو والتنبؤ بها.²

كانت وكالة الاستخبارات المركزية أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقيات الحد من التسلح عالميا إذ استفادت من عملية الحصول على المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها لتصبح جاهزة لصناع السياسة لاتخاذ قرارات حاسمة،³ كما انضم إلى مكتب الخدمات الاستراتيجية عام 1941 شيرمان كينت (Sherman Kent) الذي ألف كتاب "الذكاء الاستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية" ولاحقا عام 1947 قدم كتابه الثاني "الذكاء الاستراتيجي" الذي سعى من خلاله لتحقيق السلام باستخدام هذا النوع من الذكاء،⁴ إلى جانب توسع استخدامه ليشمل دورا رئيسيا في منظمات الأعمال التجارية.⁵

¹ Tyson, B, **using sales & Marketing Intelligence To improve performance**, The Competitive Intelligence? center: Get Smarter Faster, 2002, p 3.

² RICHARD L. RUSSELL., **CIAS Strategic intelligence in Iraq**, Political Science Quarterly, Vol. 117, N° 2, 2002, pp 1-3.

³ Johnson, Arik, **what is competitive intelligence?** 2000, p 4.

https://www.aurorawdc.com/arj_cics_whatisci.htm

⁴ Jack Davis, **Sherman Kent and the Profession of Intelligence Analysis**, Occasional papers, Vol. 1, N° 5, November 2002, pp 1-6.

⁵ Khanter, Akshafy Jain, **Gurumantras of strategic intelligence**, 2009, Available from: www.articlesbase.com/leadership-articles/gurumantras-of-strategic-intelligence-921778.

إلى جانب ما ذكر، استخدم هذا النمط من الذكاء في صياغة قرارات السياسة الخارجية والرئاسية للدول إذ يمدها بمعلومات يصعب الحصول عليها بأساليب تقليدية، وكذلك وظفته وكالات تنفيذ القانون في جمع المعلومات عن البيئة الخارجية وتحليلها لاعتمادها لاحقاً في صناعة قراراتها، مما جعله عاملاً أساسياً في دعم قدرة الدول على فرض القانون ومواجهة التهديدات الجنائية وتغيرات البيئة العملية، فضلاً عن دوره المحوري في تعزيز عملية التخطيط لدى الوكالات الحكومية بما يتوافق مع الطبيعة الثابتة للبيئة القانونية.¹

تعد شبكة (ASTPP) * (Advanced Science & Technology Policy Planning) التي تضم 12 مجموعة بحثية وخبراء من 9 دول في مجالات تقييم البحوث والتكنولوجيا والعلوم وسياسات الإبداع من الركائز الأساسية التي أرست دعائم الذكاء الاستراتيجي وأبحاثه ودراساته إذ نظمت سلسلة ورش عمل منذ عام 1996 بهدف بلورة هذا المفهوم، كما ساهمت إسهامات (Pierre Bourgoigne)، مدير مجلس السلطة الإقليمية في منطقة اللورين الفرنسية، من خلال نشر مقالات تؤكد أهمية هذا النمط من الذكاء للمنظمات.²

شهد الذكاء الاستراتيجي تطوراً ملحوظاً عبر مؤشرات عدة إذ بدأت الوكالات في أوروبا وأمريكا الشمالية بتأسيس مجموعات داخلية لتوفير المعلومات لصناع القرار وتطوير برامج تدريبية للأكاديميين،³ وفي ذات الوقت تأسست شركات باسم "الذكاء الاستراتيجي" في عدد من الدول لإجراء التحليلات الاقتصادية وتقديم المعلومات الداعمة للاستثمارات وتطبيق استراتيجيات الأعمال،⁴ كما تشكلت وحدات داخل المنظمات تضم خبراء في التخطيط وجمع المعلومات من مصادر متعددة مما أسهم في تطور مفهوم الذكاء الاستراتيجي وتقنياته، واندمجت الجهود بين القطاعين العام والخاص في إعداد مناهج تعليم مستمر لمديري الموارد

¹ أحمد علي صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل نشر الأردن، 2010، ص 135.

* شبكة ASTPP هي مبادرة أوروبية تهدف إلى تعزيز الذكاء الاستراتيجي في صنع السياسات العلمية والتكنولوجية عبر دمج وتطوير أدوات الاستشراف والتقييم.

² Pierre Bourgoigne, **Decilor programs (Decision- Making in Lorraine): Global Device of strategic Intelligence for SMES**, 2001, pp 1-4. www.urenio.org/

³ Mc Dowell, Don, **Strategic intelligence : a handbook for practitioners, managers, and users**, united states of America, Scarecrow press, Inc, 2009, p 3.

⁴ Kuehl, C, **Armande Corporate Intelligence**, Kansas International Trade Resource Directory, 2005, pp 1-2, www.accessKansas.org

البشرية تماشياً مع التطورات الاستراتيجية والتكنولوجية،¹ وفي ظل اهتمام شركات الأعمال العالمية بإنشاء فرق ذكاء استراتيجي ومجتمعات متخصصة أدى ذلك إلى ظهور وظائف مثل "مدير الذكاء الاستراتيجي" كما يتجلى في تجارب شركات كبرى مثل (Shell International)،² وفي الوقت ذاته أسهمت التطورات التاريخية في تأسيس وكالات استخبارات حكومية متخصصة منذ بدايات القرن العشرين³ مما دفع الجامعات مثل بورتلاند ومدارس الأعمال الأوروبية إلى تقديم برامج متخصصة في هذا المجال، فضلاً عن الأبحاث والدراسات المتواصلة التي ساهمت في ترصين هذا المفهوم وتطوير أدواته وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.⁴

العديد من المنظمات اليوم تواصل بناء ذكائها الاستراتيجي وتطويره من خلال استقطاب استشاريين وأخصائيين يقوموا بتوفير التحليلات الأساسية الرئيسية مثل الاندماج مع منظمات أخرى وتطوير المنتجات الجديدة.⁵

الفرع الثاني: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يمثل الذكاء الاستراتيجي مكوناً أساسياً من العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته بالإدراك والتفكير والتعلم إذ يعد من الموارد غير الملموسة ومصادر القوة الإستراتيجية في منظمات الأعمال ويضمن الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة على مستوى الحكومات والدول، وقد بدأ الباحثون يدركون أهميته وضرورة توافق حاجات المنظمات مع هذا النمط من الذكاء على الرغم من تطبيقاته المحدودة وسعوا إلى تعزيز رؤاهم من خلال تقديم تعريفات توضح دوره الحيوي كآلاتي:

¹ محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس صغير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 35.

² O'Brien, R., **Singapore's E-Business challenge: Transformation paths to the center of original E-Hub**, Research Director, 2001, pp 1-3.

³ مقرش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية -، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 13.

⁴ Chotin, R. & Labie, M., **European Diploma of economic and strategic intelligence (DEIES)**, École supérieure des affaires (ESA), 2003, pp 1-6. <http://esa.univ-lille2-Fr/eng/diplomes>

⁵ Xu, Mark, **Managing strategic intelligence: Technique and Technologies**, First edition, Information science Reference, United states of America & United Kingdom, IGI, Global, Hershey, New York, 2007, p 3.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الجدول رقم 1: التعاريف المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي

المؤلف	السنة	التعريف	النقاط الرئيسية
Tregor & Zimerman	1998	عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام متسلسل يؤدي إلى نتائج حاسمة وقرارات استراتيجية، ¹	جمع المعلومات، التنظيم، التحليل، النتائج الحاسمة
Kuhlmann et al	1999	ابتكار الخرائط كطريق لتوجيه صناع القرار نحو قرارات أكثر وعياً عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات مع تقديم الدقة والكمية والجودة المطلوبة في الوقت المناسب، ²	ابتكار الخرائط، تلبية حاجات المعلومات، الدقة والتوقيت
Vella & MC Gonagle	1999	نظام يوفر المعلومات اللازمة حول بيئة الأعمال لتمكين المنظمة من توقع التغييرات وتصميم استراتيجيات تخلق قيمة مضافة وتزيد النمو والأرباح عبر دعم أعلى مستويات الإدارة بالمعلومات عن البيئة التنافسية والاقتصادية والسياسية، ³	التوقع، تصميم الاستراتيجيات، خلق القيمة المضافة، دعم القرارات الاستراتيجية
Johnson	2000	عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تساعد صناع القرار من خلال المسح البيئي للمنظمة وتحليل المعلومات للتنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغييرات، مع إيلاء اهتمام خاص بتحليل المنافسين واستيعاب استراتيجياتهم وقدراتهم، ⁴	المسح البيئي، التحليل، التنبؤ، التكيف مع التغييرات، فهم المنافسين
Tham and Kim	2002	ما تحتاج معرفته المنظمة عن بيئة أعمالها لتصوغ تصورا لعملياتها الراهنة وتستيق التغييرات المستقبلية وتصمم استراتيجيات ملائمة لخلق قيمة للزبون وتحسين الربحية في الأسواق القائمة والجديدة، ⁵	استباق التغيير، تصميم الاستراتيجيات، خلق القيمة، تحسين الربحية
Waters	2004	عملية منهجية مستمرة لإنتاج ذكاء استراتيجي ذو قيمة بهدف اتخاذ قرارات طويلة المدى تسهم في تحسين خدمة العملاء، ⁶	العملية المنهجية، الاستمرارية، اتخاذ القرارات طويلة المدى، تحسين الخدمة

¹ بن داودية وهيبية، أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة، مداخله ضمن الملتقى الدولي السادس حول "الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة" في منظمة الأعمال الحديثة"، جامعة الشلف، أيام 06 و 07 نوفمبر 2012.

² نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة أسبائيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 23، العدد 3، 2015، ص 1287.

³ MC Gonagle, John. J Vella. Carolyn. M, **The Internet Age of competitive Intelligence**, Westport, 1st edition, Quorum Books, 1999.

⁴ Johnson Arik, Op. Cit., pp 1-5.

⁵ Tham & Kim, Op. Cit., p 1.

⁶ Waters Thomas, **Introduction to strategic Intelligence**, Gia white paper, Global Intelligence Alliance, Finland, 2004, p 4.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المؤلف	السنة	التعريف	النقاط الرئيسية
Kuosa	2011	جمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات ذات الصلة بمواضيع استراتيجية، حيث يرتبط الذكاء الاستراتيجي بالتخطيط العسكري وأمن الدول ويوظف في إدارة الأعمال الاستراتيجية ورصد وتحليل المنافسة ودراسة التحالفات، ¹	جمع المعلومات، التحليل، النشر، التخطيط العسكري، إدارة الأعمال الاستراتيجية، تحليل المنافسة
أبو الغنم	2016	قدرة المديرين على توظيف معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير سياسات واستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية، ويتجلى ذلك في الاستشراف والرؤية والتفكير النظمي والشراكة والحدس، ²	توظيف المعرفة والخبرة، تطوير السياسات والاستراتيجيات، الاستشراف، الرؤية، التفكير النظمي، التنفيذ

المصدر: من إعداد الطالبة.

في إطار ما ذكر سابقاً، يظهر تباين تعريفات الذكاء الاستراتيجي دون إنكار الدور الجوهرى للمعلومات في تشكيله، إذ تسهم هذه المعلومات في دعم عمليات صنع القرار وصياغة السياسات والخطط والتنبؤ بتغيرات البيئة وحركة المنافسين، مما يمكن القائد الذي يتميز بعناصر الذكاء الاستراتيجي، وبالتالي يتوجب تعزيز قدراته على جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها لصياغة السياسات ورسم الخطط بطريقة متكاملة.

استناداً إلى التعريفات السابقة، يمكن اعتبار الذكاء الاستراتيجي ليس مجرد جمع للمعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية، بل منهجاً وفلسفة تشكل طريقة تفكير قادة المنظمات والعاملين بها إذ يسهم في تحليل المنافسة وتفسير أهداف المنافسين المستقبلية ويمهد لوضع الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي تعزز القدرة التنافسية وتحسن الأداء بناء على الإمكانيات والقدرات المتاحة.

وفي هذا السياق يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه القدرة التي يتميز بها القادة من خلال الرؤية المستقبلية والشراكة وتحفيز العاملين والحدس والإبداع، إذ يرتكزون على نظام معلوماتي يمكنهم من استقصاء

¹ Kuosa Tuomo, **Different approaches of pattern management and strategic intelligence**, Nanyang Technological University, Rajarantnam school of international studies, Elsevier, Science Direct, Singapore, 2011, pp 458-467.

² خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة - دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 5، جوان 2016، ص 149.

المعلومات ومعالجتها لتوظيف المادة الفكرية في صناعة قرارات فاعلة وصياغة استراتيجيات مبتكرة، كما يؤكد هذا المفهوم أن تأثيره ينبع من تفاعل العوامل الوراثية والبيئية التي تنمى بالخبرة والتعلم إذا ما أدرك الأفراد أهميته في تحويلهم إلى قادة استراتيجيين، وهو ما يجعل الذكاء الاستراتيجي ليس حلما بعيد المدى بل نظرية ثاقبة تبنى عبر العمل التطوعي المتواصل والتواصل بين جميع المستويات لتحقيق خطة متكاملة من خلال دراسة متأنية وربط كافة المعطيات.

الفرع الثالث: خصائص الذكاء الاستراتيجي

يتسم الذكاء الاستراتيجي بمجموعة من السمات التي تجعله فريدا عن أنماط الذكاء الأخرى، إذ ينظر إليه على أنه عملية ديناميكية تمر بمراحل متتابعة تضيف قيمة معرفية متزايدة، إذ يرى Kim & Tham أنه عملية تمر بمراحل خمس متتابعة هي:¹

1. **الاستشعار:** يتم الكشف عن مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة، مما يمهّد الطريق لفهم البيئة المحيطة؛
2. **جمع البيانات:** تجمع البيانات ذات المغزى، حيث تختار المعلومات الهامة التي تعكس واقع التحديات والفرص؛
3. **تنظيم البيانات:** تنظم البيانات وتهيكل لتصبح مصادر معلومات منظمة، مما يسهل عملية الوصول إليها واستخدامها لاحقا؛
4. **معالجة البيانات:** تحول البيانات إلى معلومات قابلة للتطبيق من خلال معالجتها وتحليلها، وبالتالي تتحول إلى أساس لصناعة القرارات؛
5. **الاستخدام:** توظف المعلومات المعالجة في اتخاذ قرارات استراتيجية، وتحديد الخطط والإجراءات التنفيذية بما يتوافق مع أهداف المنظمة؛

تتطلب العملية تعديلا ديناميكيا يستند إلى مؤشرات يستقيها صناع القرار، مع ضرورة الارتكاز على شبكات الإنترنت والإنترنت التي تغطي كامل مساحة المنظمة، واعتماد تكنولوجيا المعلومات لتفعيل الذكاء وتحقيق قيمة استراتيجية مضافة.

¹ Tham & Kim, Op. Cit., p 4.

أما Mc Dowell أضاف خصائص أخرى توسم مما أنشطة الذكاء الاستراتيجي كعملية توفر المعلومات محددًا إياها في:¹

2. توضيح نطاق الموضوعات: يفند الفهم الخاطئ القائل بأن الموضوعات التي يتناولها الذكاء الاستراتيجي شاسعة وسريعة التغيير وغير دقيقة، إذ يبرز ضرورة تطبيق العملية لتحديد تفاصيل هذه الموضوعات وإدارتها بفعالية بهدف التغلب على طبيعتها العشوائية؛
3. استخدام أساليب تحليلية متميزة: تعتمد العملية على أساليب تحليلية تختلف جذريا عن تلك المستخدمة في الذكاء التقليدي، مما يجعل إدارة الذكاء الاستراتيجي تتحسب للنتائج وتحرص على الابتكار في خدمة المستفيدين من المعلومات؛
4. الاستفادة من مصادر متعددة وشبكة اتصال فعالة: تعتمد الأنشطة على عدد كبير من المصادر الداخلية والخارجية لجمع المعلومات، مع الاستمرار في اكتشاف مصادر جديدة، إذ يركز ذلك على وجود شبكة اتصال كفؤة تدعم تدفق المعلومات؛
5. تمكين الإدارة الاستراتيجية وتعزيز مهاراتها: تتمتع إدارة الذكاء الاستراتيجي بتفويض للبحث الاستراتيجي ورفع مستوى وظائفها بحيث توجه موارد المنظمة في معالجة المعلومات وتوفيرها لصناع القرار، بالإضافة إلى دورها في صياغة ومراقبة استراتيجيات المنظمة، وهو ما يستلزم تنوع المهارات الشخصية والتحليلية للعاملين بها.

تجسد الخصائص العامة للذكاء الاستراتيجي طابعه الديناميكي الذي يمر بمراحل متتابعة من الاستشعار إلى الاستخدام فتتراكم القيمة المعرفية فيه، كما تؤكد الإضافات التي طرحها Mc Dowell على قدرته في وضع حدود واضحة للموضوعات والتحليل بطرائق متقدمة والاستفادة من مصادر متنوعة وشبكات اتصال فعالة، فضلا عن تمكين الإدارة الاستراتيجية بصلاحيات بحثية ومهارات تحليلية متعددة؛ وهذا كله يجعل من الذكاء الاستراتيجي أداة متكاملة تمكن المنظمات من مواجهة التعقيد وتوجيه مواردها بمرونة وابتكار نحو تحقيق أهدافها بعين مستقبلية.

¹ Mc Dowell, D., **Strategic Intelligence & Analysis : guidelines on Methodology & Applications**, The Intelligence Study Center, 1997, pp, 20–23. www.instudycen.convpublication

المطلب الثاني: أسس الذكاء الاستراتيجي

في عالم تتسارع فيه التغيرات التنافسية وتتعاظم فيه حدة عدم اليقين، لم يعد امتلاك المعلومات كافياً لضمان بقاء المنظمات؛ بل أصبحت القدرة على تحويل هذه المعلومات إلى قرارات استباقية هي الفاصل بين النجاح والفشل. يشكل الذكاء الاستراتيجي هنا نظاماً متكاملًا من المبادئ والأدوات التي تمكن المؤسسات من تجاوز التعقيدات البيئية، وبناء سيناريوهات مستقبلية، وتحويل التهديدات إلى فرص.

الفرع الأول: أهمية الذكاء الاستراتيجي

يمكن تشخيص جوانب الأهمية الخاصة بالذكاء الاستراتيجي من خلال التعرض إلى الأدوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء، والتي وردت بصدها طروحات كثيرة من قبل الكتاب والباحثين. وتحدد أبرز هذه الأدوار التي تتجلى من خلالها أهمية الذكاء الاستراتيجي في:

1. دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية:

يعد الذكاء الاستراتيجي أداة محورية في تعزيز السمات القيادية، حيث يمكن القادة من فهم السياقات والظروف المحيطة بهم لاتخاذ قرارات فعالة، كما يساعدهم على تجاوز العقبات من خلال تطوير قدرات مثل الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظومي، والشراكة، والتمكين، مما يعزز انسجام هذه العناصر مع فلسفة القائد وذكائه الشخصي لتحقيق الأداء المتميز.¹

2. دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير:

يشكل الذكاء الاستراتيجي شرطاً أساسياً لنجاح عمليات التغيير المنظمي، حيث يمكن القادة من تبني منهجية الإدارة من الخارج إلى الداخل، مع تحليل التغيرات البيئية وتوفير المعلومات اللازمة لرسم الحدود بين المنظمة وعالمها الخارجي، كما يدعم صياغة رؤية مستقبلية تعزز الابتكار في استراتيجيات التغيير، مما يساهم في الارتقاء بوضع المنظمة وتحسين قدراتها التنافسية.²

¹ Maccoby, M., & Scudder, T, **Strategic Intelligence: a conceptual system of Leadership for change**, Performance Improvement, Vol. 50, N° 3, 2011, p 35.

² بشرى هاشم العزاوي، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي - دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 2008، ص 441.

3. دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي:

يبرز هذا الدور من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي في صياغة الخطط والسياسات، ودعم عمليات التطوير والتحسين في بيئات عمل ديناميكية، حيث يعتبر أداة لفهم التحديات الصناعية وتوفير آليات التعلم الاستراتيجي،¹ كما يعزز القدرة التنافسية عبر تحليل نقاط قوة وضعف المنافسين، مما يسهم في تصميم استراتيجيات مبتكرة للتفوق عليهم،² وفقا لما أشار إليه Gilad و Kuhlmann.

4. دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرارات:

يعد هذا الدور الأبرز، حيث يوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومات والمعرفة اللازمة لصناع القرار في ظل تحولات الاقتصاد المعرفي، مما يجعله أداة أساسية للحكومات والمنظمات والجامعات، حيث يدعم القرارات الاستباقية واختيار البدائل المناسبة، خاصة في قرارات الاندماج وتقييم المنافسين وتبني التكنولوجيا الحديثة، كما يعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات، وفقا لتأكيدات Tham & Kim و Brouard.³

5. دور الذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات الذكية:

يسهم الذكاء الاستراتيجي في تطوير قدرات التعلم الجماعي وبناء الذاكرة المنظمة*، حيث يحول العمليات غير المنهجية إلى عمليات هيكلية ومنظمة، مع التركيز على المعلومات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة العالية، مما يعزز الابتكار والمنافسة، ويهيئ المنظمات لمواجهة تحديات المستقبل بفاعلية.⁴

¹ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 153-154.

² Kuhlmann Stefan, **Strategic & Distributed Intelligence for Innovation policy**, 2000, www.sommcer.akademic.de, pp 3-6.

³ Tham & Kim, Op. Cit., pp 2-3.

* الذاكرة المنظمة هي البوتقة التي تضم معارف يتشارك في تناقلها أفراد المنظمة كافة سواء أكانت هذه المعارف سابقة فتؤثر على القرارات الحالية، أو حالية لتؤثر على القرارات المستقبلية.

⁴ Brouard, F., **Deciler Program (Decision-making in Lorraine): Global Device of Strategic Intelligence for SMES**, 2002, www.arenio.org, p 1.

الفرع الثاني: تحديات الذكاء الاستراتيجي

على الرغم من كل ما ذكر عن جوانب أهمية الذكاء الاستراتيجي، يواجه هذا النمط من الذكاء تحديات عديدة حددها Degenaro في الجوانب الآتية:¹

1. تحديات تشخيص تغيرات السوق بشكل استراتيجي

يواجه الذكاء الاستراتيجي تحديات كبيرة في تشخيص تغيرات السوق بشكل فعال، ويعود ذلك إلى قصور الاتصال بين عمليات مراقبة التغيرات وصياغة الإستراتيجية، بالإضافة إلى ضعف الأدوات المستخدمة في تحليل اتجاهات بيئة الأعمال، كما أن الذكاء القياسي * Standard-Intelligence غالباً ما يفشل في تحديد الأهمية الإستراتيجية لهذه التغيرات، أو قد تقتصر المنظمات إلى المؤشرات الإستراتيجية اللازمة، مما يؤدي إلى ضعف في بناء معايير لسد الفجوة بين أنشطة الرقابة والقضايا الإستراتيجية، وضعف في تقدير العلاقة بين المعلومات والفرص والتهديدات البيئية، فضلاً عن عدم إيصال النتائج والتحليلات بشكل فعال إلى صناع القرار، مما يتسبب في فقدان المديرين التنفيذيين للرؤية الشاملة بسبب اعتمادهم على تقنيات صناعة قرار مفككة.

2. ضعف تفعيل دور المساهمين المحتملين

لا يتم تفعيل دور المساهمين المحتملين، مثل العاملين بمختلف مستوياتهم، والحلفاء، والشركاء، والخبراء الخارجيين، في جهود الذكاء الاستراتيجي، حيث لا تقوم أغلب الشركات بالتواصل معهم بشكل منهجي أو اعتبارهم مصادر قيمة للذكاء، على الرغم من امتلاكهم لمعلومات قد تكون حاسمة، كما أن بعض هذه الشركات لا تدرك أهمية هؤلاء المساهمين لأوليواتها الإستراتيجية، في حين أن بعض المساهمين أنفسهم قد لا يدركون القيمة الحقيقية للمعلومات التي يمتلكونها.

3. ضعف تطوير منظورات جديدة للقضايا الإستراتيجية

تعاني صناعة القرارات من ضعف في تطوير منظورات جديدة حول القضايا الإستراتيجية، حيث تقبل في تفسير معطيات الذكاء بشكل مناسب، وذلك بسبب هيمنة المديرين والمشاركين الداخليين على

¹ عبد الله سعدون عبد الله العامري، أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص ص 20-21.
* الذكاء القياسي مصطلح يشير إلى العمليات التقليدية لجمع وتحليل المعلومات.

منتديات الذكاء الاستراتيجي، مما يؤدي إلى تجاهل رؤى الخبراء الخارجيين، ويجعل هذه المنتديات ضيقة الأفق ومعزولة عن التغيرات العالمية في الأسواق والأعمال، وبالتالي فإن القرارات الإستراتيجية الناتجة تعكس الرؤى الداخلية فقط دون مراعاة وجهات النظر المختلفة للمشاركين في صناعتها.

الفرع الثالث: أهداف الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي من الإستراتيجيات الحيوية التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها وإدارتها بفاعلية، وذلك لدوره الكبير في مساعدتها على تحقيق أهدافها والتفاعل مع بيئتها بحكمة، حيث يسعى الذكاء الاستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي حددها Metayer بالآتي:¹

1. توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة

يسهم الذكاء الاستراتيجي في توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة حول التهديدات المحيطة، مما يمكن المنظمات من اتخاذ إجراءات وقائية واستباقية، بالإضافة إلى بناء أسس معرفية للأنشطة المستقبلية وتقييم تأثيراتها الإيجابية والسلبية.

2. تمكين المنظمات من الاستجابة للتغيرات البيئية

يعمل الذكاء الاستراتيجي على تمكين المنظمات من الاستجابة للتغيرات الحالية والمستقبلية في بيئتها، حيث يدعم التخطيط والتنبؤ بالنتائج التي تعزز سمعة المنظمة وموقعها التنافسي، كما يمكن القادة من تحليل دوافع التغيير الإستراتيجي وتوفير المعلومات اللازمة لفهم كيفية حدوث التغييرات وتطورها بمرور الوقت، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات الجديدة.

3. تعزيز صناعة القرارات الإبداعية

يسهم الذكاء الاستراتيجي في تشكيل قنوات صناع القرار حول أهمية الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية وفعالة، حيث يعزز جمع المعلومات وتحليلها حول العملاء الكبار والموردين والشركاء، مما يمكن المنظمات من بناء تحالفات في مجالات البحث والتطوير، واستباق استراتيجيات المنافسين، والدفاع عن

¹ Metayer, E., **Competitive Intelligence: Turning Intelligence into actions to succeed globally, what it means for SMEs**, Competia Inc, 2002, www.Saktrad.SK.ca.

إرثها المعلوماتي وأهدافها الإستراتيجية، وهو ما أكده Sherman Kent بأهمية المعرفة المسبقة في تعزيز سياسات المنظمة تجاه منافسيها.

4. تحويل الابتكارات إلى قيمة مضافة

يدعم الذكاء الاستراتيجي تحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول، مما يمكن المنظمات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها، كما يسهم في تطوير آراء تخمينية حول الأحداث المستقبلية واستخدامها كأساس لحل المشكلات، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات المستقبلية.

5. توفير المعلومات الإستراتيجية لفهم التهديدات

يوفر الذكاء الاستراتيجي معلومات إستراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات الحالية والمستقبلية، وإدراك القدرات التي تتيح لها تقليل معدلات عدم اليقين، مما يعزز قدرتها على اتخاذ قرارات استباقية وفعالة في بيئة الأعمال الديناميكية.

الفرع الرابع: مبادئ الذكاء الاستراتيجي

أشار الباحثون إلى مجموعة من المبادئ التي تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي وتحدد أبعاده ومقوماته، حيث قام (Pauker et al (2000 بتحديد ثلاثة مبادئ رئيسية تتمثل في:¹

- دعم صناع القرار من خلال توجيه تركيزهم البحثي والتحليلي نحو احتياجات المستخدمين عبر مختلف المجالات،
- التأكيد على أهمية تنسيق الذكاء الاستراتيجي ضمن مركز المنظمة لتحليل وتفسير المعلومات بشكل فعال وتقديمها لمتخذي القرارات بطريقة تسهل عملية صنع القرار.
- مراقبة القضايا الإستراتيجية وتحليلها، حيث يتم رصد التغيرات المفاجئة والطويلة الأجل وتحليلها بدقة لاستشراف التغيرات المستقبلية، مما يعزز قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات المتغيرة واتخاذ قرارات استباقية تعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

¹ Pauker Benjamine et al, **Strategic Intelligence, Providing Critical Information for Strategic Decisions**, Corporate Executive Board, Executive Inquiry, August 2000, p VI.

في سياق توضيح دور الذكاء الاستراتيجي في صياغة وتطوير سياسات الإبداع، أشار Kuhlmann (2005) إلى أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال:¹

- مبدأ المشاركة: الذي ينظم عمليات الحوار بين الأقسام المختلفة المشاركة في صياغة السياسات، مما يعزز التوافق بين القيم والمصالح المتباينة لجميع الأطراف المعنية.
- مبدأ الموضوعية: حيث يدعم الذكاء الاستراتيجي تشكيل التصورات بشكل موضوعي من خلال تقديم المؤشرات الدقيقة والتحليلات الشاملة وآليات معالجة البيانات، مما يضمن اتخاذ قرارات مبنية على أسس واقعية وموثوقة.
- مبدأ التوسط والتنظيم: حيث يعزز الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل بين المشاركين ذوي الخلفيات المختلفة، مما يساهم في تحقيق الإجماع حول التصورات المشتركة، كما يسهل إدارة النقاشات الداخلية وحل النزاعات والصراعات التي قد تنشأ داخل المنظمة.
- مبدأ دعم القرار: حيث تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات الفعالة وتدعم تنفيذها بنجاح، مما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

كما أشار Lynch (2006) إلى أربعة مبادئ تشكل عناصر الذكاء الاستراتيجي:²

- رصد وتحليل الأحداث الأساسية المرتبطة بشكل مباشر باستراتيجية المنظمة، مما يساعد في فهم التحديات والفرص المحيطة بها واتخاذ إجراءات استباقية؛
- قاعدة الوقت المناسب، حيث يجب أن يكون الذكاء الاستراتيجي هادفا وقابلا للتعديل المستمر لضمان زيادة القيمة المضافة، مع مراعاة التطورات المتسارعة في البيئة التنافسية؛
- التنسيق والسيطرة داخل مركز المنظمة، حيث يعمل الذكاء الاستراتيجي على تنظيم العمليات وضمان التحكم الفعال في تدفق المعلومات وتحليلها، مما يعزز التكامل بين الأقسام المختلفة.
- دعم القرار، حيث يوفر الذكاء الاستراتيجي الأدوات والتحليلات اللازمة لتمكين صناع القرار من اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة تعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

¹ Kuhlmann Stefan, **Strategic Intelligence for research policy**, first prime network of excellence annual conference, Manchester Businesses school, 2005, p 7.

² Lynch. R, **Corporate Strategy**, 4^{eme} edition, Prentice Hall, England, 2006, p 350.

المطلب الثالث: عناصر الذكاء الاستراتيجي، مجالاته وسمات القادة الأذكياء استراتيجيا

مع تزايد تعقيدات بيئة الأعمال وتسارع وتيرة التحولات التكنولوجية والتنافسية، يتحتم على المنظمات تبني منظومة متكاملة من العناصر والآليات التي تمكنها من تحويل التحديات إلى فرص استراتيجية. لا يقتصر الذكاء الاستراتيجي هنا على مجرد تحليل البيانات، بل يشمل قدرة القادة على استشرف المستقبل، ودمج الرؤى عبر التفكير المنظومي (التفكير بمنطق النظم)، وبناء شراكات ذكية، وتحفيز الفرق نحو أهداف مشتركة، مع الاستفادة من الحدس القيادي المدعوم بالخبرة.

الفرع الأول: عناصر وأبعاد الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي منظومة متكاملة تتكون من عدة عناصر مترابطة، مثل الاستشرف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة، والحدس، والتي تعمل معا على تمكين القادة من فهم المستقبل وتشكيله بفاعلية، حيث يساعدهم في استكشاف البيئة الخارجية بدقة عالية، وتحفيز العاملين لتحقيق نتائج متميزة، بالإضافة إلى تعزيز قدرات قادة المنظمات وتمكينهم من الارتقاء بأداء مؤسساتهم في ظل التحديات المتغيرة، وتتجسد في:

أولاً: الاستشرف (البصيرة أو بعد النظر)

يعد الاستشرف، أو البصيرة، عنصراً أساسياً في الذكاء الاستراتيجي، حيث يعكس قدرة القادة على استشرف المستقبل من خلال تحليل الواقع الحالي وتوقع تطورات المحتملة، مع تمييز ما يمكن تجنبه أو التأثير فيه أو السيطرة عليه، كما يتجلى في قدرة الفرد على رؤية عواقب الأمور واستشعار الاتجاهات المستقبلية عبر تحليل العوامل المؤثرة في الوقت الحاضر،¹ وتظهر أهميته في تمكين قادة المنظمات من إدارة التغيرات البيئية بشكل هادئ ومنظم، واعتماد سيناريوهات مستقبلية بديلة لاستشعار التغييرات غير المرئية، بالإضافة إلى توفير طاقة استقرائية تساعد في تطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث يعتمد هذا العنصر على دراسة الماضي وفهم الحاضر لاستشرف المستقبل، مع الاستناد إلى خبرة المديرين في اتخاذ القرارات الفعالة.²

¹ Maccoby, M., **The Human Side: Only the Brainiest Succeed**, Research-Technology Management, Vol. 47, N° 5, September-October 2004, p 4.

² نعمة عباس الخفاجي، التفكير الاستراتيجي - إطار نظري -، مجلة جامعة بابل، المجلد 03، العدد 01، 1998، ص 110.

ثانياً: التفكير بمنطق النظم

يعبر التفكير بمنطق النظم عن القدرة على دمج العناصر وتحليلها ككل متكامل بدلاً من فصلها إلى أجزاء منفصلة،¹ حيث يركز هذا العنصر على مفهوم النظام الذي يتكون من وحدات وعناصر وعمليات مترابطة تعمل معاً لتوليد قيم مخرجات تفوق القيم المضافة لو عملت كل وحدة بشكل مستقل،² ويعد هذا المدخل أداة تحليلية تعزز دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ سمات القادة الناجحين، حيث يوفر إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً فعالاً لمواجهة تعقيدات البيئة، كما يدعم التعلم واكتساب المعرفة من خلال التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم الديناميكية، بالإضافة إلى تمكين ابتكار استراتيجيات فعالة لتجاوز المشكلات المعقدة وتعزيز التغييرات الإستراتيجية، مع إتاحة الفرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات طويلة الأمد وتقليل آثارها السلبية، فضلاً عن تعزيز وسائل الاتصال الحديثة بين أقسام المنظمة ونظام التفكير النقدي بين مديريها، مما يجعل هذا العنصر مدخلاً متقدماً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً معاصراً لتكيف المنظمات مع التطورات المتلاحقة في بيئتها.³

ثالثاً: الرؤية المستقبلية

تعتبر الرؤية المستقبلية عن قدرة الفرد على تصور صورة واضحة لشيء لم يتحقق بعد، دون الاعتماد على التكهانات التي ترتبط بأحداث سابقة،⁴ حيث أشار (Maccoby) إلى أنها تعكس القدرة على توظيف بعد النظر وتفكير النظم لتصميم نموذج مثالي للمنظمة كنظام اجتماعي قادر على صياغة إستراتيجيات أعمال فعالة،⁵ وتبرز أهمية الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين من خلال ارتباطها بإدارة التغيير والثقافة والهيكل، مما يجعلها أحد محاور القيادة الإستراتيجية وسمة أساسية للمدير الاستراتيجي، كما تمكن القادة من مواجهة التحديات في إدارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري، والتكيف مع التحديات الحرجة المحيطة بالمنظمة، حيث تعد الرؤية الجديدة مفتاحاً لنجاح عمليات التغيير الإستراتيجي، بالإضافة إلى توفير تصورات واضحة عن عملاء المنظمة كغايتها الأساسية، مع رصد

¹ Maccoby, Op. Cit., p 3.

² مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مطبعة جامعة بغداد، العراق، 2000، ص 430.

³ Hianes, S., **Strategic & System Thinking Chaos & Complexity to Elegant Simplicity Center for Strategic management**, 2004. p 2, www.csiminti.com

⁴ Hianes, Op. Cit., p 3.

⁵ Maccoby, Op. Cit., p 4.

تحركاتهم بين المنافسين وفهم رضاهم عن المنتجات، مما يسهم في تشكيل رؤى مبتكرة حولهم والاستفادة من التقنيات الحديثة لخدمتهم بشكل أفضل.¹

رابعاً: الشراكة

تعتبر الشراكة عن قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إقامة تحالفات إستراتيجية، كما فعل Andy Grove، القيادي في شركة Intel، الذي مكنه ذكاؤه الاستراتيجي من الدخول في شراكات مع شركات مثل Microsoft و Compaq و Dell، بالإضافة إلى تعاونه الداخلي مع Craig Barrett، المدير التنفيذي لـ Intel آنذاك، مما أدى إلى هيمنة الشركة على سوق المعالجات الدقيقة،² وتعد الشراكات أقرب إلى مفهوم التحالف الذي يحافظ على شخصية وكيان كل منظمة، على عكس الاندماج الذي يفقد المنظمات هويتها لصالح كيان جديد، حيث تعزز الشراكات قدرات القادة من خلال تمكينهم من تحسين كفاءة الشركاء وتحويل التنافس إلى تعاون، كما تعد آلية للتكيف مع التحديات البيئية المتزايدة وضمان تبادل الخبرات والأفكار بين الأطراف، بالإضافة إلى توفير إطار عمل تعاوني لتشارك الموارد النادرة ومواجهة تحديات دخول الأسواق الجديدة، مع إشباع حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق الخدمات، مما يعزز الإبداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء لتحقيق قيمة أكبر لجميع أطراف الشراكة.³

خامساً: الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)

تعتبر الدافعية، أو القدرة على تحفيز العاملين، عن الفعل الذي يدفع الأفراد إلى تبني وجهة نظر إيجابية تجاه المهام الموكلة إليهم، حيث يصفها Davar بأنها عملية تحفيز لعواطف الفرد ورغباته لتشجيعه على أداء عمل معين، مما يعكس استعدادة لبذل جهود تمكنه من تحقيق أهداف متعددة في وقت واحد، مع إشباع حاجاته المادية والمعنوية من خلال العوائد المتحققة،⁴ وكأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي، تعكس الدافعية قدرة القائد على تحفيز العاملين للإيمان بهدف مشترك وتنفيذ الرؤى والتصورات، حيث ينتج الدافع من عمليات داخلية أو خارجية تثير الحماس لديهم لاتباع أساليب عمل محددة، أو من قدرة القادة على

¹ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 183-184.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، أحمد هاشم الصقال، أسس الخيار الاستراتيجي: تحليل نقدي ومعالجات عراقية إستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية، جامعة بغداد، 2001، ص 54.

³ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 187.

⁴ Davar, R., *The Human side of Management*, 1st edition, Mc Graw-Hill, Inc, New York, USA, 1994, p 149.

توجيههم نحو أداء مهام تعزز قوة المنظمة،¹ ولتعزيز فاعلية هذا العنصر، تبرز أهمية تقديم الحوافز كعوامل خارجية تشجع العاملين على الالتفاف حول هدف عام وتوجيه سلوكهم، مما يغرس فيهم الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على البحث عن الدوافع الذاتية، مما يعزز مبادراتهم وإيمانهم بتنفيذ المهام التي يوجهها القادة، مما يبرز دور الدافعية في ترسيخ السمات القيادية من ناحية، وتحسين أداء العاملين والمنظمة من ناحية أخرى.²

سادسا: الحدس

يعرف الحدس في المعجم الوسيط بأنه الظن أو التخمين أو الإدراك المباشر، ويعتبر سمة مرتبطة بالارتباط اللاشعوري والقدرة على ربط الأفكار ودمجها لتشكيل أفكار جديدة،³ حيث يتمثل في إدراك سريع لظروف القرار يعتمد على الخبرات المتراكمة دون الحاجة إلى التفكير المنطقي المباشر، ويعد الحدس من أبرز مقومات القيادة والذكاء الاستراتيجي، حيث يتمتع القادة الذين يتسمون به بالقدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها، وفهم المخاطر المحيطة واقتناص الفرص، كما أشار (Robson) إلى أهمية الحدس في قيادة المنظمات، حيث يعكس قدرة الفرد على الاستفادة من اللاوعي والمعرفة العميقة لاكتشاف التهديدات مبكراً،⁴ ويعتبر الحدس أحد أدوات صناعة القرار، حيث يعتمد القائد الاستراتيجي على قدراته الحدسية لتوقع الأحداث المستقبلية، مما يمكنه من اتخاذ خطوات عملية لتأكيد توقعاته وتشكيل رؤية واضحة لتحقيق النجاح من خلال تنمية الأفكار المرتبطة بالشعور الداخلي.⁵

¹ Maccoby, Op. Cit., p 3.

² عبد الرحمان بن أحمد هيجان، عرض نقدي لكتاب القيادة الاستراتيجية، فن ومنهج لـ (فريدريك، مايك، تريفور وبنيامين)، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 2، 2004، ص 499.

³ محمد عبد العزيز العبيدي، قصي سالم السالم، الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لأراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-23 أبريل 2012.

⁴ تامر حمدان عبد القادر مسلم، أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 37.

⁵ محمد عبد العزيز العبيدي وقصي سالم السالم، مرجع سبق ذكره.

الفرع الثاني: مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي

بعد معرفة وتفسير مفهوم الذكاء الاستراتيجي والوقوف على أهميته وأدواره وغير ذلك من المفاهيم من أجل فهم الذكاء الاستراتيجي لا بد من معرفة مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي والوقوف على احتياجات منظمات الأعمال وتوسيع وتنويع مجالات استثماره، حيث تذهب إلى توظيف نتائجه في إدارة منظمات الأعمال، وفيما يأتي أمثلة على ذلك:

من أبرز الأمثلة ما طرحه (Wassermann) حول مفهوم المنظمة الذكية، الذي يهدف إلى تمكين المنظمات العالمية من تطبيق إدارة سلسلة التوريد في بيئة تنافسية، مما يساعد متخذي القرار على الاستجابة للعملاء الدوليين وإبرام العقود كجزء من إدارة شبكات الأعمال الإلكترونية، مما يعزز الربحية وقدرة المنظمة على جذب الموارد البشرية والعملاء والموردين والمستثمرين، بالإضافة إلى استخدام البرمجيات لتفعيل سلاسل التوريد الافتراضية عبر التخطيط والجدولة والرقابة.

كما تبني (Laudon & Laudon) فكرة هيربرت سايمون (Herbert Simon) حول استثمار الذكاء الاستراتيجي لاكتشاف المشكلات الإستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الإستراتيجية واختيار الحلول المناسبة لتحقيق النتائج المتوقعة.

وأشار (Tejada) في بحثه إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي التنافسي في مراقبة الإنفاق على البحث والتطوير والإعلان، والاستخدام الأمثل للموارد، مع تعزيز سرعة استجابة المنظمة من خلال الاستفادة من شبكات الإنترنت، مما يسهم في توسيع نطاق الذكاء الاستراتيجي لمواجهة التغيرات السوقية وتوقعات العملاء والاتجاهات العالمية، كما يتم استثمار الذكاء الاستراتيجي في إدارة المعرفة لتوليد حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة، سواء كانت فرصاً أو مخاطرًا أو تحديات، مما يعزز قدرة المنظمات على التكيف والتفوق في بيئة الأعمال الديناميكية.¹

يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة محورية في تطوير سياسات وخطط تنفيذ القانون الحديثة، حيث يطبق على جميع مستويات الإدارة لتعزيز توزيع الموارد وفهم المتطلبات المعقدة للنظام العام، بالإضافة إلى تقديم الدعم التحليلي للمنظمات والحكومات في تخطيط سياسات العدالة، وقد شهدت السنوات الأخيرة زيادة ملحوظة في استخدام خدمات الذكاء الاستراتيجي في مجالات مدنية متنوعة مثل تخطيط إنفاذ القانون،

¹ محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 235-236.

سياسات الحوكمة، علم الجريمة، والدراسات الأكاديمية، حيث كان يستخدم منذ قرون في أغراض عسكرية وسياسية واجتماعية خلال فترات الحرب والسلام لفهم وتفسير تصرفات الآخرين.¹

كما أكد (Heberlein) على دور الذكاء الاستراتيجي في التنبؤ بالهجمات الإلكترونية وكشف الانتهاكات، مما يعزز أمن شبكات المعلومات، وتشمل تطبيقاته الشائعة تطوير الخطط الإستراتيجية، وخطط استثمار رأس المال، والبحث والابتكار طويل الأجل، حيث يرتبط بشكل وثيق بصنع القرار الاستراتيجي في المنظمات الكبيرة، والتحالفات الإستراتيجية، والإدارة الاستشارية، والتخطيط الأمني، مما يمكن من اتخاذ قرارات سياسية بعيدة المدى ووضع البرامج والسياسات الفعالة.

وأضافت (Furniture World Magazine) أن الذكاء الاستراتيجي الحقيقي يتجلى في مواءمة إدراك المنظمة مع سوق المنافسة، حيث تعرف المنظمات الذكية استراتيجيا عملاءها ومنافسيها واتجاهات صناعتها وتقنيات المستقبل، مما يعزز قيمتها من خلال تقديم حلول مبتكرة وتقوية العلاقات مع العملاء والشركاء، كما أشار (Jain) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يضيف قيمة لأعمال المنظمة من خلال تعزيز قدرتها على حل المشكلات وبناء علاقات استراتيجية قوية.²

تقوم عمليات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي على استخدام أدوات متقدمة مثل الوكالات الذكية والبرمجيات الذكية، والتي تعد عناصر أساسية في تعزيز فاعلية الأعمال والتجارة الإلكترونية في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، حيث تسهم هذه الأدوات في تحسين عمليات جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يعزز قدرة المنظمات على التكيف مع متطلبات عصر المعلومات والاتصالات الرقمية والافتراضية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:³

1. الوكالات الذكية

- تعتمد الوكالات الذكية على برمجيات وتقنيات الذكاء الاصطناعي لاكتشاف المعرفة وترميزها وتخزينها ومعالجتها، مما يسهم في توسيع نطاق استخدامها.

¹ محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 236-237.

² أكرم محسن الياسري وأحمد عبد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 258.

³ بلقيس صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص ص 194-195.

- تنظم الوكالات الذكية المعرفة الظاهرة والضمنية، مما يدعم بناء المنظومات المعرفية ويعزز كفاءة الأنشطة والأعمال المختلفة داخل المنظمة.
- تسهم هذه البرمجيات في تحسين عمليات صنع القرار من خلال توفير المعلومات الدقيقة والمحدثة التي تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2. البرمجيات الذكية

- تستخدم البرمجيات الذكية بالتنسيق مع الوكالات الذكية لجمع المعلومات وتنقيتها ومعالجتها، مما يوفر للمستخدمين البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة وفعالة.
- تعتمد هذه البرمجيات على إدارة قدرات الإنسان الآلي وخدماته لدعم عمليات المنظمة، حيث يتطلب نجاحها توفر بنية تحتية قوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما في ذلك شبكات الحاسوب وقدرات صناع المعرفة ومستخدميها.
- تسهم البرمجيات الذكية في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وتعزيز القدرة التنافسية من خلال توفير حلول مبتكرة تعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.

ومنه تعد الوكالات الذكية والبرمجيات الذكية أدوات حيوية لاستثمار الذكاء الاستراتيجي، حيث تعملان معا لتحسين عمليات جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات، مما يعزز قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات التكنولوجية والتنافسية في بيئة الأعمال الحديثة.

لا شك أن نجاح استثمار الذكاء الاستراتيجي في ظل الفضاء الإلكتروني ذي الأبعاد الاستراتيجية والتكتيكية يتطلب دراسة متعمقة لتكاليف هذا الاستثمار، حيث يعتبر الذكاء موردا استراتيجيا غير ملموس لا يمكن للمنظمات الاستغناء عنه، بل يعد أحد مصادر القوة الإستراتيجية الرئيسية، كما يتطلب تحليل العوائد الإجمالية والمتوقعة منه، بالإضافة إلى تقييم المخاطر المرتبطة بمحفظة الاستثمار، مما يفرض تنوعا في تشكيلة الذكاء الاستراتيجي، مثل الذكاء التنافسي، التسويقي، والأعمال، والزبون، حيث تعمل هذه الروافد على تحسين جودة الذكاء الاستراتيجي وتقليل التكاليف، ويمكن قياس نجاح هذا الاستثمار من خلال مجموعة من التوجهات الرئيسية التي تعكس أبعاده المختلفة على النحو التالي:¹

¹ محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 231-234.

1. التوجه الاقتصادي

- يعتمد على مؤشرات من اقتصاد المعلومات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات، مثل كثافة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- يركز على مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تحقيق القيمة الاقتصادية، والوفرات الاقتصادية، وتخفيض تكاليف الاستثمار.
- يسهم في تعزيز الكفاءة الاقتصادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد غير الملموسة.

2. التوجه بالأعمال الإلكترونية

- يعتمد على مؤشرات تعكس تنوع استخدام تكنولوجيا المعلومات، مثل الوكالات الذكية والبرمجيات الذكية.
- يركز على مصداقية التجارة الإلكترونية، وإدارة العلاقة مع العملاء إلكترونياً، وسرعة ودقة تقديم الخدمات الإلكترونية.
- يعزز ظهور الإدارات والمنظمات الافتراضية، مما يعكس مدى تكيف المنظمات مع البيئة الرقمية.

3. التوجه الاستراتيجي

- يعتمد على الإدارة الإستراتيجية بمستوياتها الشبكية والمؤسسية، مع التركيز على العمليات الإلكترونية والرقمية والافتراضية.
- يركز على الأمثلية في استثمار الموارد الملموسة وغير الملموسة، وتعظيم قيمة الأداء الاستراتيجي.
- يعزز قوة التحالفات الإستراتيجية، والمرونة في التكيف مع بيئة المنافسة الإستراتيجية.

4. التوجه الريادي

- يعتمد على الريادة المتنوعة والمتكاملة، مع التركيز على مستويات الإبداع والابتكار.
- يركز على التميز في الجودة الشاملة للأعمال الإلكترونية، والاستجابة الفورية لطلبات العملاء الإلكترونية.
- يعزز قوة التفاوض والمساومة إلكترونياً، وامتلاك زمام المبادرة في البيئة التنافسية.¹

¹ محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 234.

يعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع عناصر مثل الإدراك والتفكير والتعلم، حيث يعد مورداً غير ملموس ومصدراً للقوة الإستراتيجية في منظمات الأعمال،¹ حيث يعمل على ربط المنظومات الذكية بالقدرات الجوهرية للإنسان الآلي كتطور رئيسي في تكنولوجيا المعلومات، مع تنظيم المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرة تتناسب مع قدرات المنظمات لتعزيز الاتصال الإلكتروني والاستجابة لطلبات العملاء، كما يسهم في تحليل أهداف المنافسين المستقبلية وفهم استراتيجياتهم الحالية، وبناء المركز الاستراتيجي للمنظمات القيادية والمتحدية، وتعزيز القدرات الإستراتيجية من خلال هندسة العلاقات مع العملاء والموردين، بالإضافة إلى تشخيص الفرص الإستراتيجية وتحديد التهديدات في بيئة الأعمال الإلكترونية، ورصد تحركات المنافسين والعملاء الافتراضيين والاستفادة من الشركات الإستراتيجية وقواعد البيانات الإلكترونية، مع تحليل التحديات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وآليات استخدامها في التجارة الإلكترونية، مما يدعم القدرات الإبداعية والتفاوضية للمنظمات.²

الفرع الثالث: سمات القادة الأذكياء استراتيجياً

يعتبر القائد الفاعل هو الذي يوازن بين الاهتمام بإنجاز العمل وتحقيق الأهداف المخططة، وبين تعزيز معنويات ورضا العاملين، حيث يحتاج المدير كقائد إلى امتلاك ذكاء استراتيجي لقيادة فريق متنوع في المؤهلات، والخلفيات التعليمية والمهنية، العمر، الجنس، الخبرات، القيم الشخصية، الاتجاهات، والتوقعات، مما ينعكس على اختلاف سلوكياتهم، وإدارة هذا التنوع في مواقف عمل متباينة ضمن بيئة مليئة بالقيود والفرص يعد تحدياً معقداً يتطلب مهارات قيادية عالية وفهماً عميقاً لطبيعة العاملين واحتياجاتهم.³

من المحاولات البارزة لوصف خصائص القائد الاستراتيجي ما قدمه بيتر كيستينباوم (P. Koestenbaum) في نموذج "الماسة للقيادة الإستراتيجية"، والذي يعتمد على مفهوم العظمة التي تجسدها القيادة الإستراتيجية من خلال أربع خصائص رئيسية:

1. الرؤية: يتميز القائد الاستراتيجي بالقدرة على رؤية الصورة الكبيرة والمنظور الأوسع، مع النظر إلى المدى الزمني البعيد والتركيز على الجديد والمبتكر.

¹ أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الأولى، الجزء 6، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 259.

² أكرم محسن الياسري وأحمد عبد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 260.

³ أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي، كيف يكون الذكاء في القيادة؟، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2007، ص 17.

2. **الحقيقة والواقعية:** يعتمد القائد على الوقائع ويستجيب لها، مع تجنب الأوهام والأمانى التي لا تستند إلى حقائق، مما يعزز مصداقيته وفعاليته.

3. **الأخلاقيات:** يتسم القائد بحساسية عالية تجاه الأفراد، حيث يعمل على خدمتهم وتمكينهم للمساهمة في تحقيق الأهداف بشكل إيجابي، مما يعكس التزامه بالقيم الأخلاقية.

4. **الشجاعة:** يتمتع القائد بالشجاعة في المبادرة وتحمل المسؤولية، مع تعزيز روح المبادرة لدى رؤوسه، مما يعكس قدرته على قيادة التغيير ومواجهة التحديات بثقة.¹

يعتبر هذا النموذج إطاراً شاملاً لفهم السمات الأساسية التي تجعل القائد استراتيجياً وفعالاً في تحقيق الأهداف التنظيمية.

في ظل البيئة التنافسية سريعة التغير، حيث يأتي المنافسون من خلفيات متنوعة بقدرات وأساليب جديدة يصعب التنبؤ بها في كثير من الأحيان، يبرز الذكاء القيادي أو ذكاء القيادة الإستراتيجية كأهم سمة تقوم عليها باقي خصائص القيادة الإستراتيجية، حيث تعد القيادة الإستراتيجية رؤية شاملة وليست مجرد برنامج، وهي تفكير استراتيجي يتجاوز التخطيط التكتيكي أو الاستراتيجي بغض النظر عن مداه الزمني، كما أنها تعتمد على الحدس القيادي بدلاً من الاعتماد الكلي على المعلومات الإستراتيجية، وتعتبر ذكاء للأعمال وليس ذكاء وظيفياً، بالإضافة إلى أنها تعكس حس البقاء والنمو في مواجهة المنافسين وليس مجرد الالتزام بالأنظمة والقواعد الداخلية.

لذلك، تعد القيادة بمثابة رأس مال حقيقي للمنظمة ومورداً أساسياً يعزز تفوقها في السوق، مما يفسر اعتبارها أحد الأصول غير الملموسة للمنظمة، حيث يعتبر الاستثمار في القيادة قوة إستراتيجية وميزة تنافسية تعزز مكانة المنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة.

يعرف الذكاء القيادي بأنه القدرة المركبة التي تميز الإدارة الفعالة والقادرة على التكيف والتحول في بيئة سريعة التغير،² حيث يعكس المرونة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة سواء في الظروف المستقرة أو

¹ نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي، الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الإستراتيجية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل، 2012، ص 83.

² المرجع نفسه.

أثناء مواجهة التحديات، ويتميز الذكاء القيادي بعدة خصائص تجعله عنصرا محوريا في نجاح القيادة الإستراتيجية ويمكن تحديد بعضها كالآتي:¹

1. ذكاء متعدد ومركب

- يعتبر الذكاء القيادي ذكاء متعدد الأبعاد، حيث يعكس تنوع الأعمال التي تشمل الأفراد، الأموال، والبيئات، مع مراعاة أن الأفراد أنفسهم مزيج من السمات، القدرات، والعواطف.
- يتجلى هذا الذكاء في أشكال مختلفة، مثل الذكاء المادي-الحسابي، الذكاء الإنساني-العاطفي، والذكاء الاجتماعي-الجماعي، مما يعكس قدرة القائد على التعامل مع تعقيدات البيئة التنظيمية.

2. ذكاء متجاوز

- يتميز الذكاء القيادي بقدرته على تجاوز الحالات السابقة، حيث يواجه القائد في كل مرة مشكلات وتحديات جديدة في بيئة الأعمال المتغيرة، مما يتطلب منه تقديم حلول مبتكرة باستمرار.
- في ظل بيئة الأعمال التي يتسم فيها التغيير بالثبات، لا يعتمد القادة على المفاهيم القديمة، بل يقدمون أفكارا وطرقا جديدة في كل موقف تنافسي.

3. ذكاء تنافسي

- يعتبر الذكاء القيادي ذكاء تنافسيا مبادرا، حيث لا يقتصر على الاستجابة للتحديات التي يفرضها المنافسون، بل يبادر بخلق تحديات جديدة لهم باستخدام مفاهيم وطرق غير مألوفة.
- يعكس هذا النوع من الذكاء قدرة القائد على التفوق في البيئة التنافسية من خلال الابتكار والمبادرة.

4. ذكاء إنشاء القيمة

- يسهم الذكاء القيادي في إنشاء قيمة للمنظمة من خلال تعزيز مفهوم رأس المال القيادي، حيث تعد القيادة أحد الأصول غير الملموسة التي تزداد أهميتها في اقتصاد المعرفة.
- تسهم القيادة الذكية في تعزيز قيمة المنظمة في السوق، حيث تصبح مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية. لا تعتمد القيادة الذكية والفعالة على القوة المالية للمنظمة أو سمعتها السابقة أو أخطاء المنافسين، بل تركز على توليد الفرص الجديدة ووضع قواعد اللعبة التنافسية، حيث تعمل على خلق ميزات تنافسية

¹ نجم عبود نجم ومحمد عبد العال النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

من خلال مواجهة تحديات المنافسين وإيجاد تحديات جديدة لهم، مما يمكنها من تحقيق التفوق في ظل انشغال المنافسين بتلك التحديات، مما يعكس قدرتها على الابتكار والتفوق في البيئة التنافسية.

اعترف علماء النفس مثل هاورد جاردنر (Howard Gardner)، روبرت ستيرنبرغ (Robert Stenberg)، ودانيال جولمان (Daniel Goleman) خلال العقد الماضي بوجود نوعين رئيسيين من الذكاء يتميز بهما القادة الناجحون، حيث حدد ماكوبي (Maccoby) هذين النوعين كالتالي:¹

1. الذكاء العاطفي (الشعوري)

- يتمثل في قدرة القادة على التركيز على الجانب الإنساني، حيث يعبر عن قدرتهم على مراقبة مشاعرهم ومشاعر الآخرين، والتمييز بينها، واستخدام هذه النتائج كمرشد للتفكير والسلوكيات.
- يشمل أيضا القدرة على إدراك المشاعر والتعبير عنها، بالإضافة إلى تنظيم المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين، مما يعزز التفاعل الإيجابي داخل الفرق والمنظمات.

2. الذكاء الاستراتيجي

- يتميز به القادة الناجحون في مجالات التكنولوجيا، حيث يلاحظ نقص في الذكاء العاطفي لديهم، مما يعكس تركيزهم على الجوانب الاستراتيجية والمنطقية.
- على الرغم من تمييز ماكوبي (Maccoby) بين النوعين، إلا أنه أشار إلى ضرورة شراكة القائد الذكي استراتيجيا مع القائد الذكي عاطفيا، حيث تكمل مهارات الذكاء العاطفي مهارات الذكاء الاستراتيجي، مما يؤدي إلى قائد مؤثر إنسانيا واستراتيجيا وقادرا على التفوق على المنافسين.
- يعتبر القائد الناجح هو الذي يجمع بين الذكاء العاطفي والاستراتيجي في آن واحد، حيث يدرك التداخل بين العاطفة والمنطق، مما يعكس دور الذكاء الاستراتيجي إلى جانب أنواع الذكاء الأخرى في ترسيخ السمات القيادية، خاصة في ظل:

- تزايد أهمية القيادة للمنظمات واعتمادها على سمات الذكاء والعقل والشخصية في تقييم كفاءة قادتها.
- حاجة القادة إلى امتلاك أنماط مختلفة من الذكاء لتمكينهم من التكيف مع العمليات والتقنيات الجديدة.

¹ أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 149-150.

- ظهور أنماط جديدة من القيادة، مثل القيادة الإستراتيجية، العملياتية، الفرقية، الوظيفية، والشبكية، مما يتطلب تنوعاً في أنماط الذكاء بدلاً من الاعتماد على نمط واحد كـمقياس لفاعلية القيادة.

تتجلى القيادة قوة تأثير القائد في توجيه سلوك المرؤوسين، حيث تتطور هذه القوة لدى القادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي، مما يمكنهم من تحقيق التفاعل الإيجابي مع فريق العمل، وتتجلى قوة التأثير التي يعكسها الذكاء العاطفي في عدة أشكال:¹

1. **قوة الخبرة والتجربة:** تعتمد هذه القوة على قدرة القائد في توظيف مهاراته ومعارفه المتخصصة في مجال عمله، حيث يستخدم حكمته لإقناع المرؤوسين بجودة أفكاره وضرورة اتباع توجيهاته، مما يعكس نكاهه في إدارة الفريق وتحقيق الأهداف.

2. **قوة المعلومات:** تتمثل هذه القوة في امتلاك القائد لمعلومات وبيانات وإحصائيات تعتبر ذات قيمة عالية للآخرين، حيث يستخدم هذه المعلومات كأساس قوي للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه قراراتهم، مما يعزز ثقتهم به واتباعهم لتوجيهاته.

3. **قوة الارتباط والجذب:** تعتمد هذه القوة على الصفات الشخصية للقائد التي تجذب الآخرين وتخلق ارتباطاً وثيقاً معهم، حيث يعتمد هذا الارتباط على الإعجاب والاحترام المتبادل، مما يعزز ولاء الفريق وتماسكه تحت قيادته.

4. **قوة الصلات الاجتماعية:** تتمثل هذه القوة في علاقات القائد الاجتماعية مع أفراد مؤثرين داخل أو خارج المنظمة، حيث تساهم هذه الصلات في تعزيز نفوذ القائد وقدرته على التأثير في الآخرين، مما يعكس أهمية الشبكات الاجتماعية في تعزيز القيادة الفعالة.

تعد قوة التأثير القيادي انعكاساً لمستوى الذكاء العاطفي لدى القائد، حيث تبرز من خلال خبرته، معلوماته، صفاته الشخصية، وعلاقاته الاجتماعية، مما يعزز قدرته على توجيه سلوك المرؤوسين وتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية.

¹ محمد سرحان المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 34.

أشار ماكوبي (MacCoby) إلى أن تحقيق التقدم والنجاح للمنظمات في ظل التعقيدات المتزايدة يتطلب من القادة التحلي بالذكاء الاستراتيجي، حيث يوفر هذا الذكاء العديد من المميزات التي تعزز قدرة القادة على قيادة منظماتهم نحو التميز، ومن أبرز هذه المميزات:¹

1. **القدرة على التخيل والتصور:** يتمتع القادة الأذكياء استراتيجيا بالقدرة على تصور المستقبل وتخيل السيناريوهات المحتملة، مما يمكنهم من الاستعداد للتحديات والفرص المستقبلية.
2. **خلق جو من المشاركة والتفاعل:** يعمل الذكاء الاستراتيجي على تعزيز المشاركة والتفاعل داخل الفرق، حيث يشجع القادة على بناء بيئة تعاونية تدعم الإبداع والابتكار.
3. **بناء شراكات تفاعلية:** يتميز القادة الأذكياء استراتيجيا بقدرتهم على إقامة شراكات فعالة مع قادة آخرين ومنظمات مختلفة، مما يعزز التعاون وتبادل الخبرات.
4. **القدرة على التأثير وتحفيز العاملين:** يمكن الذكاء الاستراتيجي القادة من التأثير في العاملين وتحفيزهم لبذل أقصى طاقاتهم لتلبية احتياجات العملاء، مما يعكس قوة القيادة في تعزيز الأداء.
5. **تنفيذ الإستراتيجية في بيئة ديناميكية:** يتمتع القادة بالقدرة على تنفيذ الإستراتيجيات الموضوعة في ظل بيئة متغيرة، حيث يعكس الذكاء الاستراتيجي مرونتهم في التكيف مع التحديات الجديدة.
6. **القدرة على التفكير الاستراتيجي:** يمكن الذكاء الاستراتيجي القادة من التفكير بعمق ووضع خطط واستراتيجيات طويلة المدى، مما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تعد السمات المذكورة سابقا والتي تميز القائد الناجح دليلا على أن الذكاء العاطفي يشكل عاملا مساعدا في جذب الناس وبناء علاقات استثنائية مع الموظفين والعملاء والمستثمرين، حيث يعمل الذكاء العاطفي على إثارة الحماس داخل بيئة العمل، ويمنح القائد رؤية مستقبلية مركزة على أهداف محددة، كما يفتح أمامه آفاقا جديدة للتفكير الإبداعي، بالإضافة إلى تمكينه من تطوير مهارات موظفيه والحفاظ على علاقاته المختلفة، مما يجعله قادرا على حل المشكلات بطرق مبتكرة وفعالة.²

ويتميز القائد الذكي عاطفيا بقدرته على إحاطة نفسه بموظفين موهوبين، حيث تعتمد إدارته على اللامركزية، مما يفتح المجال أمام الموظفين للتعبير عن أفكارهم بأسلوبهم الخاص، مما يعزز الإبداع

¹ تامر حمدان عبد القادر مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² مصنوعة أحمد، أبعاد الذكاء العاطفي ودوره في تعزيز القيادة الإدارية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 6-7 نوفمبر 2012.

والابتكار داخل الفريق، على عكس القائد التحليلي الذي يفتقر إلى الذكاء العاطفي، حيث يميل إلى القيادة المركزية، خاصة في صناعة القرار، كما يحدد طريقة واحدة لأداء العمل، مما قد يحد من مرونة الفريق وقدرته على التكيف مع التحديات الجديدة.¹

كما يوسم هؤلاء القادة أيضا ب:²

1. كالمحاربين الحكماء: يتصرف الأذكى استراتيجيا بحسم، حيث يفعلون ما يقولون ويتمتعون بقدرات إستراتيجية عالية، مع وضوح في التفكير وحكمة واستقامة، مما يمكنهم من تحفيز الآخرين على الأداء المتميز، بالإضافة إلى إدارة الصراعات التنظيمية بثقة وسيطرة، حيث يعتمدون على العقل الاستراتيجي في تحقيق النتائج المرجوة.

2. الابتكار في مواجهة التحديات: لا يعتمد الأذكى استراتيجيا على الطرائق التقليدية في التعامل مع التغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمنظمتهم، بل يحرصون على التميز في استخدام الموارد الفكرية والمادية، حيث يفكرون بأساليب مبدعة تمكنهم من تحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.

3. الثقة العالية والتركيز الاستراتيجي: يتمتع الأذكى استراتيجيا بثقة عالية بالنفس واستقامة طبيعية، مما يعزز مهارات التركيز الاستراتيجي طويل الأمد، كما يلهمون من يعملون معهم لتحقيق المزيد من الإبداع والتميز، مما يعكس قوة تأثيرهم في تعزيز أداء الفرق والمنظمات.

إلى جانب ما سبق، يعزز الذكاء الاستراتيجي سمات القائد الذي يتمتع بمخيلة واسعة وبصيرة ثاقبة، حيث يتسم بالعلم والمهارات الفكرية والتحليلية، ويعتمد على العقل والمعرفة بدلا من القوة العضلية لإنجاز المهام، مما يعكس قدرته على التفكير الاستراتيجي وحل المشكلات بطرق مبتكرة، إلا أن هذا النمط من القيادة قد يصاحبه أحيانا عجرفة فكرية وثقل في التعامل، مما قد يفقد القائد محبة المحيطين به.

يجب أن يتمتع القادة الأذكى استراتيجيا بالذكاء الشعوري أيضا، حيث يتطلب ذلك الاقتراب من العاملين وفهم مشاعرهم وبناء علاقات إيجابية وفعالة معهم، مما يخلق بيئة عمل تعاونية تنير لدى

¹ مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره.

² أحمد على صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 152.

المؤوسين الرغبة في العمل كفريق متكامل، حيث يعزز الجمع بين الذكاء الاستراتيجي والشعوري قدرة القائد على قيادة منظمته نحو النجاح الاستراتيجي، مع الحفاظ على تماسك الفريق وولائه.¹

مما سبق يتضح أن الذكاء الاستراتيجي يمثل ركيزة حيوية لمواكبة تعقيدات البيئة التنافسية الحديثة، حيث تطور من جذوره العسكرية إلى منهجية مؤسسية تعزز صناعة القرارات المستتيرة في قطاعات الأعمال. يعتمد هذا الذكاء على عمليات منهجية تشمل جمع البيانات، التحليل الاستباقي، والتفكير المنظومي، مع التركيز على عناصر كالاستشراف والرؤية المستقبلية والشراكات الذكية. تبرز أهميته في تمكين المنظمات من تحويل التهديدات إلى فرص، وبناء ميزات تنافسية عبر فهم التغيرات البيئية وتوقع تحركات المنافسين. بخصائصه الديناميكية كالمرونة والابتكار، يعد الذكاء الاستراتيجي ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والنمو في ظل اقتصاد سريع التحول، يعتمد على الموارد غير الملموسة كالمعرفة والقدرة على التكيف.

¹ أحمد على صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 152.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التنمية المستدامة

في ظل التحديات العالمية المتزايدة التي تواجه البشرية، مثل التغيرات المناخية الحادة، واستنزاف الموارد الطبيعية، واتساع الفجوات الاجتماعية والاقتصادية، أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني رؤية متكاملة توفق بين متطلبات النمو والعدالة وحماية البيئة. فمع تصاعد الضغوط على النظم الإيكولوجية، وارتفاع وتيرة الأزمات المالية، وتفشي الفقر وعدم المساواة، برزت التنمية المستدامة كإطار عالمي لا غنى عنه لإعادة صياغة أولويات التقدم البشري. لم تعد التنمية تقتصر على النمو الاقتصادي فحسب، بل أصبحت تعكس توازنا دقيقا بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، تضمن تلبية احتياجات الحاضر دون التضحية بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. من هذا المنطلق، يكتسب فهم الأسس النظرية للتنمية المستدامة وأبعادها وتحدياتها أهمية استثنائية، كخطوة أولى نحو تطبيق نماذج تنموية قادرة على مواجهة تعقيدات القرن الحادي والعشرين. وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- **المطلب الأول: ماهية التنمية المستدامة.**
- **المطلب الثاني: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة.**
- **المطلب الثالث: دور البنوك في تحقيق التنمية المستدامة.**

المطلب الأول: ماهية التنمية المستدامة

يعد مفهوم التنمية المستدامة أحد الركائز الأساسية للتنمية العالمية، حيث يتناول هذا المطلب بدايات الاهتمام بهذا المفهوم، وأهدافه الرئيسية التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة، بالإضافة إلى التحديات التي تواجه تحقيق هذه الأهداف.

الفرع الأول: بدايات الاهتمام بالتنمية المستدامة

فرض مفهوم التنمية المستدامة نفسه مع تقاوم المشاكل البيئية واستغلال الإنسان المفرط لعناصر بيئته وما قد يترتب على ذلك من حرمان الأجيال القادمة من الكثير من المواد الطبيعية أو تلوثها وفقدانها لخصائصها والكثير من عناصرها ولهذا نجد ظهور مصطلح التنمية المستدامة مر بعدة مراحل تاريخية إلى ظهور مفهوم واضح للتنمية المستدامة.

أولاً: السياق التاريخي لظهور التنمية المستدامة

بدأت فكرة التنمية المستدامة تتبلور عبر سلسلة من المبادرات والمحطات التاريخية التي ساهمت في تشكيل هذا المفهوم، ومن أبرز هذه المحطات:

- سنة 1915: دعت الجمعية الكندية لحماية البيئة (Canadian Society for the Protection of the Environment) إلى ضرورة صيانة الدورة الطبيعية، مؤكدة أن ما يتم استعماله ليس رأس المال الطبيعي نفسه، بل فوائده الناجمة عنه، وأن الاستمرار في استغلاله بنفس الوتيرة سيحد من إمكانيات الأجيال القادمة في الاستفادة منه.¹
- سنة 1917: عقد ملتقى فونكس بسويسرا (Phoenix Meeting in Switzerland)، الذي يعتبر أول اعتراف بمفهوم "الإيكوتنمية"، حيث بحث المشاركون عن سبل التوفيق بين منطلق الإنتاج الاقتصادي واحترام البيئة، وخلصوا إلى ضرورة تحقيق تنمية متوازنة مع الحفاظ على البيئة.²
- سنة 1923: انعقد المؤتمر العالمي لحماية الطبيعة (World Congress for the Protection of Nature)، الذي اقترح ضرورة الموازنة بين حماية البيئة واستغلال الموارد الطبيعية.³
- سنة 1950: نشر الاتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة (International Union for Conservation of Nature – IUCN) أول تقرير حول البيئة العالمية، والذي كان يهدف إلى دراسة حالة البيئة في العالم، واعتبر هذا التقرير رائداً في مجال المصالحة بين الاقتصاد والبيئة.⁴
- سنة 1960: عقد اجتماع روما (Rome Meeting)، الذي ناقش الأخطار الناجمة عن النمو الديموغرافي والاقتصادي السائد، واستنزاف الموارد الطبيعية.⁵

¹ Patrick d'Humières, **Le développement durable – Le management de l'entreprise responsable**, Éditions D'organisation, France, 2005, p 106.

² Franck-Dominique Vivien, **Jalons Pour Une Histoire De La Notion De Développement Durable**, Revue : Mondes en Développement, Vol. 31, 2003, pp 5-21.

³ Patrick d'Humières, Op.cit, p 106.

⁴ Catherine Aubertin, Franck-Dominique Vivien, **Le Développement Durable Enjeux Politiques, Économique et Sociaux**, La Documentation Française, IRD Edition, Paris, France, 2005, p 45.

⁵ Khaled Hamrouni, **Développement Durable et PME – Introduction du concept de : PRODUCTION PLUS PROPRE**, La Conférence De L'industrie et L'environnement, Annaba, 19/09/2007, p 03.

- سنة 1968: تأسس نادي روما (Club of Rome)، الذي جمع عددا كبيرا من رجال الأعمال من مختلف الدول، ودعا إلى إجراء أبحاث حول حدود النمو في الدول المتقدمة. وفي نفس العام، عقدت الدورة الخامسة والأربعون للمجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة (UN Economic and Social Council)، حيث تم الإقرار بضرورة التحرك على المستويين الوطني والدولي للحد من المخاطر البيئية.¹
- سنة 1972: نشر نادي روما (Club of Rome) تقريرا بعنوان "حدود النمو (The Limits to Growth)"، الذي ناقش تطور المجتمع البشري وعلاقته باستغلال الموارد الاقتصادية، وتوقع حدوث خلل في النمو الاقتصادي خلال القرن الحادي والعشرين بسبب التلوث وتدهور التربة.²
- أبريل سنة 1987: ظهر مصطلح "التنمية المستدامة" بشكل رسمي في تقرير "مستقبلنا المشترك (Our Common Future)"، الذي أصدرته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (World Commission on Environment and Development – WCED) التابعة للأمم المتحدة برئاسة رئيسة وزراء النرويج غرو هارلم برونتلاند (Gro Harlem Brundtland). نبه التقرير إلى المخاطر البيئية العالمية الناجمة عن النشاطات البشرية غير المسؤولة، ودعا إلى محاربة الفقر ومشاكل التنمية في مختلف المجالات.³
- سنة 1992: عقدت قمة الأرض في ريو دي جانيرو (Earth Summit in Rio de Janeiro)، حيث أصبح الاهتمام العالمي موجها ليس فقط لتأثير الاقتصاد على البيئة، بل أيضا لتأثير الضغوط

¹ فروحات حدة، استراتيجيات المؤسسات المالية في تمويل المشاريع البيئية من أجل تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة الجزائر، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009، ص ص 125-126.

² Thomas Döring, Birgit Aigner-Walder, **The Limits to Growth — 50 Years Ago and Today**, Intereconomics, Vol. 57, 2022, p 187.

- Joël Ernult, Ashta, **Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspectives**, Cahiers du CEREN n°21, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France, 2007, p 06.

³ T. Hák, S. Janoušková, B. Moldan, A.L. Dahl, **Closing the sustainability gap: 30 years after "Our Common Future", society lacks meaningful stories and relevant indicators to make the right decisions and build public support**, Ecological Indicators, Vol. 87, 2018, Pages 193, <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2017.12.017>.

نبيل إسماعيل أبو شريحة، التوعية البيئية والتنمية المستدامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 1992، ص ص 126-127.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

البيئية (مثل تآكل التربة وتلوث المياه والغلاف الجوي) على المفاهيم الاقتصادية. ركزت القمة على سبع مكونات تشكل التحدي الأكبر أمام البشرية.¹

- سنة 2000: وقع 147 من رؤساء الدول والحكومات على إعلان الألفية (Millennium Declaration)، الذي أكد على دعم مبادئ التنمية المستدامة، بما في ذلك المبادئ المنصوص عليها في جدول أعمال القرن 21 (Agenda 21)، كما تم الاتفاق على الأهداف الإنمائية للألفية (Millennium Development Goals – MDGs)، التي تضمنت إدماج مبادئ التنمية المستدامة في سياسات وبرامج الدول.²

- 30 نوفمبر – 11 ديسمبر سنة 2015: عقد مؤتمر باريس للمناخ (Paris Climate Conference – COP21)، الذي هدف إلى اعتماد اتفاقية دولية للحد من تغير المناخ، مع التركيز على أربعة نقاط أساسية: الإنصاف، الاستدامة، الحيوية، والتوازن.³

- 07 – 18 نوفمبر سنة 2016: عقد مؤتمر الأطراف الثاني والعشرون (COP22) في مراكش، المغرب، بمشاركة 196 دولة، حيث تم اعتماد إعلان مراكش (Marrakech Declaration)، الذي دعا إلى مواصلة الجهود للحد من تغير المناخ وتعزيز التنمية المستدامة.⁴

- سنة 2019: عقد قمة العمل المناخي (Climate Action Summit) في نيويورك، حيث دعا الأمين العام للأمم المتحدة أنطونيو غوتيريش (António Guterres) إلى تعزيز الجهود العالمية لتحقيق أهداف اتفاقية باريس.⁵

¹ United Nations, **Rio +20 – The future we want**, United Nations conference on sustainable development, Rio de Janeiro, Brazil, 20–22 June 2012, p 6.

² United Nations, **The Millennium Development Goals Report**, New York 2015, P 4.

ماجدة احمد أبو زنت، عثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 23.

³ Judith Blau, **The Paris Agreement – Climate Change, Solidarity, and Human Rights**, Palgrave Macmillan Cham, 2017, pp 75–84.

تقرير مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة، جوهانسبورغ، جنوب إفريقيا، 26 آب – 4 أيلول 2015، الأمم المتحدة، نيويورك.

⁴ Lorenz MOOSMANN et al., **Implementing the Paris Agreement – Issues at Stake in View of the COP 22 Climate Change Conference in Marrakesh**, October 2016, (Abstract), p 3.

⁵ United Nations, **2019 Climate Action Summit**, retrieved from: [2019 Climate Action Summit | United Nations](https://www.un.org/en/climateaction/summit), accessed: 18/03/2025.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- سنة 2021: انعقد مؤتمر الأطراف السادس والعشرون (COP26) في غلاسكو، المملكة المتحدة، حيث تم التركيز على تسريع وتيرة العمل المناخي وتحقيق الحياد الكربوني بحلول 2050.¹
- سنة 2023: تم عقد مؤتمر الأطراف الثامن والعشرون (COP28) في الإمارات العربية المتحدة، حيث تم التركيز على تعزيز التمويل المناخي ودعم الدول النامية في تحقيق أهدافها المناخية.²
- سنة 2025: من المتوقع أن تشهد السنوات القادمة زيادة في التركيز على تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs)*، مع تعزيز التعاون الدولي لمواجهة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية.³

ثانياً: تعريفات التنمية المستدامة

إن ربط مصطلحي التنمية والاستدامة أدى إلى الظهور الرسمي لما يسمى بالتنمية المستدامة، وبذلك تعددت التعاريف التي أعطيت لها من قبل الكثير من المنظمات العالمية والكتاب والباحثين في شتى الاختصاصات، وذلك نتيجة الاهتمام المتزايد بها من جهة، ومن جهة أخرى نتيجة تعدد واختلاف وجهات النظر حول مفهوم التنمية المستدامة لاتساعه. وفيما يلي سنحاول التعرض لبعض من أهم التعريفات التي أعطيت للتنمية المستدامة:

الجدول رقم 2: التعاريف المتعلقة بالتنمية المستدامة

المؤلف	السنة	التعريف	النقاط الرئيسية
Gro Harlem Brundtland	1987	"التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتهم." ⁴	- التركيز على مستقبل الأجيال القادمة، - دمج الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، - أهمية المنظور طويل الأجل، - التوازن بين الدول

¹ United Nations, **Glasgow Climate Pact, COP26: Together for our planet**, retrieved from: [COP26: Together for our planet | United Nations](#), accessed: 18/03/2025.

² United Nations, **COP28: The Road to Climate Resilience**, retrieved from: [COP 28: What Was Achieved and What Happens Next? | UNFCCC](#), accessed: 18/03/2025.

* Sustainable Development Goals.

³ United Nations, **Advancing sustainable development by 2030 and beyond**, retrieved from: [Advancing sustainable development by 2030 and beyond | United Nations](#), accessed: 18/03/2025.

⁴ Report of the World Commission on Environment and Development (WCED): **Our Common Future**, ORIGINAL, United Nations, General Assembly, 42 session, 1987, p 54.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المؤلف	السنة	التعريف	النقاط الرئيسية
			الغنية والفقيرة، - تغيير أساليب الحياة لصالح الاستدامة.
الاتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة	1980	"تعديل المحيط الحيوي، واستخدام الموارد البشرية والمالية والحيية وغير الحية لتلبية احتياجات الناس وتحسين نوعية حياتهم". ¹	- مراعاة العوامل الاجتماعية والإيكولوجية والاقتصادية، - قاعدة الموارد الحية وغير الحية، - الفوائد والعيوب طويلة وقصيرة الأجل.
Maurice Strong & Ignacy Sachs	-	"التنمية المتكاملة التي تأخذ في الاعتبار القيود الإيكولوجية الطويلة الأجل، وهي تنمية اجتماعية-اقتصادية مستدامة إيكولوجيا". ²	- التركيز على القيود الإيكولوجية، - التنمية الاجتماعية والاقتصادية المتكاملة.
مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية	1992	"ضرورة إنجاز الحق في التنمية، حيث تتحقق على نحو متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل". ³	- تحقيق التوازن بين الحاجات التنموية والبيئية، - العدالة بين الأجيال الحالية والمستقبلية.
إدوارد باربي	-	"التنمية التي تحقق التوازن بين النظام البيئي والاقتصادي والاجتماعي وتساهم في تحقيق أقصى قدر من النمو في كل نظام دون تأثير سلبي على الأنظمة الأخرى". ⁴	- التوازن بين الأنظمة البيئية والاقتصادية والاجتماعية، - تجنب التأثيرات السلبية المتبادلة بين الأنظمة.
البنك الدولي	-	"الاعتراف بأن النمو يجب أن يكون شاملاً ويحترم البيئة من أجل الحد من الفقر وتعزيز الرفاهية المشتركة وتلبية احتياجات الأجيال المقبلة". ⁵	- النمو الشامل والمحترم للبيئة، - الحد من الفقر وتعزيز الرفاهية، - تلبية احتياجات الأجيال المستقبلية.

¹ UICN, PNUE, WWF, **Stratégie mondiale de la conservation, La conservation des ressources vivantes au service du développement durable**, 1980, Avant-propos, p 7.

² Jérôme Vaillancourt, **Évolution Conceptuelle et Historique Du Développement Durable**, L'Atelier d'aménagement, d'urbanisme et d'environnement, Deuxième édition, Québec, 1998, p 26.

³ غونتر هاندل، إعلان مؤتمر الأمم المتحدة بشأن البيئة البشرية (إعلان إستكهولم) 1972 وإعلان ريو بشأن البيئة والتنمية، 1992، منشورات الأمم المتحدة، من الموقع: legal.un.org/avl/pdf/ha/dunche/dunche_a.pdf، بتاريخ 2025/3/18، ص 6.

⁴ محمد صالح الشيخ، الآثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص 93.

⁵ Geir B. Asheim, Sustainability, **Ethical Foundations and Economic Properties**, The World Bank, Policy Research Department, May 1994, p 1.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المؤلف	السنة	التعريف	النقاط الرئيسية
قاموس ويبستر (Webster)	-	"التنمية التي تستخدم الموارد الطبيعية دون أن تسمح باستنزافها أو تدميرها جزئياً أو كلياً، أي ضرورة ترشيد استخدامها." ¹	- ترشيد استخدام الموارد الطبيعية، - منع استنزاف أو تدمير الموارد.
منظمة الأغذية والزراعة (FAO)	1989	"إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية، وتوجيه التغير التقني والمؤسسي بطرق تضمن تحقيق واستمرار إرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية." ²	- إدارة الموارد الطبيعية، - توجيه التغير التقني والمؤسسي، - إرضاء حاجات الأجيال الحالية والمستقبلية.
Rockström et al.	2009	"التنمية المستدامة هي تحقيق الرفاهية البشرية دون تجاوز الحدود الكوكبية، مع الحفاظ على النظم البيئية الحيوية." ³	- الرفاهية البشرية ضمن الحدود الكوكبية، - الحفاظ على النظم البيئية، - تجنب تجاوز القدرة الاستيعابية للكوكب.
Griggs et al.	2013	"التنمية المستدامة هي عملية تحسين نوعية الحياة البشرية ضمن حدود النظم البيئية، مع ضمان العدالة بين الأجيال الحالية والمستقبلية." ⁴	- تحسين نوعية الحياة ضمن حدود البيئة، - العدالة بين الأجيال، - التركيز على الحدود البيئية.
United Nations Sustainable Development Goals (UNSDGs)	2015	"التنمية المستدامة هي تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، والشمول الاجتماعي، وحماية البيئة، مع ضمان عدم ترك أي شخص خلف الركب." ⁵	- التوازن بين النمو الاقتصادي والشمول الاجتماعي وحماية البيئة، - ضمان العدالة والمساواة، - تركيز على الأبعاد الثلاثة: الاقتصاد، المجتمع، البيئة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ Beat Bürgenmeier, **Économie de développement durable**, 2ème édition, Bruxelles, 2005, P 38.

² FAO, **Sustainability Issues in Agricultural and Rural Development Policies**, Vol. 1, Trainee's Reader, Training Material for Agricultural Planning Series No. 38/1, Rome- Italy, Food and Agricultural Organization of the United Nations, 1995, p 6.

³ Rockström, J., et al., **A safe operating space for humanity**, Nature, 461(7263), 2009, pp 472-475.

⁴ Griggs, D., et al., **Policy: Sustainable development goals for people and planet**, Nature, 495(7441), 2013, pp 305-307.

⁵ United Nations, **Sustainable Development Goals (UNSDGs) United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**, 2015, retrieved from : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>, accessed: 18/03/2025.

في إطار ما ذكر سابقا، يظهر اشتراك التعريفات في عدة نقاط رئيسية، حيث تركز جميعها على تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة: الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، مع ضمان تلبية احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها. كما تؤكد التعريفات على أهمية العدالة بين الأجيال، وحماية الموارد الطبيعية، وترشيد استخدامها، بالإضافة إلى تعزيز الرفاهية البشرية ضمن حدود النظم البيئية. وتتفق أيضا على ضرورة التكامل بين السياسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتحقيق استدامة طويلة الأمد.

استنادا إلى التعريفات السابقة، يمكن اعتبار التنمية المستدامة على أنها عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، العدالة الاجتماعية، وحماية البيئة، مع ضمان تلبية احتياجات الأجيال الحالية دون الإضرار بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها، وذلك من خلال إدارة فعالة للموارد الطبيعية وتعزيز الرفاهية البشرية ضمن حدود النظم البيئية.

ثالثا: أبعاد التنمية المستدامة

تقوم التنمية المستدامة على التكامل بين أبعادها الرئيسية، وهي: الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، التكنولوجي، والثقافي، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن هذه الأبعاد مترابطة وتتفاعل معا لتحقيق استدامة شاملة. وفيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد مع إضافة أفكار مستمدة من أبحاث حديثة:

1. البعد الاقتصادي

يركز البعد الاقتصادي على تعظيم الرفاه الاقتصادي وتحسين مستوى معيشة الأفراد من خلال تلبية احتياجاتهم من السلع والخدمات، مع مراعاة الآثار الحالية والمستقبلية للنشاط الاقتصادي على البيئة. تشمل أهداف هذا البعد تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، تغيير أنماط الاستهلاك غير المستدامة، وتحقيق العدالة في توزيع الموارد بين الدول المتقدمة والنامية.¹ وفقا لدراسة حديثة نشرت في مجلة International Journal of Engineering Research Updates، فإن التحول نحو الاقتصاد الأخضر والاستثمار

¹ هاشم مرزوك علي الشمري وآخرون، الاقتصاد الأخضر مسار جديد في التنمية المستدامة، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2017، ص 52.

شيلي إلهام، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكة، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص 71.

في الطاقة المتجددة يعدان من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، حيث يسهمان في تقليل التلوث وخلق فرص عمل جديدة.¹

2. البعد الاجتماعي

يتمثل البعد الاجتماعي في تعزيز التماسك الاجتماعي والعدالة بين الأجيال، حيث يجب أن تلبى التنمية احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. تشمل عناصر هذا البعد مكافحة الفقر والبطالة، تعزيز حقوق المرأة، وتحقيق العدالة الاجتماعية.² وفقا لتقرير صادر عن الأمم المتحدة (2021)، فإن تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة يتطلب تعزيز التعليم والصحة، بالإضافة إلى مشاركة المجتمع في صنع القرار، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة.³

3. البعد البيئي

يهتم البعد البيئي بحماية الموارد الطبيعية والحفاظ على التوازن البيئي، حيث يؤكد على ضرورة عدم تجاوز الحدود البيئية التي تحددها قدرة النظم البيئية على التجدد. تشمل أولويات هذا البعد الحد من التلوث، حماية التنوع البيولوجي، والتحول نحو الصناعات النظيفة.⁴ وفقا لدراسة نشرت في Biodiversity and Conservation، فإن تغير المناخ وفقدان التنوع البيولوجي يعدان من أكبر التهديدات للتنمية المستدامة، مما يتطلب تبني سياسات بيئية صارمة وتعزيز الوعي البيئي لدى الأفراد والمؤسسات.⁵

¹ Victoria Agbakwuru et al., **The role of renewable energy in achieving sustainable development goals**, International Journal of Engineering Research Updates, 7(2), 2024, p 22.

² زرمان كريم، التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2009، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة جوان 2010، ص 198.

³ United Nations, **Sustainable Development Goals Report 2021**, retrieved from; <https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/>, accessed: 18/03/2025.

⁴ عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 40.

⁵ M. D. Behera, et al., **Biodiversity responses to climate change – a sustainable development perspective from India**, Biodiversity and Conservation, Vol. 33, 2024, p 3347.

4. البعد التكنولوجي

يركز البعد التكنولوجي على تطوير تقنيات نظيفة وفعالة تسهم في تقليل استهلاك الطاقة والموارد، مع الحد من انبعاثات الغازات الملوثة. يمكن تعزيز هذا البعد من خلال دعم البحث العلمي، تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتبني أنماط مؤسسية جديدة مثل المدن الذكية.¹ وفقا لبحث نشر في International Journal of Technology، فإن التكنولوجيا تلعب دورا محوريا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، خاصة في مجالات الطاقة المتجددة وإدارة النفايات.²

5. البعد الثقافي

أصبح البعد الثقافي جزءا لا يتجزأ من التنمية المستدامة منذ إقرار اتفاقية اليونسكو للتنوع الثقافي عام 2005، حيث يعتبر التنوع الثقافي ثروة تعزز الهويات والحقوق الفكرية.³ وفقا لدراسة حديثة في International Journal of Cultural Policy (2023)، فإن الثقافة تسهم في تعزيز التماسك الاجتماعي وتمكين الأفراد من المشاركة الفعالة في التنمية. كما أن الأجندة 21 للثقافة، التي تبنتها المنظمة العالمية للمدن والحكومات المحلية، تؤكد على أهمية الثقافة كرابع دعامة للتنمية المستدامة بعد الاقتصاد، المجتمع، والبيئة.⁴

تعتمد التنمية المستدامة على التفاعل بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، التكنولوجية، والثقافية، حيث تشير الأبحاث الحديثة إلى أن تحقيق الاستدامة يتطلب تبني نهج متكامل يعزز التوازن بين هذه الأبعاد. من خلال تعزيز الابتكار التكنولوجي، حماية البيئة، تحقيق العدالة الاجتماعية، والحفاظ على التنوع الثقافي، يمكن للمجتمعات أن تسير نحو مستقبل أكثر استدامة ورفاهية.

¹ بن عباس شامية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة - دراسة حالة الجزائر -، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2015، ص 104.

² Mohammed Ali Berawi, **The Role of Technology in Achieving Sustainable Development Goals**, International Journal of Technology, 8(3), 2017, p 362.

³ بن عباس شامية، مرجع سبق ذكره، ص 104.

⁴ Leelee Nwiibari Deekor, Job MAEKAE, **Culture and Cultural Diversity in Sustainable Development: The Nigerian Experience**, Journal of Economics and Sustainable Development, Vol. 6, N° 13, 2015, p 251.

الفرع الثاني: أهداف التنمية المستدامة

تسعى أهداف التنمية المستدامة إلى تحقيق مستقبل أفضل للجميع من خلال معالجة التحديات العالمية مثل الفقر وعدم المساواة وتغير المناخ، حيث يتناول هذا الفرع الأهداف العالمية التي حددتها الأمم المتحدة لعام 2030، بالإضافة إلى دور القطاعات المختلفة (الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني) في تحقيق هذه الأهداف.

أولاً: الأهداف العالمية للتنمية المستدامة (أهداف الأمم المتحدة 2030)

اعتمدت جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة في عام 2015 أهداف التنمية المستدامة (SDGs) كدعوة عالمية لإنهاء الفقر وحماية الكوكب وضمان السلام والازدهار للجميع بحلول عام 2030، حيث تعتبر هذه الأهداف السبعة عشر متكاملة وتؤكد على التوازن بين الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، مع التزام بعدم ترك أي شخص خلف الركب من خلال تسريع التقدم نحو القضاء على الفقر المدقع والجوع والتمييز ضد النساء والفتيات، مما يتطلب تعاوناً عالمياً يعتمد على الإبداع والمعرفة والتكنولوجيا والموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف الطموحة في كل سياق،¹ وفيما يلي تلخيص لهذه الأهداف:²

- 1. القضاء على الفقر:** يهدف إلى القضاء على الفقر بجميع أشكاله وأبعاده بحلول عام 2030، مع التركيز على دعم الفئات الأكثر ضعفاً وزيادة فرص الوصول إلى الموارد والخدمات الأساسية.
- 2. القضاء التام على الجوع:** يسعى إلى إنهاء الجوع وسوء التغذية وتعزيز الزراعة المستدامة لضمان الأمن الغذائي للجميع، مع دعم صغار المزارعين وتحسين الإنتاجية الزراعية.
- 3. الصحة الجيدة والرفاه:** يهدف إلى ضمان حياة صحية وتعزيز الرفاه للجميع في جميع الأعمار، مع التركيز على مكافحة الأمراض وتحسين الرعاية الصحية وتوفير الأدوية واللقاحات بأسعار معقولة.

¹ الأمم المتحدة، أهداف التنمية المستدامة، على الموقع: [أهداف التنمية المستدامة | برنامج الأمم المتحدة الإنمائي](#)، تم الاطلاع بتاريخ: 2025/3/11.

² الأمم المتحدة، الجمعية العامة، الدورة السبعون، تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030، 2015، ص 18.

4. **التعليم الجيد:** يهدف إلى ضمان تعليم جيد وشامل للجميع، مع تعزيز فرص التعلم مدى الحياة وضمان المساواة في الوصول إلى التعليم بغض النظر عن الجنس أو الثروة.
5. **المساواة بين الجنسين:** يسعى إلى تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين النساء والفتيات من خلال القضاء على التمييز والعنف، مع ضمان مشاركتهن الكاملة في الحياة السياسية والاقتصادية.
6. **المياه النظيفة والنظافة الصحية:** يهدف إلى ضمان حصول الجميع على مياه نظيفة وصرف صحي مستدام، مع تعزيز إدارة الموارد المائية وحماية النظم الإيكولوجية المتصلة بالمياه.
7. **طاقة نظيفة وبأسعار معقولة:** يسعى إلى توفير طاقة نظيفة وبأسعار معقولة للجميع، مع تعزيز استخدام الطاقة المتجددة وتحسين كفاءة الطاقة لمواجهة تغير المناخ.
8. **العمل اللائق ونمو الاقتصاد:** يهدف إلى تعزيز النمو الاقتصادي المستدام والعمل اللائق للجميع، مع دعم ريادة الأعمال وخلق فرص عمل وتحسين ظروف العمل.
9. **الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية:** يسعى إلى بناء بنية تحتية قوية وتعزيز الصناعة المستدامة والابتكار، مع دعم البحث العلمي وتطوير التكنولوجيا لتحقيق التنمية الشاملة.
10. **الحد من أوجه عدم المساواة:** يهدف إلى تقليل عدم المساواة داخل الدول وبينها، مع تعزيز الإدماج الاجتماعي والاقتصادي للفئات المهمشة وضمان العدالة في توزيع الموارد.
11. **مدن ومجتمعات محلية مستدامة:** يسعى إلى جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة وآمنة ومستدامة، مع تحسين إدارة النفايات وضمان الوصول إلى مساكن آمنة وبأسعار معقولة.
12. **الإنتاج والاستهلاك المستدام:** يهدف إلى ضمان أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة، مع تعزيز كفاءة استخدام الموارد وتقليل النفايات ودعم الاقتصاد الدائري.¹
13. **العمل المناخي:** يسعى إلى اتخاذ إجراءات عاجلة لمكافحة تغير المناخ وآثاره، مع تعزيز قدرات التكيف ودعم البلدان النامية في مواجهة التحديات المناخية.

¹ الأمم المتحدة، الجمعية العامة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

14. الحياة تحت الماء: يهدف إلى حماية المحيطات والموارد البحرية واستخدامها بشكل مستدام، مع

الحد من التلوث البحري والحفاظ على التنوع البيولوجي البحري.

15. الحياة في البر: يسعى إلى حماية النظم الإيكولوجية البرية واستعادتها، مع وقف إزالة الغابات

ومكافحة التصحر والحفاظ على التنوع البيولوجي.

16. السلام والعدل والمؤسسات القوية: يهدف إلى تعزيز السلام والعدل وبناء مؤسسات قوية وفعالة،

مع الحد من العنف والجريمة ودعم سيادة القانون وحقوق الإنسان.

17. الشركات من أجل الأهداف: يسعى إلى تعزيز الشراكات العالمية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة،

مع دعم التعاون الدولي وتبادل المعرفة والتكنولوجيا لتحقيق التنمية الشاملة.¹

ثانياً: دور القطاعات المختلفة في تحقيق التنمية المستدامة (الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني)

تعتبر التنمية المستدامة هدفاً مشتركاً يتطلب تضامراً جهود الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع

المدني. فكل من هذه الأطراف يلعب دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف المشتركة للتنمية المستدامة.

1. دور الحكومة:

تلعب الحكومات دوراً محورياً في قيادة جهود التنمية المستدامة من خلال وضع السياسات والتشريعات

التي تعزز الاستدامة في مختلف القطاعات. فهي مسؤولة عن توفير البنية التحتية اللازمة، وضمان العدالة

الاجتماعية، وحماية البيئة. كما تعمل على تحفيز التعاون بين مختلف الجهات الفاعلة، بما في ذلك القطاع

الخاص والمجتمع المدني، لتحقيق الأهداف المستدامة.² وفي هذا السياق، أشار التقرير العربي للتنمية

المستدامة 2024 إلى أهمية دور الحكومات في مواجهة التحديات المالية وضمان التقدم نحو تحقيق أهداف

التنمية المستدامة.³

¹ الأمم المتحدة، الجمعية العامة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² Chenggang Li et al. **Impacts of government attention on achieving Sustainable Development Goals: Evidence from China**, Geography and Sustainability, Vol. 6, Issue. 2, April 2025, p 2.

³ الأمم المتحدة، الإسكوا ESCWA، التقرير العربي للتنمية المستدامة، من الموقع: [التقرير العربي للتنمية المستدامة 2024](#)، تم الاطلاع بتاريخ: 2025/3/11.

2. دور القطاع الخاص:

يعتبر القطاع الخاص شريكا أساسيا في تحقيق التنمية المستدامة، حيث يمتلك القدرة على الابتكار وتوفير الموارد المالية والتقنية. من خلال تبني ممارسات تجارية مسؤولة ومستدامة، يمكن للشركات أن تسهم في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية.¹ وقد أكدت الأمانة العامة للجنة الوطنية لأهداف التنمية المستدامة على الدور المحوري للقطاع الخاص في هذا المجال، مشيرة إلى أن إمكانياته تشكل محركات للتحسين وتحقيق التنمية المستدامة. كما أبرز برنامج الأمم المتحدة للبيئة أهمية إشراك القطاع الخاص في إيجاد حلول دائمة للتحديات البيئية، مشددا على ضرورة الانتقال من التغيير التدريجي إلى التغيير التحويلي.²

3. دور المجتمع المدني:

يشكل المجتمع المدني دعامة رئيسية في تحقيق التنمية المستدامة، حيث يسهم في تعزيز المشاركة الشعبية، وزيادة الوعي، ورصد تنفيذ السياسات. من خلال منظماتها، يعمل المجتمع المدني على تمكين الفئات المهمشة وضمان العدالة الاجتماعية. وقد أشار مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار إلى أن المجتمع المدني يعمل بالتنسيق مع الحكومة والقطاع الخاص لتحقيق التنمية المستدامة.³ كما أكدت وثيقة "دور المجتمع المدني في خطة التنمية المستدامة لعام 2030" على أن تحقيق التقدم يتطلب شراكة بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، قائمة على الشفافية والمساءلة المتبادلة.⁴

¹ Sam Ursu, **The role of the private sector in achieving sustainable development goals**, 2023, retrieved from: [The role of the private sector in achieving sustainable development goals](#) DevelopmentAid, accessed: 12/03/2025.

² الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الاستعراض السنوي لأهداف التنمية المستدامة 2023 - القطاع الخاص وأهداف التنمية المستدامة في المنطقة العربية، 2023، ص 7.

³ مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، المجتمع المدني والتنمية المستدامة، على الموقع: <https://www.idsc.gov.eg/Article/details/7110>، بتاريخ: 2025/03/12.

⁴ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، دور المجتمع المدني في خدمة التنمية المستدامة لعام 2030، الأمم المتحدة، بيروت، 2016، ص 2.

الفرع الثالث: تحديات تحقيق التنمية المستدامة

تواجه عملية التنمية المستدامة العديد من العقبات التي تضعف إمكانية تحقيقها، فتعددت هذه التحديات وتشابكت فيما بينها فمنها من كانت اقتصادية ومنها اجتماعية وكذا بيئية وأيضاً عوائق دولية، حيث فرضت هذه التحديات نفسها على واضعي الاستراتيجيات والمخططات التنموية لئتم أخذها بعين الاعتبار عند اعتماد أي خطط تنموية، وهذا لن يتم إلا بتضافر الجهود الدولية والمحلية، وذلك باعتبار أن بعض هذه التحديات لا تعترف بالحدود الإقليمية الدولية وخاصة البيئية منها:

أولاً: التحديات الاقتصادية

- البطالة: تعد من أخطر التحديات الاقتصادية، حيث تؤثر سلباً على الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي نتيجة تعطيل الطاقات البشرية، مما يستوجب إدماج سياسات تشغيل فعالة ضمن الخطط التنموية لضمان توفير فرص العمل وتعزيز التنمية البشرية.¹
- الفقر وحلقته المفرغة: يؤدي انخفاض الإنتاجية والاستثمارات والمدخرات إلى استمرار الفقر، مما يجعل من الصعب تحقيق تراكم رأسمالي كاف، لذا يتطلب كسره إيجاد مصادر تمويل جديدة سواء من الداخل أو الخارج، مع ضرورة استثمار الفئات الغنية لدعم النمو الاقتصادي.²
- الديون وتأثيرها على التنمية: تعيق الديون تنفيذ الخطط التنموية وتثقل كاهل الاقتصادات الفقيرة بسبب ضعف الموارد الطبيعية، قلة المدخرات، العزلة، ارتفاع البطالة، عدم كفاءة السياسات الاقتصادية، تخريب المنشآت، وهروب رؤوس الأموال، مما يتطلب سياسات مالية واستثمارية متوازنة لمعالجة المشكلة.³
- تحقيق الأمن الغذائي: يمثل تحدياً عالمياً نظراً لازدياد العجز الغذائي واعتماد العديد من الدول على الاستيراد، مما يؤثر على استقرارها الاقتصادي والاجتماعي،⁴ لذا يتطلب تحقيقه زيادة الإنتاج

¹ بن عليّة لخضر، دور الاستثمار السياحي في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الإدارة البيئية والسياحية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2017-2018، ص 32-33.

² القريشي مدحت، التنمية الاقتصادية: نظريات وسياسات وموضوعات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 152.

³ بوحسون عبد الرحمن، أبعاد التنمية المستدامة على جودة الحياة الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة نحو رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية بالمركز الجامعي بغيليزان، يومي 02-03 ديسمبر، الجزائر، 2019، ص 310.

⁴ بن عليّة لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 330.

الزراعي بنسبة 70% بحلول 2050، تعزيز التسويق الزراعي، دعم الصناعات التحويلية، وتطوير البحث العلمي في المجال الزراعي.¹

- **محدودية الموارد البشرية:** يشكل نقص الكفاءات والمهارات عقبة أمام التنمية الاقتصادية، حيث يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وتراجع عوامل الإنتاج، كما أن القيم التقليدية وضعف التعليم الفني يحدان من الاستغلال الأمثل لرأس المال، مما يستوجب تطوير الموارد البشرية لضمان تحقيق النمو المستدام.²

ثانياً: التحديات الاجتماعية

- **الصحة:** تعد الصحة المتكاملة (الجسدية، العقلية، والاجتماعية) عاملاً أساسياً في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تسعى إلى تقليل وفيات الأطفال، زيادة متوسط العمر المتوقع، ومنع الأفراد من الوقوع في الفقر بسبب المرض، مما يستوجب سياسات صحية شاملة لضمان حياة أكثر صحة وإنتاجية.³

- **الفقر:** يمثل الفقر عائقاً رئيسياً أمام التنمية، حيث يؤدي إلى أزمات اجتماعية وصحية وبيئية، كما تفاقمه السياسات الاقتصادية غير العادلة وارتفاع تكاليف المعيشة، مما يتطلب استراتيجيات مستدامة تشمل خلق فرص العمل، تعزيز التنمية البشرية، ودعم الفئات الأكثر هشاشة لتحقيق العدالة الاجتماعية.⁴

- **الهجرة:** تؤثر الهجرة الداخلية من الريف إلى المدن والهجرة الخارجية نحو الدول المتقدمة، خصوصاً هجرة الأدمغة، على استقرار المجتمعات والتنمية الاقتصادية، حيث تؤدي إلى تكديس سكاني في المدن، تراجع الإنتاج الزراعي، واستنزاف الموارد البشرية المؤهلة، مما يستوجب سياسات متوازنة للهجرة والتنمية الريفية.⁵

¹ القضاء أنس، مشكلة الأمن الغذائي العربي والأطر العلمية لعلها اعتماداً على الأرقام والحقائق الحالية المنشورة عن (FAO)، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية بجامعة الشلف يومي 23 و24 نوفمبر، الجزائر، 2014، ص 95.

² القريشي مدحت، مرجع سبق ذكره، ص 155.

³ بن عليّة لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 44.

⁴ الفراجي هادي أحمد، التنمية المستدامة في استراتيجيات الأمم المتحدة، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2015، ص 195.

⁵ بومدين طاشمة، التنمية المستدامة وإدارة البيئة بين الواقع ومقتضيات التطور، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2016، ص 39.

- **التضخم السكاني:** يشكل النمو السكاني السريع، خاصة في الدول النامية، ضغطاً على الموارد الطبيعية والخدمات الأساسية، مما يتطلب سياسات للتحكم في معدلات النمو السكاني، تحسين توزيع السكان، وضمان توازن بين حجم السكان ومتطلبات التنمية لضمان استدامة الموارد وتحقيق رفاهية الأجيال القادمة.¹

ثالثاً: التحديات البيئية

- **التلوث:** تفاقم التلوث بسبب النمو السكاني والملوثات الجوية كالدخان والغازات السامة، مما يؤدي إلى أمراض مزمنة وتكاليف صحية مرتفعة، بالإضافة إلى تأثير النفايات الصلبة على التربة والمياه.²
- **الاستعمار:** تأثير الحروب والاحتلال على البيئة من خلال التدمير الممنهج، مما يستدعي تنفيذ القوانين الدولية التي تجرم تخريب الموارد البيئية وتهدف إلى حماية الأسرى والمدنيين.³
- **التصحّر:** مشكلة عالمية تؤثر على أكثر من 100 دولة، خصوصاً في بلدان الجنوب مثل الجزائر، حيث تبلغ المساحة المتصحرة حوالي 88% من إجمالي المساحة.⁴
- **ترشيد استخدام الموارد الطبيعية:** ضرورة استغلال الموارد بحكمة وفق تعاليم الإسلام، مع التمييز بين الموارد غير المتجددة (كالنفط)، والمتجددة (كالنباتات والمياه)، والدائمة (كالطاقة الشمسية والرياح) لضمان التنمية المستدامة.⁵
- **نقص الخبرات والتقنيات:** تعاني الدول الإسلامية من ضعف في التقنيات والخبرات اللازمة لتنفيذ برامج التنمية المستدامة والمشاركة في الجهود البيئية الدولية.
- **التغير المناخي:** يشكل تحدياً رئيسياً للتنمية المستدامة، حيث تعمل الدول النامية على الحد من الاحتباس الحراري وتقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون بحلول عام 2030.

¹ الفراجي هادي أحمد مرجع سبق ذكره، ص 195.

² بوحسون عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 311.

³ الفراجي هادي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 195.

⁴ بومدين طاشمة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

⁵ بن عليّة لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 38.

المطلب الثاني: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة

تتمثل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة في كونه أداة محورية لتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث يعتمد على تحليل البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة تعزز النمو المستدام، وفي هذا السياق، سيتم استعراض دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، وكيف يمكن أن يكون أداة فعالة لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى دراسة حالات عالمية تظهر تطبيقاته الناجحة في هذا المجال.

الفرع الأول: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة

يعد الذكاء الاستراتيجي أداة محورية في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة، حيث يعتمد على تحليل البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة تعزز النمو المستدام، وفي هذا السياق، سيتم استعراض كيف يدعم الذكاء الاستراتيجي أبعاد التنمية المستدامة، بالإضافة إلى أمثلة عملية على تطبيقاته في تعزيز الاستدامة:

أولاً: تدعيم الذكاء الاستراتيجي للتنمية المستدامة

يعد الذكاء الاستراتيجي أداة محورية في دعم أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة: الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي، حيث يعتمد على جمع البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات مستنيرة تعزز التوازن بين هذه الأبعاد. فمن الناحية الاقتصادية، يساهم الذكاء الاستراتيجي في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتوجيه الاستثمارات نحو مشاريع مستدامة تعزز النمو الاقتصادي دون استنزاف الموارد الطبيعية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات الاقتصادية العالمية وتحديد الفرص الاستثمارية الخضراء التي تساهم في خلق فرص عمل وتحسين مستوى المعيشة.¹

على الصعيد الاجتماعي، يدعم الذكاء الاستراتيجي تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفجوات الاجتماعية وتحديد الفئات الأكثر احتياجاً، مما يمكن الحكومات والمنظمات من تصميم برامج تنموية تستهدف القضاء على الفقر وتحسين الخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة. كما

¹ Richard Adams, et al., **Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review**, International Journal of Management Reviews, Vol. 18, Issue. 2, 2015, p 205.

يساعد في تعزيز الشمول المالي* من خلال تحليل أنماط الإنفاق والادخار لدى الأفراد، مما يمكن المؤسسات المالية من تقديم منتجات تلبي احتياجات جميع الفئات الاجتماعية.

أما على المستوى البيئي، فإن الذكاء الاستراتيجي يلعب دورا حاسما في حماية البيئة من خلال تحليل البيانات البيئية وتوقع الآثار السلبية للنشاطات البشرية على الموارد الطبيعية، مما يمكن المنظمات من اتخاذ إجراءات وقائية مثل تطوير تقنيات صديقة للبيئة وتبني سياسات تقلل من الانبعاثات الكربونية. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابتكار التكنولوجي الذي يدعم الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر، حيث يمكن تحليل الاتجاهات التكنولوجية وتحديد الفرص لتحسين كفاءة الطاقة واستخدام الموارد المتجددة.¹

ثانيا: أمثلة على تطبيقات الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة

تظهر تطبيقات الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة من خلال العديد من المبادرات العالمية والمحلية التي تعتمد على تحليل البيانات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. على سبيل المثال، استخدمت شركة يونيليفر (Unilever) الذكاء الاستراتيجي لتحسين سلسلة التوريد الخاصة بها، حيث قامت بتحليل البيانات المتعلقة باستهلاك الطاقة والمياه في عمليات التصنيع، مما مكنها من تقليل الانبعاثات الكربونية بنسبة 70% وتحسين كفاءة استخدام المياه بنسبة 50%، وذلك وفقا لتقرير الاستدامة الصادر عن الشركة لعام 2022.²

في القطاع المالي، استخدمت بنك أمريكا (Bank of America) الذكاء الاستراتيجي لتوجيه استثماراتها نحو المشاريع الخضراء، حيث قامت بتحليل البيانات المتعلقة بتأثير تغير المناخ على القطاعات

* يقصد بالشمول المالي إتاحة كافة الخدمات المالية لمختلف فئات المجتمع سواء كانت مؤسسات أو أفراد وتشجيع تلك الفئات وخاصة المهمشة منها على غدارة أموالها ومدخراتها بشكل سليم عن طريق القنوات الرسمية.

¹ Stefan Schaltegger et al., **Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship**, Innovation, and Transformation, Organization & Environment, 29(3), 2016, p 270.

² Unilever, **Delivering sustainable business performance – Unilever Annual Report and Accounts 2022**, retrieved from: [Reporting archive | Unilever](#), accessed: 14/03/2025.

الاقتصادية المختلفة، مما مكنها من تخصيص أكثر من 300 مليار دولار لتمويل مشاريع الطاقة المتجددة والبنية التحتية المستدامة بحلول عام 2030، وفقا لتقرير البنك لعام 2024.¹

على المستوى الحكومي، استخدمت الحكومة الدنماركية الذكاء الاستراتيجي لتحقيق أهدافها المناخية، حيث قامت بتحليل البيانات المتعلقة بانبعاثات الغازات الدفيئة وأنماط استهلاك الطاقة، مما مكنها من تطوير سياسات فعالة لتحقيق الحياد الكربوني بحلول عام 2050، وذلك وفقا لتقرير وزارة الطاقة الدنماركية لعام 2021.²

الفرع الثاني: الذكاء الاستراتيجي كأداة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

يعد الذكاء الاستراتيجي أداة قوية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث يعتمد على تحليل البيانات المتعمق لتعزيز التخطيط طويل المدى وتحديد المخاطر والفرص المتعلقة بالاستدامة، مما يمكن الحكومات والمنظمات من اتخاذ قرارات مستنيرة تعزز النمو المستدام وتقلل من الآثار السلبية على البيئة والمجتمع.

أولا: استخدام الذكاء الاستراتيجي في التخطيط طويل المدى

يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة أساسية في التخطيط طويل المدى لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث يعتمد على جمع البيانات وتحليلها لتحديد الاتجاهات المستقبلية وتوقع التحديات والفرص التي قد تؤثر على تحقيق هذه الأهداف. فمن خلال تحليل البيانات المتعلقة بالاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، يمكن للذكاء الاستراتيجي أن يساعد الحكومات والمنظمات على تصميم استراتيجيات طويلة الأجل تعزز النمو المستدام وتقلل من الآثار السلبية على الموارد الطبيعية.³ على سبيل المثال، يمكن استخدام

¹ Bank of America, **Sustainability at Bank of America**, September 30, 2024, p 7.

² Liselotte Jensen, Paulina Jabczyńska, **Denmark's climate action strategy**, Roadmap to EU climate neutrality – Scrutiny of Member States, Climate Action Research and Tracking Service, Members' Research Service, December 2024, p 2.

³ سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، بحث مقدم استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011، ص 58.

الذكاء الاستراتيجي لتحليل البيانات المتعلقة بتغير المناخ وتوقع آثاره على القطاعات الاقتصادية المختلفة، مما يمكن الحكومات من تطوير سياسات فعالة للتكيف مع هذه التغيرات وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.¹

ثانياً: تحليل المخاطر والفرص المتعلقة بالاستدامة

يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً حاسماً في تحليل المخاطر والفرص المتعلقة بالاستدامة، حيث يعتمد على تحليل البيانات المتعلقة بالاتجاهات البيئية والاجتماعية والاقتصادية لتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بالإضافة إلى تحديد الفرص التي يمكن استغلالها لتعزيز الاستدامة. على سبيل المثال، يمكن استخدام الذكاء الاستراتيجي لتحليل البيانات المتعلقة بالانبعاثات الغازات الدفيئة وتوقع الآثار السلبية لهذه الانبعاثات على البيئة، مما يمكن المنظمات من اتخاذ إجراءات وقائية لتقليل هذه الانبعاثات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للذكاء الاستراتيجي أن يساعد في تحديد الفرص الاستثمارية في مجال الطاقة المتجددة وتكنولوجيا المعلومات الخضراء، مما يعزز النمو المستدام ويقلل من الآثار السلبية على البيئة.²

الفرع الثالث: أمثلة عالمية على استخدام الذكاء الاستراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة

تظهر العديد من التجارب العالمية والعربية في القطاع المصرفي كيف يمكن للذكاء الاستراتيجي أن يكون أداة فعالة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث تعتمد هذه التجارب على تحليل البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة تعزز النمو الاقتصادي مع الحفاظ على الموارد الطبيعية، وفي هذا السياق، سيتم استعراض تجارب ناجحة في القطاع المصرفي، بالإضافة إلى فوائد تطبيقات الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة:

أولاً: تجارب ناجحة في القطاع المصرفي

في القطاع المصرفي العالمي، يعد بنك HSBC* أحد أبرز الأمثلة على استخدام الذكاء الاستراتيجي لتعزيز الاستدامة، حيث قام البنك بتحليل البيانات المتعلقة بتأثير تغير المناخ على القطاعات الاقتصادية المختلفة، مما مكنه من تخصيص أكثر من 100 مليار دولار لتمويل مشاريع الطاقة النظيفة والبنية التحتية

¹ Rupert J. Baumgartner, Jouni Korhonen, **Strategic Thinking for Sustainable Development**, Sustainable Development 18(2), 2010, p 71-75.

² سعاد حرب قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 59.

* The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited.

المستدامة بحلول عام 2025، وفقا لتقرير الاستدامة الصادر عن البنك لعام 2023. بالإضافة إلى ذلك، استخدم البنك الذكاء الاستراتيجي لتحسين كفاءة استخدام الطاقة في فروعه حول العالم، مما أدى إلى تقليل انبعاثات الكربون بنسبة 25% خلال خمس سنوات.¹

في العالم العربي، يعتبر بنك قطر الوطني (QNB)* نموذجا ناجحا في استخدام الذكاء الاستراتيجي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث قام البنك بتحليل البيانات المتعلقة باستهلاك الطاقة والمياه في فروعه، مما مكنه من تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الانبعاثات الكربونية بنسبة 15% خلال عامين فقط، وفقا لتقرير الاستدامة الصادر عن البنك لعام 2022. كما استخدم البنك الذكاء الاستراتيجي لتعزيز الشمول المالي من خلال تحليل أنماط الإنفاق والادخار لدى الأفراد، مما مكنه من تقديم منتجات مالية تلبي احتياجات جميع الفئات الاجتماعية.²

ثانيا: فوائد تطبيقات الذكاء الاستراتيجي في الاستدامة

تقدم تجارب البنوك العالمية والعربية في استخدام الذكاء الاستراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة العديد من الفوائد. أولا، يظهر استخدام الذكاء الاستراتيجي في بنك HSBC أهمية تحليل البيانات المتعلقة بتغير المناخ لتوجيه الاستثمارات نحو المشاريع المستدامة، مما يعزز النمو الاقتصادي مع الحفاظ على الموارد الطبيعية. ثانيا، تظهر تجربة بنك قطر الوطني أهمية تحسين كفاءة استخدام الموارد من خلال تحليل البيانات المتعلقة باستهلاك الطاقة والمياه، مما يمكن المنظمات من تقليل الانبعاثات الكربونية وتحسين الكفاءة التشغيلية.

ثالثا، تظهر هذه التجارب أهمية تعزيز الشمول المالي من خلال تحليل أنماط الإنفاق والادخار لدى الأفراد، مما يمكن المؤسسات المالية من تقديم منتجات تلبي احتياجات جميع الفئات الاجتماعية. أخيرا، تظهر هذه التجارب أهمية التعاون بين القطاعين العام والخاص لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث يمكن للذكاء الاستراتيجي أن يساعد في تحديد الفرص الاستثمارية المشتركة التي تعزز الاستدامة.

¹ HSBC Holdings plc, **Environmental, social and governance review Annual Report and Accounts**, 2023, p 67.

* Qatar National Bank.

² QNB, Sustainability Report, 2022, p 7.

المطلب الثالث: دور البنوك في تحقيق التنمية المستدامة

تلعب البنوك دورا جوهريا في تحقيق التنمية المستدامة من خلال توجيه الموارد المالية نحو الاستثمارات المسؤولة، وتعزيز الابتكار المالي، وتطبيق استراتيجيات ذكية توازن بين النمو الاقتصادي، والاستقرار الاجتماعي، والحفاظ على البيئة، مما يجعلها عنصرا أساسيا في بناء اقتصاد مستدام ومتوازن.

الفرع الأول: البنوك كعامل محوري في التنمية المستدامة

تلعب البنوك دورا محوريا في تحقيق التنمية المستدامة من خلال توفير التمويل المستدام ودعم الاستثمار في المشاريع الخضراء، بالإضافة إلى تعزيز الشمول المالي، مما يسهم في تحقيق نمو اقتصادي متوازن ومستدام يعزز الاستقرار الاجتماعي ويحافظ على الموارد البيئية للأجيال القادمة، وفيما يلي توضيح لذلك:

أولا: التمويل المستدام والاستثمار في المشاريع الخضراء

تلعب البنوك دورا محوريا في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تبني ممارسات التمويل المستدام والاستثمار في المشاريع الخضراء، مما يسهم في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. يعتبر التمويل الأخضر أحد الأدوات الرئيسية التي تعتمدها البنوك لتعزيز الاستدامة، حيث يتم توجيه الموارد المالية نحو مشاريع تهدف إلى حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، وذلك بما يتماشى مع المبادئ العالمية مثل مبادئ السندات الخضراء (GBP)* ومبادرة السندات المناخية (CBI)*¹. وتشمل هذه المشاريع مجالات متعددة، مثل الطاقة المتجددة، وكفاءة استخدام الموارد، وإدارة النفايات، مما يعزز من قدرة الاقتصاد على التكيف مع التحديات البيئية.

* Green Bond Principles وهو إطار طوعي عالمي يهدف إلى ضمان الشفافية والاتساق في إصدار السندات الخضراء، مع التركيز على توجيه الأموال نحو مشاريع ذات فوائد بيئية.

* Climate Bonds Initiative وهي منظمة دولية غير ربحية تعنى بتعزيز الاستثمار في المشاريع منخفضة الكربون، وتطوير معايير لتصنيف السندات الخضراء والمناخية.

¹ شيماء محجوب، دور الحكومات في تعزيز التمويل الأخضر كأحد المسارات الداعمة للاستدامة التنموية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلة آفاق اقتصادية معاصرة، 29 أكتوبر 2024، على الموقع: <https://library.idsc.gov.eg/bib/109323>، تاريخ الاطلاع: 2025/03/17.

على سبيل المثال، قام بنك HSBC بتخصيص أكثر من 100 مليار دولار لتمويل المشاريع الخضراء بحلول عام 2025، حيث اعتمد على تحليل البيانات المتعلقة بتأثير تغير المناخ على القطاعات الاقتصادية المختلفة، مما مكنه من تحديد الفرص الاستثمارية التي تعزز الاستدامة، وفقاً لتقرير الاستدامة الصادر عن البنك لعام 2023.¹ بالإضافة إلى ذلك، قام بنك قطر الوطني (QNB) بتحليل البيانات المتعلقة باستهلاك الطاقة والمياه في فروعها، مما مكنه من تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الانبعاثات الكربونية بنسبة 15% خلال عامين فقط، وفقاً لتقرير الاستدامة الصادر عن البنك لعام 2022.²

ثانياً: دور البنوك في تعزيز الشمول المالي

تلعب البنوك دوراً حيوياً في تعزيز الشمول المالي، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة. من خلال تقديم خدمات مالية متنوعة ومبتكرة، مثل المدفوعات، وحسابات التوفير، والائتمان، والتأمين، تساهم البنوك في تلبية احتياجات مختلف فئات المجتمع، بما في ذلك الفئات المحرومة والمهمشة، مما يعزز من الاستقرار المالي والاجتماعي. كما أن التوسع في تقديم الخدمات المصرفية للشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، من خلال خفض قيمة رأس المال المطلوب ومنحها تسهيلات ائتمانية، يساهم في تعزيز الشمول المالي ودعم التنمية الاقتصادية.³

بالإضافة إلى ذلك، تلعب البنوك المركزية دوراً أساسياً في تعزيز الشمول المالي من خلال وضع سياسات وتشريعات تهدف إلى تحسين الوصول إلى الخدمات المالية وتطوير النظام المصرفي، مما يساهم في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والنمو المستدام.⁴ وفي العراق، حرص البنك المركزي والقطاع المصرفي والجهات ذات العلاقة على وضع الشمول المالي موضع التنفيذ باعتباره موضوعاً وطنياً طموحاً، بهدف تحليل مؤشرات الشمول المالي وتحديد سبل تعزيزها.⁵

¹ HSBC Holdings plc, Op.cit, p 75.

² QNB, Op.cit, p 9.

³ أحمد سعيد البكل، إيمان فاروق الحداد، الشمول المالي وانعكاساته على معدل النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع عشر، أبريل 2022، ص 161.

⁴ أوصغير الويزة، دور البنوك المركزية في تعزيز الشمول المالي - دراسة حالة البنك المركزي المصري-، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 9، العدد 1، 2022، ص 53.

⁵ إفتخار محمد مناحي الرفيعي، دور البنك المركزي العراقي في تحقيق الشمول المالي، مجلة كلية الإسرء الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 2، العدد 2، 31 ديسمبر 2020، ص 34.

الفرع الثاني: تطبيقات الذكاء الاستراتيجي في البنوك لتحقيق الاستدامة

تلعب البنوك دورا حيويا في تحقيق الاستدامة من خلال تطبيقات الذكاء الاستراتيجي، والتي تشمل استخدام البيانات والتحليلات لاتخاذ قرارات مستدامة، بالإضافة إلى إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)، وفيما يلي توضيح لذلك:

أولا: استخدام البيانات والتحليلات لاتخاذ قرارات مستدامة

فيما يتعلق باستخدام البيانات والتحليلات، تعتمد البنوك على تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتقييم تأثير قراراتها على البيئة والمجتمع. من خلال جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات المتعلقة بأنماط الاستهلاك، وتفضيلات العملاء، والتغيرات البيئية، يمكن للبنوك تحديد الفرص والتحديات المرتبطة بالاستدامة. على سبيل المثال، يمكن للبنوك استخدام هذه التحليلات لتطوير منتجات مالية خضراء تلبي احتياجات العملاء المهتمين بالاستدامة، مثل القروض الموجهة لتمويل مشاريع الطاقة المتجددة أو الاستثمارات في الشركات ذات الممارسات المستدامة.¹ علاوة على ذلك، تمكن التحليلات المتقدمة البنوك من تقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بالمشاريع غير المستدامة، مما يساعدها في اتخاذ قرارات استثمارية أكثر وعيا ومسؤولية.²

ثانيا: إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)

فيما يتعلق بإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)*، فإن البنوك تعتمد على أطر عمل شاملة لتقييم المخاطر والفرص المرتبطة بالعوامل البيئية والاجتماعية وممارسات الحوكمة. من خلال دمج معايير ESG في عملياتها واستراتيجياتها الاستثمارية، تستطيع البنوك تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على استدامة أعمالها وربحيتها على المدى الطويل. على سبيل المثال، قد تتجنب البنوك الاستثمار في شركات ذات ممارسات بيئية ضارة أو سياسات حوكمة ضعيفة، مما يقلل من المخاطر المالية والسمعة.

¹ الأمم المتحدة، البيانات الضخمة لأغراض التنمية المستدامة، قضايا عالمية، على الموقع: [البيانات الضخمة لأغراض التنمية المستدامة | الأمم المتحدة](#)، بتاريخ: 2025/03/17.

² مصرف الراجحي، التقرير السنوي 2022، تقرير المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة، على الموقع: [Al Rajhi Bank in ESG report | 2022](#)، بتاريخ: 2025/03/17.

* (Environmental, Social, and Governance) وهو إطار معياري عالمي يستخدم لتقييم أداء المنظمات في ثلاثة محاور رئيسية، البيئية والاجتماعية والحوكمة.

بالإضافة إلى ذلك، تسهم إدارة مخاطر ESG في تعزيز الثقة بين المستثمرين والعملاء، حيث ينظر إلى البنوك التي تلتزم بمعايير الاستدامة على أنها مؤسسات مسؤولة وموثوقة.¹ هذا الالتزام يمكن أن يؤدي إلى جذب المزيد من الاستثمارات والعملاء الذين يفضلون التعامل مع مؤسسات تتبنى ممارسات مستدامة ومسؤولة اجتماعياً.

الفرع الثالث: دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تمكين البنوك من تحقيق أبعاد التنمية المستدامة

يعد الذكاء الاستراتيجي بمثابة المحرك الرئيسي الذي يمكن البنوك من تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، حيث تعتمد عناصره مثل الاستشراف والتفكير المنظومي والشراكات على تحليل البيانات لتعزيز النمو الاقتصادي مع الحفاظ على الموارد، وتعزيز التماسك الاجتماعي، وحماية البيئة، مما يعكس تكاملاً استراتيجياً بين الذكاء المؤسسي والأهداف العالمية للاستدامة، وفيما يلي توضيح لذلك:²

أولاً: البعد الاقتصادي

يعتمد تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة على الاستشراف والتفكير بمنطق النظم، حيث يمكن للبنوك استخدام هذين العنصرين لتحليل الاتجاهات الاقتصادية طويلة المدى وتحديد الفرص الاستثمارية التي تعزز النمو مع تقليل استهلاك الموارد. فعلى سبيل المثال، يمكن للاستشراف أن يساعد البنوك في توقع تحولات السوق نحو الطاقة النظيفة، مما يدفعها إلى تمويل مشاريع الطاقة المتجددة مثل محطات الطاقة الشمسية أو طاقة الرياح، وهو ما طبقه بنك HSBC من خلال تخصيص 100 مليار دولار للتمويل الأخضر بحلول 2025، وفقاً لتقرير الاستدامة الخاص به سنة 2023.³

من جهة أخرى، يسهم التفكير بمنطق النظم في تحليل العلاقة التبادلية بين النمو الاقتصادي والآثار البيئية، حيث يمكن للبنوك تصميم منتجات مالية تدعم الاقتصاد الدائري، مثل تمويل الشركات التي تعتمد على إعادة التدوير أو خفض النفايات، مما يعزز الكفاءة الاقتصادية ويقلل الاعتماد على الموارد المحدودة.

¹ إميلي جرينفيلد، الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في الأعمال المصرفية: المعنى والأهمية، على الموقع: [الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في الأعمال المصرفية: المعنى والأهمية - سيجما إيرث](#)، بتاريخ: 2025/03/17.

² بالاعتماد على ما جاء في العناصر السابقة في الفصل الأول.

³ HSBC Holdings plc, Op.cit, p 75.

أما الرؤية المستقبلية، فتمكن البنوك من تصور سيناريوهات اقتصادية بديلة، مثل التحول إلى التكنولوجيا المالية الخضراء (FinTech)*، مما يعزز الشمول المالي ويقلل التكاليف التشغيلية.

ثانياً: البعد الاجتماعي

يرتبط تحقيق البعد الاجتماعي بعنصري الشراكة والدافعية، حيث تعتمد البنوك على الشراكات الاستراتيجية مع الحكومات والمنظمات غير الربحية لتعزيز الشمول المالي وتمويل المشاريع الاجتماعية. على سبيل المثال، تعاون بنك قطر الوطني (QNB) مع مؤسسات حكومية لتمويل برامج الإسكان الاجتماعي، مما ساهم في تقليل الفجوة الاقتصادية بين الفئات المختلفة، وفقاً لتقرير الاستدامة سنة 2022.¹ من ناحية أخرى، تلعب الدافعية دوراً محورياً في تحفيز العاملين على تبني مبادرات اجتماعية، مثل برامج التمويل الأصغر للنساء أو ذوي الدخل المحدود، حيث أن البنوك التي تعزز الحوافز الداخلية لموظفيها تحقق معدلات أعلى في الشمول المالي.

كما يسهم الحدس في اكتشاف الاحتياجات الاجتماعية غير الملحوظة، مثل تصميم منتجات مالية مبتكرة للاجئين أو العمالة غير الرسمية، مما يعزز العدالة الاجتماعية ويقلل من الاستبعاد المالي، وهو ما طبقه بنك الإمارات دبي الوطني (Emirates NBD) من خلال تحليل أنماط الإنفاق لدى الفئات المهمشة في تقرير الاستدامة سنة 2021.²

ثالثاً: البعد البيئي

يعتمد البعد البيئي على التفكير بمنطق النظم والاستشراف، حيث تستخدم البنوك هذه العناصر لتحليل المخاطر البيئية وتوجيه الاستثمارات نحو مشاريع منخفضة الكربون. فعلى سبيل المثال، استخدم بنك أمريكا (Bank of America) الذكاء الاستراتيجي لتقييم تأثير انبعاثات الكربون على محفظته الاستثمارية، مما دفعه إلى توجيه 300 مليار دولار نحو الطاقة النظيفة وهذا ما أكدته تقرير ESG سنة 2023.³

* التكنولوجيا المالية تمثل الابتكارات والتكنولوجيا التي تسعى لمنافسة الأساليب المالية التقليدية عند تقديم الخدمات المالية، والتكنولوجيا المالية الخضراء هي المستخدمة فقط في حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة.

¹ QNB, Op.cit, p 7.

² Emirates NBD Egypt's Sustainability Report, looking to the future with confidence, retrieved from: [Sustainability and Sustainable Finance | Emirates NBD Egypt](#), accessed: 20/03/2025.

³ Bank of America, Op.cit, p 7.

كما تدعم الرؤية المستقبلية البنوك في تبني سياسات صارمة لإدارة المخاطر البيئية، مثل رفض تمويل المشاريع التي تتجاوز الحدود البيئية المسموح بها، وهو ما أكدته اتفاقية باريس للمناخ (2015) في ضرورة توافق الاستثمارات مع أهداف خفض الانبعاثات.

أما الشركات، فتعد أداة لتعزيز الابتكار في التقنيات الخضراء، مثل التعاون مع شركات ناشئة في مجال التكنولوجيا النظيفة، حيث ساهم بنك القاهرة (Banque du Caire) في تمويل مشاريع الري الذكية التي تقلل استهلاك المياه بنسبة 30%، وهذا ما أكدته تقرير الاستدامة لسنة 2023.¹

تمكن عناصر الذكاء الاستراتيجي البنوك من تحقيق أبعاد التنمية المستدامة عبر توظيف الاستشراف في توجيه الاستثمارات، والتفكير المنظومي في دمج العوامل البيئية والاقتصادية، والشركات في تعزيز الابتكار الاجتماعي، مع الاعتماد على الحدس والدافعية لتحفيز العاملين وتلبية الاحتياجات غير التقليدية، مما يعكس تكاملاً استراتيجياً بين الذكاء المؤسسي والأهداف العالمية للاستدامة.

مما سبق يتضح أن التنمية المستدامة تشكل إطاراً عالمياً لموازنة احتياجات الحاضر مع حقوق الأجيال القادمة، من خلال التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. حيث تطور هذا المفهوم من جذوره المبكرة في الميثاق البيئية الدولية، مثل تقرير برونتلاند (1987)، ليصبح ركيزة لخطة التنمية المستدامة 2030 وأهدافها السبعة عشر، التي تعكس رؤية شمولية لمواجهة التحديات كالفقر والتغير المناخي. ولا تقتصر الاستدامة على سياسات الحكومات، بل تتطلب تعاوناً ثلاثياً بين القطاعات (العام، الخاص، المدني) لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي الشامل، العدالة الاجتماعية، وحماية الموارد الطبيعية. وفي ظل تعقيدات العولمة وتسارع الأزمات البيئية، تبرز التنمية المستدامة ليس كخيار فحسب، بل كضرورة لضمان مستقبل قابل للحياة، يعتمد على الابتكار في الاستهلاك والإنتاج، ويرسخ مبادئ المسؤولية المشتركة تجاه الكوكب والإنسان.

¹ Banque du Caire, The Sustainable Path Forward, Sustainability Report, retrieved from: [GRI Reports 2023 F](#), accessed: 20/03/2025.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يعد استعراض الدراسات السابقة محورا جوهريا لفهم السياق المعرفي لموضوع البحث، حيث يمكن من رصد التطورات النظرية والتطبيقية في مجال الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة، وتحديد الفجوات التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها. يركز هذا المبحث على تحليل نقدي لأبرز الأبحاث السابقة، سواء تلك التي تناولت الذكاء الاستراتيجي كأداة لتعزيز القدرات التنافسية واتخاذ القرار، أو التي استكشفت آليات تحقيق التنمية المستدامة عبر سياسات التمويل الأخضر والتكنولوجيا المبتكرة. من خلال هذا التحليل، يتم توضيح موقع الدراسة الحالية في الخريطة البحثية، والبناء على ما أحرزته الأدبيات من تقدم، مع تجاوز قيودها عبر مقارنة تكاملية تجمع بين المتغيرين في نموذج واحد. وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- **المطلب الأول:** الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي.
- **المطلب الثاني:** الدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة.
- **المطلب الثالث:** تحليل الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي

يستعرض هذا المطلب مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي انطلقت من تحليل مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأبعاده الأساسية، مع تركيزها على تطبيقاته في قطاعات حيوية. اعتمدت هذه الدراسات على منهجيات وأدوات متنوعة لتسليط الضوء على دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وكشف التحديات المشتركة. كما أشارت النتائج إلى تفاوت تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي بين القطاعات، مما مهد لوضع الإطار النظري للدراسة الحالية بناء على الفجوات البحثية السابقة.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

فيما يلي عرض للدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت متغير الذكاء الاستراتيجي.

1. دراسة سامر أحمد قاسم وآخرون (2023). "قياس مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى طلبة الجامعة - دراسة ميدانية على طلبة السنة الرابعة في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين"، مقال في مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العراق.

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى طلبة السنة الرابعة في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين، مع التركيز على أبعاده الخمسة: الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة، حيث اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وشملت العينة (285) طالبا تم اختيارهم عشوائيا من مجتمع بلغ (1100) طالبا، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي بلغت نسبة استجابتها (95.79%). أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الاستراتيجي كان مرتفعا بنسبة (74.88%)، مع تفوق بعد الاستشراف تلتها الرؤية المستقبلية، بينما جاء التفكير النظامي في المرتبة الأخيرة. أوصت الدراسة بتعزيز مهارات التفكير النظامي عبر برامج تدريبية متخصصة.¹

2. دراسة عبد الله عالي القرني (2019). "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى قاعدة المدارس بمدينة تبوك"، مقال في مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر.

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى قادة المدارس في مدينة تبوك، حيث شملت عينة من (61) قائدا مدرسيا تم اختيارهم عشوائيا من مجتمع مكون من (141) قائدا، واعتمدت على الاستبانة كأداة بحثية لقياس الأبعاد الخمسة للذكاء الاستراتيجي ومهارات اتخاذ القرار. كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى الذكاء الاستراتيجي (3.65 من 5) مع تفوق أبعاد الشراكة والتحفيز، بينما سجل الاستشراف مستوى متوسطا، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح

¹ سامر أحمد قاسم، جميل صالح عيسى، علي آدم متوج، قياس مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى طلبة الجامعة - دراسة ميدانية على طلبة السنة الرابعة في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (45)، العدد (4)، 2023.

ذوي الخبرة الأكثر من (10 سنوات)، بينما لم تسجل فروق تعزى للمرحلة التعليمية أو الدورات التدريبية. أوصت الدراسة بتدريب القادة على تنمية الذكاء الاستراتيجي وربطه بمؤشرات الأداء.¹

3. دراسة دعاء على عبد الرحيم مفرج (2023). "الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي"، مقال بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، مصر.

ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتمكين الإداري للعاملين في القطاع التعليمي بمحافظة أسيوط، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي وشملت عينة من (146) مفردة من القيادات التعليمية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للذكاء الاستراتيجي في تعزيز التمكين الإداري، مع تحديد معوقات مثل نقص التدريب وغياب الرؤية المشتركة، كما اقترحت آليات لتفعيل الذكاء الاستراتيجي مثل تطوير برامج تدريبية تعزز الاستشراف والرؤية المستقبلية.²

4. دراسة مجد صقور (2017). "قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية"، مقال بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على القدرات التنافسية لمديري الشركات المتوسطة في سوريا، حيث اعتمدت على نموذج Maccoby and Scudder (2011) وشملت عينة من (180) مديراً. أظهرت النتائج أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي (خاصة الدافعية والرؤية المستقبلية) تؤثر إيجابياً في تعزيز القدرات التنافسية، مع عدم وجود فروق تعزى للعمر أو الجنس، بينما سجلت فروقا لصالح ذوي التعليم العالي والمراكز الوظيفية العليا. أوصت الدراسة بنشر ثقافة الذكاء الاستراتيجي عبر مؤسسات الدولة ودمجها في البرامج التدريبية.³

¹ عبد الله عالي القرني، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى قاعدة المدارس بمدينة تبوك، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد (106)، العدد (1)، أبريل 2019.

² دعاء على عبد الرحيم مفرج، الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد (61)، الجزء (2)، 2023.

³ مجد صقور، قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (33)، العدد (1)، 2017.

5. دراسة هادي علي (2024). "إطار مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات من خلال الاعتماد على نموذج الذكاء الاستراتيجي - دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري"، مقال بمجلة جامعة حمص للأبحاث العلمية، سوريا.

قدمت الدراسة إطاراً مقترحاً لتحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات التأمين السورية عبر نموذج الذكاء الاستراتيجي، حيث شملت عينة من (163) إدارياً من أصل (181) استبانة موزعة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي (بنسبة تفسيرية 61.6%)، مع تفوق أبعاد الاستشراف والرؤية الاستراتيجية. أوصت الدراسة بتبني ثقافة الذكاء الاستراتيجي وتدريب العاملين على أدواته التكنولوجية.¹

6. دراسة زواو ضياء الدين وبن سالم فاروق (2023). "أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة لآراء عينة من الإطارات المسيرة في مؤسسة إيريس - IRIS سطيف"، مقال بمجلة اقتصاد المال والأعمال، الجزائر.

قامت الدراسة بقياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة إلكترونيك "إيريس" الجزائرية، حيث اعتمدت على استبانة صممت وفق نموذج Maccoby وشملت عينة من الإطارات الإدارية. توصلت النتائج إلى ارتفاع مستوى الأبعاد الأربعة (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية، الدافعية) مقابل مستوى متوسط لبعد الشراكة، مما يشير إلى ضرورة تعزيز التعاون مع الجهات الخارجية لتحقيق التكامل الاستراتيجي.²

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

فيما يلي عرض للدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي تناولت متغير الذكاء الاستراتيجي.

1. دراسة Safa Suliman Al-Olimat و Shaker Jaralla Alkshali (2023). "The Impact of Strategic Intelligence on Crisis Management Styles at Al al-Bayt

¹ هادي علي، إطار مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات من خلال الاعتماد على نموذج الذكاء الاستراتيجي - دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، مجلة جامعة حمص للأبحاث العلمية، مجلد (46)، عدد (7)، 2024.

² زواو ضياء الدين، بن سالم فاروق، أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة لآراء عينة من الإطارات المسيرة في مؤسسة إيريس - IRIS سطيف، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (7)، العدد (2)، 2023.

International Journal of Academic Research in Business **University**، مقال بمجلة
.Pakistan, and Social Sciences

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الذكاء الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الأردنية، حيث تناولت أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، الشراكة، الدافعية) كمتغير مستقل، بينما ركزت على أساليب إدارة الأزمات (تغيير المسار، احتواء الأزمة، تجزئة الأزمة، تعبئة الاحتياطي) كمتغير تابع. اعتمد البحث على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (82) مديرا ورئيس قسم في الجامعة، وتم تحليل البيانات عبر برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات، مع تسجيل مستويات متوسطة لممارسة الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأبعاد الذكاء الاستراتيجي وتدريب القيادات على أساليب مبتكرة لإدارة الأزمات، مما يسهم في تقليل الآثار السلبية للأزمات بكافة أنواعها.¹

2. دراسة Jinan Mehdi Shaheed (2024). **“Strategic Intelligence and Its Role in Supporting Organizational Renewal”**، مقال بمجلة International Journal of Business Management, Economics and Strategies .Netherlands

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التجديد التنظيمي، مع التركيز على أبعاده مثل (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، الدافعية، الشراكة) وتأثيرها على قدرات التجديد المتمثلة في (القدرة الاستراتيجية، الاتصال، إدارة الوقت، الممارسات القيادية، التوجه نحو التعلم، إدارة المعرفة). اعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على (85) فردا من مجتمع بحثي يشمل جامعة كربلاء، حيث كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء الاستراتيجي والتجديد التنظيمي، مع

¹ Safa Suliman Al-Olimat, Shaker Jaralla Alkshali, **The Impact of Strategic Intelligence on Crisis Management Styles at Al al-Bayt University**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 13, N° 10, 2023.

توصية بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الذكاء الاستراتيجي وتحفيز العاملين على المشاركة في عمليات التجديد التنظيمي عبر برامج تدريبية تدمج المفاهيم الاستراتيجية مع الممارسات العملية.¹

3. دراسة Omelsaad Ahmed Hamuda و Hajer Ahmad Elshref (2024). **“Strategic Intelligence and Its Impact on Enhancing Organizational Culture: A Study on Senior Management Staff at Misurata University”**، مقال بمجلة Educational Administration: Theory and Practice .Türkiye.

ركزت هذه الدراسة على تحليل تأثير الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى كبار الموظفين الإداريين في جامعة مصراتة الليبية، حيث شملت عينة مكونة من (81) فرداً، تم جمع البيانات منهم عبر استبيان إلكتروني، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ($p < 0.05$) بين ممارسات الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية) وتعزيز الثقافة التنظيمية. أوصت الدراسة بتطوير أدوات الذكاء الاستراتيجي بشكل مستمر وإجراء تقييم دوري للمشهد الاستراتيجي، مما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة وقادرة على مواجهة التحديات في المؤسسات التعليمية الليبية.²

4. دراسة Majeed Meteab Mezher و Souad Kamoun-Chouk (2024)، **“the role of strategic intelligence using information technology in enhancing competitive advantage a field study of a number of industrial organizations in Iraq”**، مقال بمجلة International Journal of Research in Finance and Management .India.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الذكاء الاستراتيجي المدعوم بتكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية العراقية، حيث شملت عينة من (236) فرداً من العاملين في (21) شركة صناعية مدرجة في البورصة العراقية، واعتمدت على الاستبيان كأداة بحثية وتحليل الانحدار باستخدام

¹ Jinan Mehdi Shaheed, **Strategic Intelligence and Its Role in Supporting Organizational Renewal**, International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies, Vol. 3, Issue. 3, March – 2024.

² Omelsaad Ahmed Hamuda, Hajer Ahmad Elshref, **Strategic Intelligence and Its Impact on Enhancing Organizational Culture: A Study on Senior Management Staff at Misurata University**, Educational Administration: Theory and Practice, Vol. 30, N° 6, 2024.

برنامج SPSS 24. أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الاستراتيجي واستخدام تكنولوجيا المعلومات كانا متوسطين، مع وجود تأثير إيجابي لهما على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الابتكار، السمعة). أوصت الدراسة بتحسين البنية التحتية التكنولوجية وتدريب العاملين على أدوات الذكاء الاستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية في السوق العراقي.¹

5. دراسة Ahmed Turki و Mukhtar Mohammed Abdelrahman Mahal (2024). **"The Impact of Strategic Intelligence on Creative Excellence on A Sample of Employees at The Iraqi Bank of Commerce (TBI)"** مقال بمجلة Educational Administration: Theory and Practice .Türkiye.

بحثت الدراسة في تأثير الذكاء الاستراتيجي على التميز الإبداعي في البنك التجاري العراقي (TBI)، مع التركيز على أبعاد الذكاء (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية) والأداء الريادي كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين، وتحليل البيانات عبر برنامج SPSS، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين استخدام الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التميز الإبداعي. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد القيادات على أدوات الاستشراف في صياغة الاستراتيجيات المستقبلية، وتعزيز الثقافة الابتكارية داخل البنك.²

¹ Majeed Meteab Mezher, Souad Kamoun-Chouk, **the role of strategic intelligence using information technology in enhancing competitive advantage a field study of a number of industrial organizations in Iraq**, International Journal of Research in Finance and Management, Vol. 7, N° 1, 2024.

² Ahmed Turki, Mukhtar Mohammed Abdelrahman Mahal, **The Impact of Strategic Intelligence on Creative Excellence on A Sample of Employees at The Iraqi Bank of Commerce (TBI)**, Educational Administration: Theory and Practice, Vol. 30, N° 8, 2024.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة

يستعرض هذا المطلب مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي حلت أبعاد التنمية المستدامة، مع تركيزها على تطبيقاتها في قطاعات كالتموليل الأخضر والتكنولوجيا المالية. اعتمدت هذه الدراسات على منهجيات وأدوات متنوعة لتسليط الضوء على دور السياسات المستدامة في تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي وحماية الموارد، وكشف التحديات المشتركة. كما أشارت النتائج إلى تفاوت فاعلية آليات التنمية المستدامة بين القطاعات، مما مهد لوضع الإطار النظري للدراسة الحالية بناء على الفجوات البحثية السابقة.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

فيما يلي عرض للدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت متغير التنمية المستدامة.

1. دراسة لعقون محمد وبوكريف زهير (2024). "دور الاقتصاد الأخضر في تحقيق الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة في الجزائر"، مقال بمجلة الأبحاث الاقتصادية، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الاقتصاد الأخضر في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) في الجزائر، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي لرصد واقع كل بعد من خلال مؤشرات محددة، مع التركيز على الطاقات المتجددة كمدخل أساسي للتحويل نحو الاقتصاد الأخضر. خلصت النتائج إلى ضعف مؤشرات التنمية المستدامة في الجزائر رغم امتلاكها إمكانات هائلة في مجال الطاقة الشمسية والرياح، إلا أن الاستغلال الفعلي لهذه الموارد لا يزال محدودا ولا يسهم بشكل كاف في دعم الأبعاد الثلاثة للاستدامة. أوصت الدراسة بتعزيز الاستثمارات في مشاريع الطاقة النظيفة ووضع سياسات داعمة لربط الاقتصاد الأخضر بأهداف التنمية طويلة المدى.¹

¹ لعقون محمد، بوكريف زهير، دور الاقتصاد الأخضر في تحقيق الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة في الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد (18)، العدد (2)، 2024.

2. دراسة مداوي خولة وطيب سعيدة (2024). "دور المنتجات الرقمية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة دراسة عينة من مستخدمي تطبيق بريدي موب"، مقال بمجلة دفاتر بوادكس، الجزائر.

ركزت هذه الدراسة على تقييم دور التطبيق الرقمي "بريدي موب" في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، حيث تم جمع البيانات عبر استبيان إلكتروني شمل (113) مستخدماً للتطبيق. أظهرت النتائج أن التطبيق حظي بقبول كبير لدى المستخدمين، لكنه لم يسجل تأثيراً ذا دلالة إحصائية على البعد الاقتصادي، في حين ارتبط بشكل إيجابي مع البعد الاجتماعي (كتحسين الخدمات للمناطق النائية) والبعد البيئي (كخفض الانبعاثات عبر الخدمات الإلكترونية)، بالإضافة إلى البعد التقني (كتعزيز البنية التحتية الرقمية). أوصت الدراسة بتحسين التكامل بين الخدمات الرقمية والأهداف الاقتصادية للاستدامة، مثل تمويل المشاريع الصديقة للبيئة عبر المنصات الإلكترونية.¹

3. دراسة إيمان محمد النمر وعلي ناصر الخطاب (2024)، "دور الاقتصاد الأخضر حول تحقيق أهداف التنمية المستدامة في البنوك التجارية الأردنية"، مقال بمجلة SCOPUS journal للعلوم التربوية والاجتماعية والقانونية، جورجيا.

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الاقتصاد الأخضر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في البنوك التجارية الأردنية، مع التركيز على الأبعاد الثلاثة: البيئي (كخفض الانبعاثات)، الاجتماعي (كخلق فرص عمل خضراء)، والاقتصادي (كزيادة النمو عبر الاستثمارات المستدامة). اعتمدت الدراسة على تحليل سياسات البنوك في تمويل مشاريع الطاقة المتجددة والتكنولوجيا النظيفة، حيث خلصت إلى أن الاقتصاد الأخضر يعد نموذجاً واعداً لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي وحماية الموارد، لكن تطبيقه في البنوك الأردنية لا يزال محدوداً بسبب نقص الوعي وغياب الحوافز الحكومية. أوصت الدراسة بضرورة تدريب الكوادر البنكية على مفاهيم الاستثمار الأخضر وتشجيع الشراكات مع المنظمات الدولية الداعمة.²

¹ مداوي خولة، طيب سعيدة، دور المنتجات الرقمية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة دراسة عينة من مستخدمي تطبيق بريدي موب، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد (13)، العدد (1)، 2024.

² إيمان محمد النمر، علي ناصر الخطاب، دور الاقتصاد الأخضر حول تحقيق أهداف التنمية المستدامة في البنوك التجارية الأردنية، مجلة Scopus journal للعلوم التربوية والاجتماعية والقانونية، المجلد (1)، العدد (1)، 2024.

4. دراسة إسلام عاطف أحمد الأطروش وآخرون (2024). "تأثير الشمول المالي علي التنمية المستدامة دراسة ميدانية بالتطبيق علي البنوك التجارية في مصر"، مقال بالمجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الشمول المالي على أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) في البنوك المصرية، حيث شملت عينة من (260) موظفا ومديرا في قطاع البنوك، واعتمدت على الاستبيان وتحليل البيانات عبر برنامج SPSS 26. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للشمول المالي في تعزيز البعد الاقتصادي (زيادة الاستثمارات الصغيرة)، والبعد الاجتماعي (تحسين الخدمات المالية للفئات المهمشة)، والبعد البيئي (كتمويل المشاريع الخضراء). أوصت الدراسة بتوسيع نطاق الخدمات المالية الرقمية وتوعية العملاء بأهمية الشمول المالي في تحقيق رؤية مصر 2030، مع دعم السياسات الحكومية لربط الشمول المالي بأهداف الاستدامة.¹

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

فيما يلي عرض للدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي تناولت متغير التنمية المستدامة.

1. دراسة فاتح بلوعدة، أحمد عبد الله، محمد عمر موسى محمد (2023). "Dimensions of Sustainable Development in Rationalizing Decisions to Grant Green Finance in Saudi Banks" مقال بمجلة "Financial and credit activity problems of Ukraine, theory and practice".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية) على تبني التمويل الأخضر في البنوك السعودية، سعياً لسد الفجوة البحثية في دول الخليج العربي عموماً والمملكة العربية السعودية خصوصاً. اعتمدت الدراسة على منهج كمي عبر تصميم استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 125 مشاركاً يمثلون العاملين في البنوك الوطنية بمدينة الرياض، حيث تم استخدام نماذج الانحدار الخطي لتحليل البيانات. كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من البعد البيئي (مثل تخفيض الانبعاثات الكربونية) والاجتماعي (كترغيز المسؤولية المجتمعية)

¹ إسلام عاطف أحمد الأطروش، محمد عبد السلام راغب، وائل مصطفى، تأثير الشمول المالي علي التنمية المستدامة دراسة ميدانية بالتطبيق علي البنوك التجارية في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (15)، العدد (4)، أكتوبر 2024.

والاقتصادي (كتحفيز الاستثمارات الخضراء) على قرارات التمويل الأخضر. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات التكامل بين معايير الاستدامة والأنظمة المالية، مع التركيز على تطوير أدوات تمويلية مبتكرة تدعم المشاريع الصديقة للبيئة.¹

2. دراسة جتين أونين، (2024). **“Analyzing the Integration of Sustainability Reports of The Banking Sector in Terms of Three Dimensions of Sustainable Development Goals”**، مقال بمجلة Cappadocia Academic Review، Türkiye.

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي حول مدى التزام البنوك بالإفصاح عن أهداف التنمية المستدامة (SDGs) في تقاريرها السنوية، مع مقارنة بين البنوك العامة والخاصة. اعتمد البحث على تحليل محتوى 100 تقرير استدامة صادر عن بنوك خلال الفترة (2015-2022)، باستخدام منهجية Triple Bottom Line لقياس التكامل بين الأبعاد الاقتصادية (كفاءة الإدارة المالية) والاجتماعية (دعم برامج التعليم والبيئية (تقليل البصمة الكربونية)، إلى جانب توظيف تقنيات معالجة اللغة الطبيعية (NLP) لتحليل النصوص. أظهرت النتائج تفوق البنوك العامة في تضمين البعدين الاجتماعي والبيئي مقارنة بالخاصة، بينما لم تكن هناك فروق جوهرية في البعد الاقتصادي. كما أكدت الدراسة على أهمية تحديث سياسات إعداد تقارير الاستدامة لمواكبة الابتكارات التكنولوجية، مما يسهم في رفع دقة وسرعة الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي. هذه النتائج تقدم رؤى قيمة لوضع السياسات والباحثين في مجال التمويل المستدام.²

¹ Fateh Belouadah, Ahmed Abdallah, Mohammed Omar Musa Mohammed, **Dimensions of Sustainable Development in Rationalizing Decisions to Grant Green Finance in Saudi Banks**, Financial and credit activity problems of theory and practice, Vol. 6, N° 53, 2023.

² Çetin ÜNEN, **Analyzing the Integration of Sustainability Reports of The Banking Sector in Terms of Three Dimensions of Sustainable Development Goals**, Kapadokya Akademik Bakış Dergisi, Vol. 8, N° 1, 2024.

3. دراسة موفق رابعة (2024). **"The impact of green financial technology (Fintech) on sustainable development : A case study of Europe"**، مقال بمجلة .United States ،Seybold Report Journal

استكشفت هذه الدراسة التفاعل بين التكنولوجيا المالية الخضراء (Green Fintech) والتنمية المستدامة في السياق الأوروبي، مع التركيز على كيفية توظيف الحلول الرقمية (مثل منصات التمويل الجماعي للمشاريع الخضراء) لتعزيز التمويل المستدام. اعتمد البحث على منهج دراسة حالة لتحليل مبادرات التكنولوجيا المالية التي تدعم المشاريع البيئية، مثل أنظمة Blockchain لتتبع الانبعاثات، وتطبيقات الاستثمار المسؤول. خلصت النتائج إلى أن التكنولوجيا المالية الخضراء تسهم في تسريع التحول نحو الاقتصاد الأخضر عبر زيادة كفاءة توزيع الموارد المالية وتقليل التكاليف التشغيلية، لكنها أوضحت وجود تحديات تتعلق بغياب الإطار التنظيمي الموحد وضبابية تعريف المفاهيم. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين الحكومات والقطاع الخاص لتطوير سياسات داعمة، مع التركيز على زيادة الوعي بأدوات التمويل المستدام لدى المستثمرين والأفراد.¹

¹ Mwafag Mohammad Rabab'ah, **The impact of green financial technology (Fintech) on sustainable development : A case study of Europe**, Seybold Report Journal, Vol. 19, N° 01, 2024.

المطلب الثالث: تحليل الدراسات السابقة

يقدم هذا المطلب تحليلاً نقدياً للدراسات السابقة في مجال الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة، من خلال مقارنة منهجية تقيم مساهماتها النظرية والتطبيقية، وتحدد موقع الدراسة الحالية في الخريطة البحثية. حيث يركز التحليل على فحص أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات من حيث المنهجيات المتبعة، وطبيعة العينات، والسياقات الجغرافية والقطاعية التي ناقشتها، بالإضافة إلى طبيعة المتغيرات المدروسة وعلاقتها.

الفرع الأول: التعقيب على الدراسات السابقة

فيما يلي تعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة.

أولاً: دراسات الذكاء الاستراتيجي

تناولت الدراسات السابقة مفهوم الذكاء الاستراتيجي من زوايا متعددة، وركزت على قياس أبعاده (كالاستشراف، والتفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) وتأثيرها في تعزيز القدرات التنظيمية. ففي دراسة سامر أحمد قاسم وآخرون (2023) على طلبة كلية الاقتصاد بجامعة تشرين، اتضح ارتفاع مستوى الذكاء الاستراتيجي بنسبة 74.88%، مع تفوق بعد الاستشراف، مما يعكس قدرة الطلبة على تبني رؤى استباقية في سياق أكاديمي. بينما كشفت دراسة عبد الله القرني (2019) عن تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحسين عمليات اتخاذ القرار لدى قادة المدارس بتبوك، مع وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة، مما يشير إلى أهمية الخبرة المتراكمة في تعزيز الفعالية القيادية.

من جهة أخرى، أظهرت دراسة مجد صقور (2017) أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي (خاصة الدافعية والرؤية) تسهم في تعزيز القدرات التنافسية للشركات السورية المتوسطة، لكنها أشارت إلى ضعف الممارسات المرتبطة ببعيد الشراكة، مما يستدعي تطوير آليات تعاونية داخل المنظمات. وفي سياق مختلف، قدمت دراسة هادي علي (2024) إطاراً عملياً لربط الذكاء الاستراتيجي بالنجاح الاستراتيجي في شركات التأمين السورية، مع تركيز على دور الرؤية الاستراتيجية في ظل الظروف الاقتصادية المضطربة، مما يؤكد أهمية التكيف مع البيئات غير المستقرة.

وفيما يلي جدول يلخص أهم ما جاء في التعقيب السابق:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الجدول رقم 3: ملخص التعقيب على الدراسات السابقة للذكاء الاستراتيجي باللغة العربية

المؤلفون	السنة	المنهجية	الأبعاد المدروسة	حجم العينة	المجتمع	النتائج الرئيسية	التوصيات
سامر قاسم وآخرون	2023	استبيان كمي	الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية، الدافعية، الشراكة	273	طلبة كلية الاقتصاد (سوريا)	مستوى الذكاء مرتفع (74.88%)، تفوق الاستشراف.	تعزيز مهارات التفكير النظمي عبر برامج تدريبية.
عبد الله القرني	2019	استبيان وصفي ارتباطي	نفس الأبعاد + أثر على اتخاذ القرار	61	قادة المدارس (تبوك - السعودية)	ارتفاع مستوى الذكاء (5/3.65)، تأثير الخبرة على النتائج.	ربط الذكاء الاستراتيجي بمؤشرات الأداء القيادي.
دعاء مفرج	2023	مسح اجتماعي شامل	نفس الأبعاد + التمكين الإداري	146	القيادات التعليمية (أسيوط - مصر)	تأثير إيجابي للذكاء على التمكين الإداري، معوقات تتعلق بنقص التدريب.	تطوير برامج تدريبية لتعزيز الاستشراف والرؤية.
مجد صقور	2017	استبيان تحليلي	الأبعاد الخمسة + القدرات التنافسية	180	مديرو شركات متوسطة (سوريا)	أثر إيجابي للذكاء على التنافسية، ضعف بعد الشراكة.	نشر ثقافة الذكاء الاستراتيجي عبر مؤسسات الدولة.
هادي علي	2024	استبيان وصفي تحليلي	نفس الأبعاد + النجاح الاستراتيجي	163	إداريو شركات التأمين (سوريا)	علاقة قوية بين الذكاء والنجاح الاستراتيجي (نسبة تفسير 61.6%).	تدريب العاملين على أدوات الذكاء التكنولوجية.
زواو ضياء الدين وآخرون	2023	استبيان	نفس الأبعاد (نموذج Maccoby)	غير محدد	إطارات مؤسسة إيريس (الجزائر)	ارتفاع الأبعاد الأربعة مقابل ضعف الشراكة.	تعزيز الشراكات الخارجية لتحقيق التكامل الاستراتيجي.

المصدر: من إعداد الطالبة.

أما الدراسات باللغة الأجنبية مثل Safa Suliman Al-Olimat و Shaker Jaralla Alkshali (2023) فقد ربطت الذكاء الاستراتيجي بإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية، مشيرة إلى تأثيره المعتدل الذي يتطلب تعزيزا عبر برامج تدريبية. في حين كشفت دراسة Omelsaad Ahmed Hamuda و Hajer Ahmad Elshref (2024) في ليبيا عن علاقة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والثقافة التنظيمية، مع توصية بتبني أدوات تكنولوجية لدعم هذه العلاقة.

وفيما يلي جدول يلخص أهم ما جاء في التعقيب السابق:

الجدول رقم 4: ملخص التعقيب على الدراسات السابقة للذكاء الاستراتيجي باللغة الأجنبية

المؤلفون	السنة	المنهجية	الأبعاد المدروسة	حجم العينة	المجتمع	النتائج الرئيسية	التوصيات
Safa Al-Olimat وآخرون	2023	استبيان كمي	الأبعاد الخمسة + إدارة الأزمات	82	موظفو جامعة آل البيت (الأردن)	تأثير معتدل للذكاء على إدارة الأزمات.	تعزيز تدريب القيادات على أدوات الذكاء.
Jinan Mehdi Shaheed	2024	استبيان	الأبعاد الخمسة + التجديد التنظيمي	85	موظفو جامعة كربلاء (العراق)	علاقة إيجابية قوية بين الذكاء والتجديد التنظيمي.	تحفيز العاملين على المشاركة في عمليات التجديد.
Omelsaad Hamuda وآخرون	2024	استبيان إلكتروني	الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية	67	إداريو جامعة مصراتة (الليبي)	علاقة معنوية بين الذكاء والثقافة التنظيمية ($p < 0.05$).	تطوير أدوات الذكاء وتقييم المشهد الاستراتيجي دورياً.
Majeed Mezher وآخرون	2024	استبيان + تحليل انحدار	الأبعاد الخمسة + الميزة التنافسية	236	موظفو شركات صناعية (العراق)	تأثير إيجابي للذكاء وتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية.	تحسين البنية التحتية التكنولوجية.
Ahmed Turki وآخرون	2024	استبيان	الأبعاد الخمسة + التميز الإبداعي	غير محدد	موظفو البنك التجاري العراقي	علاقة قوية بين الذكاء والتميز الإبداعي.	تعزيز الثقافة الابتكارية واعتماد أدوات الاستشراف.

المصدر: من إعداد الطالبة.

تظهر الدراسات العربية والأجنبية السابقة في مجال الذكاء الاستراتيجي تكرارا واضحا في اعتمادها على نموذج Maccoby (2011) بأبعاده الخمسة (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية، الدافعية، الشراكة)، دون محاولة تطوير أبعاد جديدة أو استحداث مؤشرات قياسية تعكس التحولات الحديثة في بيئات الأعمال، مثل تأثير الذكاء الاصطناعي أو التحول الرقمي. كما أن تفاوت أحجام العينات بين الدراسات يلفت الانتباه؛ ففي حين اعتمدت دراسة سامر قاسم (2023) على عينة كبيرة نسبيا (273 مفردة)، اقتصرت دراسة دعاء مفرج (2023) على عينة صغيرة (17 مفردة) في إدارة ساحل سليم التعليمية بمحافظة أسيوط، مما قد يضعف مصداقية النتائج أو يعيق تعميمها. إضافة إلى ذلك، ركزت معظم الدراسات على سياقات

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

محلّية عربية (سورية، سعودية، ليبية)، وهو ما يحد من إمكانية تطبيق نتائجها في بيئات ثقافية أو اقتصادية مختلفة، خاصة في ظل غياب دراسات مقارنة تعكس الخصوصيات الإقليمية.

ثانياً: دراسات التنمية المستدامة

انطلقت الدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة من تحليل أدوار قطاعات متنوعة (مصرفية، تكنولوجية، تعليمية) في تحقيق الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية. فدراسة Fateh Belouadah وآخرون (2023) في البنوك السعودية أكدت تأثير الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة في تعزيز التمويل الأخضر، مع توصية بدمج معايير الاستدامة في السياسات المالية. بينما كشفت دراسة Çetin ÜNEN (2024) عن تفوق البنوك العامة في الإفصاح عن الأبعاد الاجتماعية والبيئية مقارنة بالخاصة، مما يطرح تساؤلات حول دور الحوكمة في القطاع المصرفي.

الجدول رقم 5: ملخص التعقيب على الدراسات السابقة للتنمية المستدامة باللغة العربية

المؤلفون	السنة	المنهجية	الأبعاد المدروسة	حجم العينة	المجتمع	النتائج الرئيسية	التوصيات
لعقون محمد، بوكريف زهير	2024	وصفي (تحليل ثانوي)	الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي	غير محدد	الاقتصاد الأخضر في الجزائر	ضعف مؤشرات التنمية المستدامة رغم الإمكانيات الكبيرة في الطاقات المتجددة.	تعزيز الاستثمار في مشاريع الطاقة النظيفة.
مداوي خولة، طيب سعيدة	2024	استبيان إلكتروني	الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، التقني	113	مستخدمو تطبيق "بريدي موب" (الجزائر)	تأثير إيجابي على الأبعاد الاجتماعية والبيئية، وضعف الارتباط بالبعد الاقتصادي.	تحسين التكامل بين الخدمات الرقمية والأهداف الاقتصادية.
إيمان النمر، علي الخطاب	2024	وصفي تحليلي	البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي	غير محدد	البنوك التجارية الأردنية	محدودية تطبيق الاقتصاد الأخضر في البنوك رغم إمكانياته.	تدريب الكوادر البنكية على مفاهيم الاستثمار الأخضر.
إسلام الأطروش وآخرون	2024	استبيان كمي	الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي	260	موظفو البنوك التجارية (مصر)	تأثير معنوي للشمول المالي على أبعاد الاستدامة.	توسيع الخدمات المالية الرقمية وربطها برؤية مصر 2030.

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

في السياق الأوروبي، ركزت دراسة Mwafag Rabab'ah (2024) على تقاطع التكنولوجيا المالية الخضراء مع التنمية المستدامة، مشيرة إلى إمكاناتها في تحفيز الاقتصاد الأخضر رغم التحديات التنظيمية. أما في مصر، فقد أظهرت دراسة إسلام الأطروش وآخرون (2024) تأثير الشمول المالي في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة، مما يعكس دور القطاع المصرفي في تحقيق رؤية مصر 2030.

الجدول رقم 6: ملخص التعقيب على الدراسات السابقة للتنمية المستدامة باللغة الأجنبية

المؤلفون	السنة	المنهجية	الأبعاد المدروسة	حجم العينة	المجتمع	النتائج الرئيسية	التوصيات
Fateh Belouadah وآخرون	2023	استبيان + نماذج انحدار خطي	البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي	125	البنوك الوطنية (السعودية)	تأثير إيجابي لأبعاد الاستدامة على التمويل الأخضر.	دمج معايير الاستدامة في السياسات المالية.
Çetin ÜNEN	2024	تحليل محتوى (NLP)	الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي	100 تقرير	تقارير البنوك (-2015-2022)	تفوق البنوك العامة في الإفصاح عن الأبعاد الاجتماعية والبيئية.	تحديث سياسات التقارير باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
Mwafag Rabab'ah	2024	دراسة حالة	التكنولوجيا المالية الخضراء	غير محدد	القطاع المالي الأوروبي	إمكانات التكنولوجيا الخضراء في دعم الاستدامة رغم التحديات التنظيمية.	تعزيز التعاون بين الحكومات والقطاع الخاص.

المصدر: من إعداد الطالبة.

على الرغم من تنوع الدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة، إلا أنها ركزت بشكل لافت على القطاع المصرفي والتمويل الأخضر كدراسة Fateh Belouadah (2023) ودراسة Çetin ÜNEN (2024)، مع إهمال نسبي لقطاعات حيوية أخرى كالزراعة أو الصناعة، والتي تعد ركائز أساسية لتحقيق الاستدامة في الاقتصادات النامية. كما أن بعض الدراسات وقعت في فخ الوصف العام دون تقديم مؤشرات كمية دقيقة، كما في دراسة لعقون محمد وبوكريف زهير (2024) حول الاقتصاد الأخضر في الجزائر، والتي اكتفت بوصف الإمكانيات دون قياس فعلي لمؤشرات الأداء. من ناحية أخرى، كشفت دراسات مثل مداوي خولة وطيب سعيدة (2024) عن محدودية تأثير الحلول الرقمية (كتطبيق بريدي موب) في تحقيق البعد الاقتصادي للاستدامة، مما يسلط الضوء على حاجة ماسة لتطوير نماذج تكاملية بين التكنولوجيا والأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة.

ثالثاً: تكامل الأبعاد النظرية

على الرغم من اختلاف متغيري الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة من حيث الأهداف والسياقات، إلا أن هناك تقاطعات بحثية جوهرية تتيح فرصاً لتعزيز الفهم النظري والتطبيقي لكليهما. فمن ناحية، يتطلب تحقيق التنمية المستدامة تبنياً استباقياً لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، مثل الاستشراف لمواجهة التحديات البيئية المستقبلية، والرؤية الاستراتيجية لتصميم سياسات طويلة المدى، والشراكة لتعزيز التعاون بين القطاعات. ومن ناحية أخرى، تقدم دراسات التنمية المستدامة إطاراً عملياً يمكن من خلاله قياس فعالية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق أهداف ملموسة، كخفض الانبعاثات الكربونية أو تعزيز الشمول المالي. كما تشكل التكنولوجيا جسراً بين المفهومين؛ فتقنيات مثل معالجة اللغة الطبيعية (NLP)* في تحليل التقارير، أو منصات التمويل الأخضر القائمة على البلوك تشين (Blockchain)*، تعد أدوات مشتركة لتعزيز كفاءة كل من الذكاء الاستراتيجي ومبادرات الاستدامة. هذه التقاطعات تفتح الباب لدراسات مستقبلية تركز على تصميم نماذج تكاملية تربط بين الأبعاد النظرية للذكاء الاستراتيجي ومؤشرات الأداء الخاصة بالتنمية المستدامة، مع ضرورة مراعاة الخصوصيات المحلية للاقتصادات العربية.

الفرع الثاني: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

فيما يلي مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال توضيح أوجه الشبه والاختلاف.

أولاً: أوجه التشابه

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب منهجية وأكاديمية، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام للبحث، وهو ما يتوافق مع دراسات مثل دراسة سامر قاسم وآخرون (2023) التي استخدمت الاستبيان لقياس الذكاء الاستراتيجي لدى طلبة الجامعة، ودراسة (Fateh Belouadah et al., 2023) التي حللت أبعاد التنمية المستدامة في القطاع المصرفي السعودي. كما

* Natural language processing معالجة اللغات الطبيعية (NLP) عبارة عن تقنية تعلم الآلة تمكن أجهزة الكمبيوتر من تفسير اللغة البشرية ومعالجتها وفهمها. تمتلك المؤسسات اليوم كميات كبيرة من البيانات الصوتية والنصية من قنوات اتصال مختلفة، مثل رسائل البريد الإلكتروني، والرسائل النصية، وموجزات الأخبار على وسائل التواصل الاجتماعي، والفيديوهات، والمقاطع الصوتية، ... إلخ. وهي تستخدم برمجيات معالجة اللغات الطبيعية لمعالجة هذه البيانات تلقائياً، وتحليل النية أو المشاعر في الرسالة، والاستجابة في الوقت الفعلي للتواصل البشري.

* Blockchain آلية برمجية لامركزية تسمح بتتبع وتسجيل الأصول والمعاملات دون وجود سلطة ثقة مركزية مثل البنك.

تشارك الدراسة الحالية مع سابقتها في التركيز على الأبعاد الأساسية للذكاء الاستراتيجي (كالاستشراف والتفكير النظامي) وأبعاد التنمية المستدامة الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، والتي تعد ركائز متعارفا عليها في الأدبيات الأكاديمية. إضافة إلى ذلك، يشترك البحث الحالي مع دراسات سابقة في اختيار القطاع المصرفي كمجال للتطبيق، مثل دراسة (Çetin ÜNEN, 2024) التي حللت تقارير الاستدامة في البنوك، مما يتيح إمكانية المقارنة بين النتائج في سياقات جغرافية مختلفة.

ثانياً: أوجه الاختلاف

تميزت الدراسة الحالية عن سابقتها بعدة نواح جوهرية، أهمها دمج متغيري الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة في نموذج بحثي واحد، حيث اقتصرت الدراسات السابقة على تحليل كل متغير على حدة. فعلى سبيل المثال، ركزت دراسة مجد صقور (2017) على تأثير الذكاء الاستراتيجي في القدرات التنافسية للشركات السورية، بينما حللت دراسة (Mwafag Rabab'ah, 2024) دور التكنولوجيا المالية الخضراء في الاستدامة الأوروبية دون ربطه بالذكاء الاستراتيجي. كما أضافت الدراسة الحالية بعداً جديداً للذكاء الاستراتيجي وهو الحدس، الذي لم يدرج في النماذج الكلاسيكية كنموذج (Maccoby)، مما يفتح آفاقاً لدراسة القدرة على اتخاذ قرارات استباقية في ظل غموض المعلومات. من ناحية أخرى، تميز السياق الجغرافي للدراسة بالتركيز على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في تبسة - الجزائر، والذي ينتمي إلى قطاع زراعي ريفي، وهو مجال لم تحظ بتغطية كافية في الأدبيات السابقة التي ركزت على البنوك التجارية أو الصناعية في المناطق الحضرية. أخيراً، تجمع الدراسة بين الإطار النظري والتطبيق الميداني عبر جمع بيانات مباشرة من موظفي البنك، على عكس بعض الدراسات الوصفية التي اعتمدت على التحليل الثانوي للتقارير.

ثالثاً: الفجوة البحثية

تكمن الإضافة الأبرز لهذه الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والدولية، حيث لم تعثر - خلال مراجعة الدراسات السابقة - على أي بحث يجمع بين متغيري الذكاء الاستراتيجي (بأبعاده الستة، بما فيها الحدس) والتنمية المستدامة (بأبعادها الثلاثة) في نموذج تكاملي واحد، خاصة في القطاع المصرفي الزراعي. كما أن السياق الجزائري - الذي تركز عليه الدراسة - لم يناقش بشكل كاف في الأبحاث السابقة، التي اتسمت بهيمنة الدراسات الخليجية أو المشرقية. إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة إطاراً عملياً لقياس تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق أهداف ملموسة للتنمية المستدامة، مثل دعم المشاريع الزراعية

الصديقة للبيئة أو تعزيز الشمول المالي في المناطق الريفية، وهو ما يختلف عن النهج النظري الذي اعتمدته دراسات مثل (لعقون محمد وبوكريف زهير، 2024) حول الاقتصاد الأخضر في الجزائر.

رابعا: التطبيق العملي والآفاق البحثية

من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تقديم نموذج قياسي قابل للتطبيق في سياقات مماثلة، خاصة مع تركيزها على أبعاد مبتكرة مثل الحدس، والتي قد تثري النقاش الأكاديمي حول دور العناصر غير الملموسة في تعزيز الاستدامة. كما أن نتائجها ستكون ذات قيمة تطبيقية عالية لصناع القرار في بنك BADR والبنوك المماثلة، حيث ستقدم توصيات قابلة للتنفيذ لتعزيز الممارسات الذكية التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وتحقيق الأبعاد البيئية (كترشيد استهلاك الموارد) والاجتماعية (كدمج المجتمعات الريفية). علاوة على ذلك، قد تشكل الدراسة نقطة انطلاق لبحوث مستقبلية تستكشف آليات تكيف نماذج الذكاء الاستراتيجي مع تحديات محددة، مثل التغيرات المناخية أو الأزمات الاقتصادية، في إطار السعي نحو تنمية مستدامة متوازنة.

مما سبق يتضح أن تحليل الدراسات السابقة كشف عن تركيز غالبية الأبحاث على تحليل الذكاء الاستراتيجي أو التنمية المستدامة بشكل منفصل، مع إغفال واضح للتفاعل بينهما كمدخل لتعزيز الاستدامة في القطاعات الحيوية. وعلى الرغم من تنوع المنهجيات بين الكمية كالاستبيانات والنوعية كدراسات الحالة، إلا أن محدودية النماذج التكاملية وغياب المؤشرات المبتكرة كالحس في الذكاء الاستراتيجي ظهرت كفجوات بحثية رئيسية. تقدم الدراسة الحالية إضافة نوعية عبر دمج المتغيرين في إطار واحد، مع التركيز على سياق جديد (القطاع المصرفي في الجزائر) لم يستكشف بشكل كاف في الأدبيات. هذا التكامل لا يثري الجانب النظري فحسب، بل يفتح آفاقا لتطبيقات عملية تدعم صناع القرار في تصميم سياسات مستدامة تعتمد على الرؤية الاستباقية والشراكات الذكية، مما يعكس التزاما بتحقيق أهداف التنمية المستدامة في بيئات تتسم بالتعقيد والتحول السريع.

خلاصة

أسهم هذا الفصل في تأطير الدراسة نظرياً عبر الربط بين مفهومي الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة، حيث قدم المبحث الأول تحليلاً مفاهيمياً للذكاء الاستراتيجي كمنهجية لتعزيز الرؤية الاستباقية واتخاذ القرارات الفعالة في بيئات الأعمال الديناميكية. أما المبحث الثاني، فركز على تفكيك أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) وآليات تحقيقها، مبرزاً دور السياسات التكاملية في مواءمة النمو مع الحفاظ على الموارد. وفي المبحث الثالث، تم تحليل نقدي للدراسات السابقة، كشف عن حاجة الميدان البحثي إلى نماذج تجمع بين المفهومين في سياقات تطبيقية مبتكرة، خاصة في القطاعات التي تجمع بين الأهداف الاستراتيجية والاستدامة.

بهذا يشكل الفصل الأول قاعدة معرفية تبرز أهمية الدراسة الحالية في سد الفجوات البحثية، وتقديم إطار عملي يطبق على دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في تبسة، والذي سيتم تفصيله في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية
المستدامة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR**
- تبسة

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة

تمهيد

بعد استكشاف المفاهيم الأساسية للذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة، وعلاقتها الترابطية في الفصل الأول، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الجانب العملي من الدراسة من خلال اختبار دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة، وذلك من خلال دراسة حالة ميدانية تم إجراؤها في مقر المؤسسة بمدينة تبسة، وذلك من خلال تقسيم الفصل الثاني إلى:

- **المبحث الأول:** لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.
- **المبحث الثاني:** إجراءات الدراسة.
- **المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) مؤسسة مالية عمومية جزائرية رائدة، تأسست عام 1982 كشركة مساهمة بهدف دعم القطاع الزراعي وتعزيز التنمية الريفية عبر تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ودعم الصناعات التقليدية والحرفية. يلعب البنك دورا محوريا في تحقيق الأمن الغذائي والتنمية المستدامة من خلال سياسات تمويلية مبتكرة، مثل تخصيص قروض موسمية للفلاحين وتبني منتجات مالية خضراء، كالتمويل الإسلامي الذي أطلق عام 2017 لاستقطاب شرائح أوسع. وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- **المطلب الأول:** تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.
- **المطلب الثاني:** تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة.

المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يعتبر BADR نموذجا للمؤسسات المالية التي تسعى لمواءمة الأهداف الاقتصادية مع متطلبات الاستدامة البيئية والاجتماعية، مما يجعله ركيزة أساسية في تعزيز الاقتصاد الجزائري الريفي.

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومهامه

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إلى القطاع العمومي، وقد تأسس سنة 1982 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 82-106 بهدف دعم تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. وقد انطلق نشاطه بـ 140 وكالة تم التنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري (B.N.A)، ثم توسعت شبكة البنك تدريجيا ليصل عدد وكالاته اليوم إلى 268 وكالة موزعة عبر التراب الوطني، بالإضافة إلى 31 مديرية جهوية.

يضم البنك حوالي 7000 موظف وإطار، وهو ما يعكس حجمه الكبير وأهمية تغطيته الميدانية، الأمر الذي جعله يحتل الصدارة بين البنوك الجزائرية حسب تصنيف مجلة "قاموس البنوك"، كما تم إدراجه في المرتبة 668 عالميا ضمن قائمة تضم 1100 بنك مصنف، وهو ما يدل على مكانته الريادية.

ويضطلع البنك، في إطار التزامه بالقوانين والإجراءات المعمول بها، بتنفيذ البرامج والخطط المرسومة عبر جملة من المهام الأساسية، أهمها: تطوير الموارد وتحسين كفاءتها وتكاليفها، إلى جانب استغلال كل

الفرص التي تتيحها السوق المالية بفعالية، بالإضافة إلى متابعة مستجدات النشاط المصرفي ومواكبة تقنياته الحديثة.

كما يعمل البنك على تقديم منتجات وخدمات مالية جديدة ومبتكرة لفائدة المدخرين، وذلك من خلال تصفية الإشكالات المالية، وتطبيق نسب فائدة منسجمة مع تكلفة الإيرادات، فضلا عن ضمان الحصول على الضمانات المناسبة وتفعيلها على أرض الواقع.

ومن أجل تحقيق أهدافه الاستراتيجية، يعتمد البنك على سياسة اتصال فعالة، تركز على توظيف الإعلام الآلي بشكل مكثف، بالإضافة إلى تطوير كفاءة الموارد البشرية، مع إعطاء الأولوية لحاملي الشهادات العليا في التوظيف والتكوين، مما يعزز من قدراته التنافسية ويسهم في ترسيخ مكانته ضمن النظام المصرفي الوطني.

ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تتبع الضرورة الاقتصادية لإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية من الحاجة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحورية، حيث يسعى البنك إلى إعادة هيكلة الجهاز الإنتاجي الفلاحي من خلال تعميم استخدام الآلات الحديثة، وتجديد القاعدة الفلاحية بما يواكب متطلبات العصر، إضافة إلى تعزيز مساهمة القطاع الزراعي في الاقتصاد الوطني عبر تحسين تصنيفه ضمن المجالات الإنتاجية الحيوية.

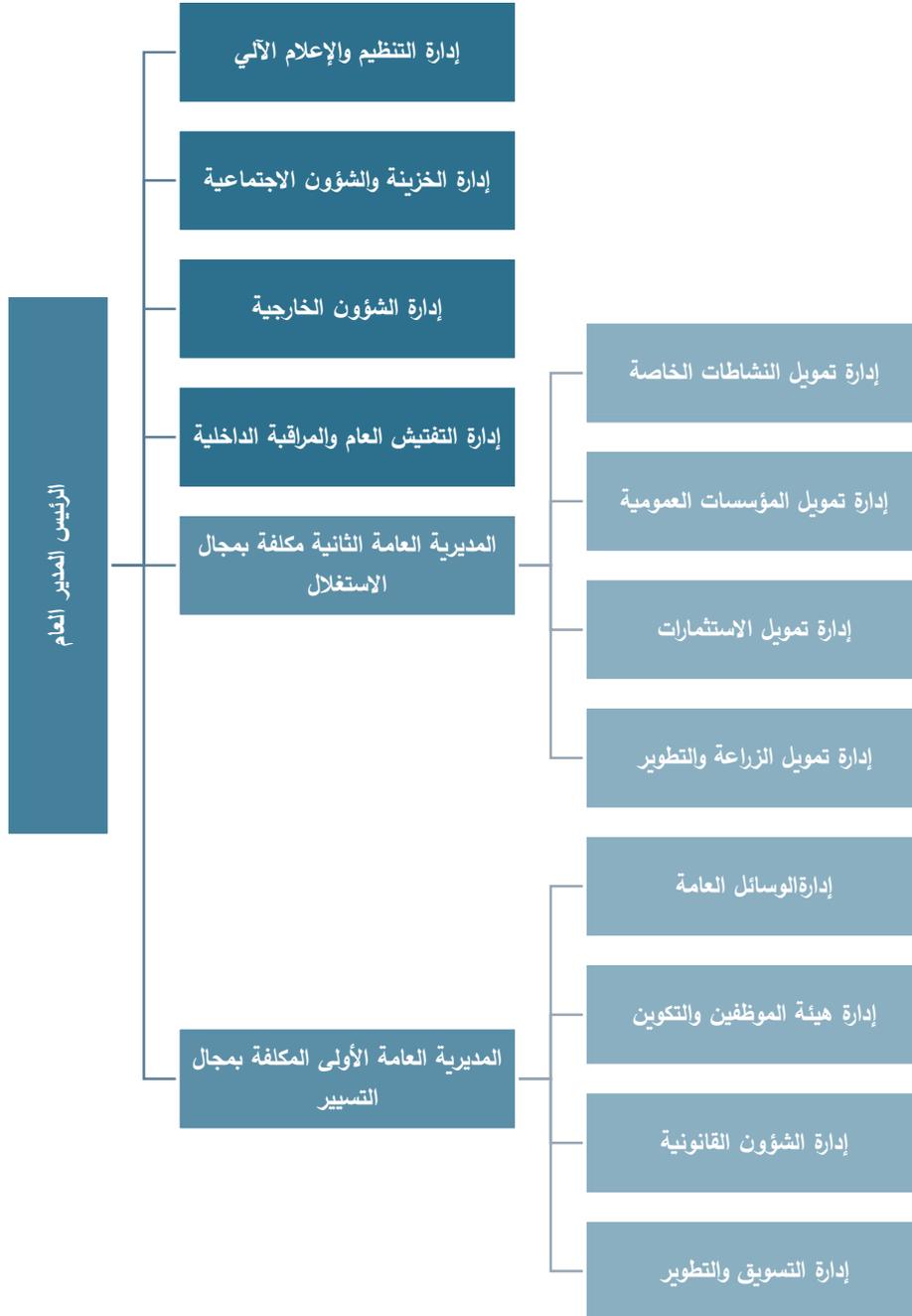
ويحرص البنك على توسيع المساحات الزراعية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة، كما يعمل على تعزيز علاقته بزبائنه من خلال توسيع شبكة وكالاته، لاسيما في المناطق ذات الإمكانيات الطبيعية العالية، مع التركيز على تأهيل الموارد البشرية عبر تكوين الموظفين وتكوين أدائهم، إلى جانب ضبط تجهيزات الفروع من محلات وأثاث ومعدات بما يتماشى مع جودة الخدمة.

وتحقيق هذه الأهداف لا يتأتى إلا من خلال تعبئة الموارد المالية بأفضل التكاليف الممكنة، وإدارة الخزينة بدقة سواء بالدينار أو بالعملات الصعبة، كما يتطلب ذلك وجود إرادة قوية واستقرار في العنصر البشري لضمان التناسق والانسجام بين الموظفين بما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتطور والنجاح المؤسسي.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق داخلية من وكالة تبسة.

يبين الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وجود تسلسل هرمي وظيفي يبدأ من قمة الهرم التنظيمي ممثلة في الرئيس المدير العام، والذي يعد السلطة العليا في البنك، وتتضوي تحت إدارته المباشرة

عدة إدارات مركزية ذات طابع استراتيجي، مثل إدارة الشؤون الخارجية وإدارة الخزينة وغيرها من الإدارات المحورية التي تؤدي أدوارا تنسيقية ورقابية.

ويتفرع من هذا المستوى الإداري الأعلى مديرتان أساسيتان، تتولى إحداها مهام التسيير الإداري، بينما تختص الأخرى بمجال الاستغلال، وتتبع من كل منهما إدارات تنفيذية متخصصة على غرار إدارة الوسائل وإدارة تمويل المؤسسات، وهو ما يعكس توزيعا وظيفيا دقيقا يراعي طبيعة المهام والاختصاصات. ثم تتدرج البنية التنظيمية لتشمل مديريات الفروع التي تتولى الإشراف المباشر على النشاطات الميدانية على المستوى الجهوي، وتشكل حلقة وصل بين الإدارة المركزية والوكالات، أما في قاعدة الهرم، فتأتي الوكالات المنتشرة عبر التراب الوطني، والتي تمثل الواجهة التشغيلية المباشرة مع الزبائن وتجسد تطبيق السياسات المصرفية على أرض الواقع.

المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة

نظرا لأهمية بنك الفلاحة والتنمية الريفية في دعم الاقتصاد الوطني وتيسير الخدمات المصرفية، قام البنك بتوسيع شبكته عبر مختلف ولايات الوطن من خلال فتح فروع ووكالات تغطي كافة المناطق الحيوية، وذلك بهدف تقريب الخدمة من الزبائن وتسهيل تعاملاتهم المالية في أماكن تواجدهم.

أولا: التعريف بوكالة تبسة

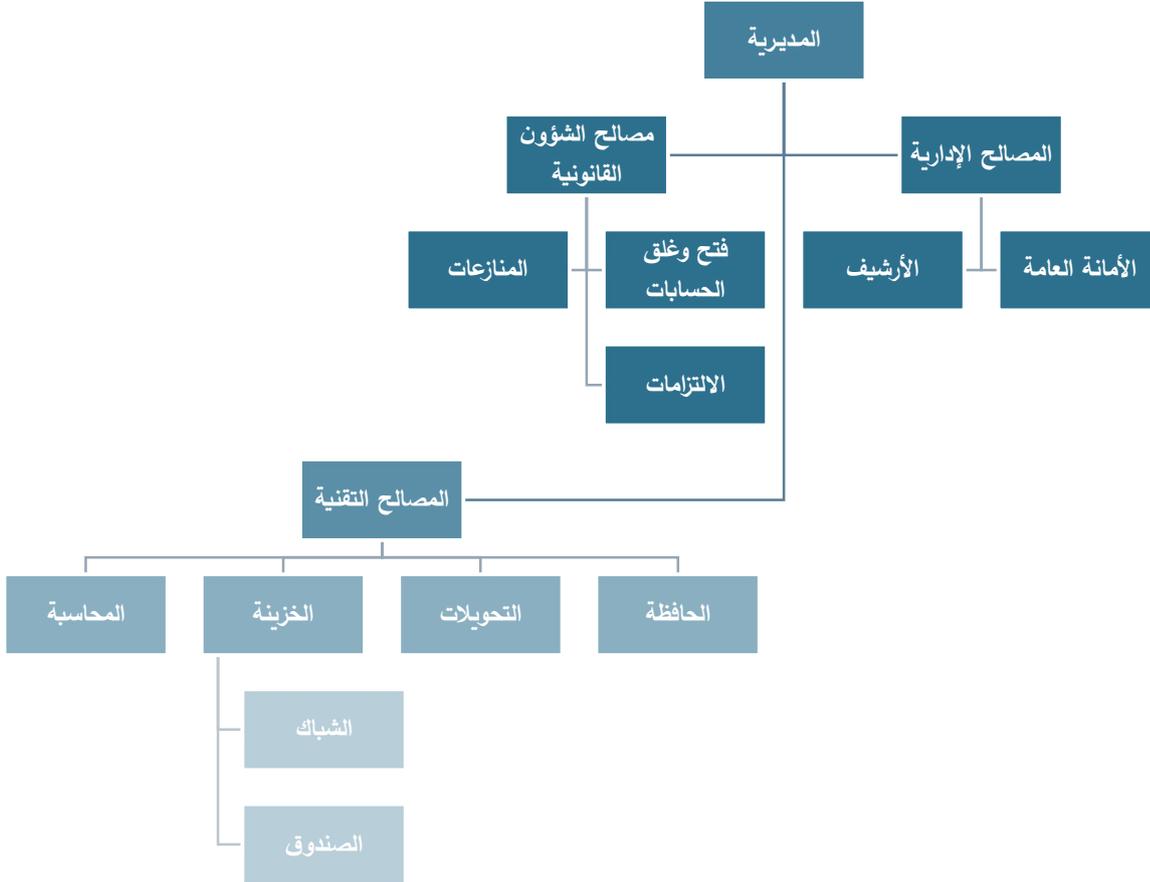
وفي هذا الإطار، تم إنشاء الوكالة رقم 488 بمدينة تبسة، وهي وكالة رئيسية يعود تاريخ تأسيسها إلى شهر مارس من سنة 1982، حيث انتقلت حينها من تبعيتها للبنك الوطني الجزائري إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، استجابة لحاجة السكان المحليين لخدمات مصرفية متخصصة تتماشى مع طبيعة النشاط الاقتصادي السائد في المنطقة، والذي يتركز أساسا في القطاع الفلاحي.

وتعد وكالة تبسة من بين الوكالات النشطة ضمن شبكة البنك، إذ تتعامل حاليا مع نحو عشرين ألف زبون، يتكفل بخدمتهم طاقم يتكون من خمسة عشر موظفا، مما يعكس حجم الطلب على خدمات البنك في المنطقة ويدفع باتجاه تعزيز الموارد البشرية وتحسين جودة الأداء لضمان استمرارية التوسع والتطور.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة تبسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق داخلية من وكالة تبسة.

ثالثا: المهام الأساسية للهيكل التنظيمي لوكالة تبسة

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة رقم 488 التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية من ثلاث مصالح

رئيسية، تتكامل فيما بينها لضمان حسن سير العمل وتقديم خدمات فعالة للزبائن:

1. مصلحة الشؤون الإدارية

تعد هذه المصلحة الركيزة الأساسية في التنظيم الداخلي للوكالة، حيث تعنى بتسيير الجوانب الإدارية من خلال:

- إدارة المدير: يعتبر المدير المسؤول التنفيذي الأول عن ضمان حسن سير المهام اليومية، كما يشرف مباشرة على جميع المصالح.
- الأمانة العامة: تعمل كحلقة وصل مباشرة بين المدير وبقيّة المصالح، إذ تتولى تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة عنه وتتابع تنفيذها.
- مصلحة الأرشفة: تتولى تنظيم وحفظ المستندات والوثائق الإدارية والمالية بطريقة تمكن من الرجوع إليها عند الحاجة، مما يضمن توثيقا دقيقا لمسار العمليات.

2. مصلحة الشؤون القانونية

تختص هذه المصلحة بالمهام ذات الطابع القانوني والرقابي، والتي تتطلب دقة ومتابعة مستمرة، وتشمل:

- فتح وغلق الحسابات البنكية: وفقا للإجراءات القانونية والتنظيمية المعتمدة.
- متابعة المنازعات القضائية: من خلال الإشراف على الملفات المتعلقة بالنزاعات القانونية وتمثيل مصالح البنك أمام الجهات المختصة.
- تنفيذ الالتزامات التعاقدية: التي تقع على عاتق البنك سواء تجاه الزبائن أو الشركاء، بما يضمن الامتثال للاتفاقيات والقوانين السارية.

3. مصلحة الشؤون التقنية

تعد هذه المصلحة المحور العملي لجميع المعاملات المصرفية اليومية، إذ تتضمن عدة أقسام تعمل بتناسق لتقديم الخدمة، وهي:

- مصلحة الحافظة: تتكفل باستلام ومعالجة الشيكات وفقا للإجراءات المصرفية المعتمدة.
- مصلحة التحويلات: تعنى بإعداد الصكوك المضمونة وتنفيذ عمليات التحويل المالية بدقة وسرعة.
- مصلحة الخزينة: تضم شبابيك السحب والإيداع، بالإضافة إلى الصندوق المسؤول عن تحويل المعاملات من الشكل الكتابي إلى النقدي.

- مصلحة المحاسبة: تتولى مراقبة حسابات الزبائن، وتشرف على تسجيل العمليات المالية بدقة لضمان توازن السجلات ومصادقتها.

بهذا الهيكل المتكامل، تسعى الوكالة إلى تحقيق الكفاءة في الأداء وضمان جودة الخدمات المصرفية المقدمة، وذلك من خلال توزيع دقيق للمهام وتنسيق فعال بين مختلف المصالح.

رابعاً: العمليات التي تؤديها وكالة تبسة

تعتمد الوكالة على أداء مجموعة من العمليات الحيوية من خلال مصالحها الأساسية الثلاث، حيث تتكامل هذه المصالح لتقديم خدمات مصرفية فعالة ومنظمة:

1. عمليات مصلحة الشؤون التقنية

تعنى هذه المصلحة بتنفيذ مختلف العمليات المالية اليومية، وتضم عدة أقسام تعمل بشكل تكاملي:

أ. الخزينة

- تضم مصلحتين مترابطتين هما الشباك والصندوق، حيث يتولى الشباك تسجيل عمليات الدفع والسحب والإيداع، بينما يقوم الصندوق بتحويل هذه العمليات من صيغتها الكتابية إلى النقدية.

ب. مصلحة الحافظة

- تتولى تحصيل الأوراق التجارية مثل الشيكات، السفتجة، والسند لأمر.
- تمثل الوسيط بين الزبائن والوكالة من جهة، وبين الوكالات الأخرى من جهة ثانية، خاصة فيما يعرف بعملية La Présentation.

وتمر هذه العملية بثلاث مراحل أساسية:

- استلام صكوك الزبائن.
- التنسيق مع الوكالات الأخرى.
- التعامل مع الصكوك غير المدفوعة في الحالات الاستثنائية.

ج. مصلحة التحويلات

- تكمل عمل مصلحة الحافظة من خلال تحويل المبالغ من حساب إلى آخر.

- تتولى إعداد الصكوك المضمونة بدقة وسرعة.

د. مصلحة المحاسبة

تشمل مهامها الأساسية ما يلي:

- المراقبة اليومية للحسابات وتصنيفها حسب طبيعتها.
- ترتيب إشعارات الدفع والسحب وفقا لنوع الحساب.
- إعداد تقرير يومي مفصل في نسختين.
- تنظيم الوثائق المحاسبية وفقا للمخطط الوطني المحاسبي.
- إعداد نموذج بحركة الحسابات اليومية.
- حفظ الشيكات والوثائق في حافظات مخصصة وأمونة.

2. عمليات مصلحة الشؤون الإدارية

تشرف هذه المصلحة على التسيير الداخلي للوكالة وتضمن التنسيق بين مختلف الأقسام، وتشمل:

أ. مصلحة المديرية

تتولى الإشراف العام على جميع المصالح. وتشمل مهام المدير:

- ضمان احترام القوانين وتطبيق النظام الداخلي.
- متابعة سلوك الموظفين من حيث الانضباط.
- التنسيق المستمر مع الوكالات الأخرى.
- وضع السياسات الداخلية لتنظيم سير العمل.

ب. مصلحة الأمانة العامة

تعد اليد اليمنى للمدير وتسانده في تأدية مهامه من خلال:

- استقبال المكالمات وتنظيم مواعيده.
- تحضير زيارته الرسمية واستلام الرسائل والطرود والتأشير عليها.
- حفظ الوثائق الحساسة وتنظيمها بشكل آمن.

ج. مصلحة الأرشيف

نظرا لأهمية الوثائق البنكية وحاجتها إلى الرجوع المستمر، تسند هذه المهام للمصلحة:

- استلام الوثائق وحفظها في حافظات متينة تحميها من التلف.
- تسجيل الوثائق الواردة وتحميل مسؤولية فقدانها للمستلم.
- تنظيم وتصنيف الوثائق والاطلاع عليها بانتظام.
- إعلام المدير فور حدوث أي حالة فقد أو سرقة.

3. عمليات مصلحة الشؤون القانونية

تعنى هذه المصلحة بمتابعة الجوانب القانونية للعلاقة مع الزبائن، وتشمل:

أ. مصلحة فتح وغلغ الحسابات

- تستقبل الزبائن وتزودهم بالمعلومات الضرورية لفتح الحساب.
- تشرف على غلغ الحسابات وفقا للحالات القانونية المحددة.

ب. مصلحة المنازعات

تعالج النزاعات بين الوكالة وزبائنها، وتلعب دورا قضائيا في أربع حالات:

- حجز الحساب: نتيجة التهرب من سداد الديون.
- وفاة الزبون: للتصرف في الحساب لصالح الورثة.
- حالة ATD: في حال وجود ديون ضريبية مستحقة.
- الاعتراض على الصكوك: عند ضياع أو سرقة الصكوك، حيث يضمن البنك عدم استخدامها.

ج. مصلحة الالتزامات

تعتبر من أهم المصالح نظرا لطبيعة وظائفها، حيث تتعامل مع:

- الالتزامات من طرف الزبائن: مثل الحصول على القروض.
- الالتزامات من طرف الوكالة: من خلال قبول الودائع بأنواعها المختلفة.

يظهر توزيع العمليات على مختلف المصالح في وكالة تبسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مدى التنظيم الداخلي والدقة في أداء المهام، مما يعكس التخصص الوظيفي وفعالية الإدارة في تقديم خدمات متكاملة ومهنية للزبائن.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

يشكل هذا المبحث الركيزة المنهجية للدراسة، حيث يوضح الإطار العملي لتنفيذ البحث بدءاً من تحديد المجتمع والعينة، مروراً بآليات جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً، وصولاً إلى ضمان جاهزيتها للتحليل. تعد هذه الخطوات حاسمة لتعزيز مصداقية النتائج وموثوقيتها، إذ تسهم في التحقق من تمثيلية العينة، وفعالية الأدوات المستخدمة، واتساق البيانات مع الفرضيات البحثية. كما يركز المبحث على الإجراءات التحليلية التي تضمن التطبيق السليم للمنهجيات الكمية، وتجنب التحيز في تفسير النتائج. وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- **المطلب الأول:** تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
- **المطلب الثاني:** مصادر جمع البيانات وأدوات المعالجة الإحصائية.
- **المطلب الثالث:** جاهزية البيانات للدراسة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من إطارات بنك بدر - تبسة، حيث يبلغ عددهم وفق معلومات مسؤول من المؤسسة (54) إطاراً، وتم حساب حجم عينة الدراسة بالاعتماد على معادلة هيربرت إركن (Herbert Arkin)، حيث تنص المعادلة على:¹

$$n = \frac{p(1-p)}{(E \div Z) + [p(1-p) \div N]}$$

¹ شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب العينة العشوائية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، 2014، ص 90.

حيث أن:

- N هي حجم المجتمع
Z هي الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
E هي نسبة الخطأ وتساوي 0.05
P هي نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وباستعمال برنامج Excel تم حساب حجم العينة وكانت النتيجة تقارب 47، وفيما يلي توضيح لعدد الاستبانات الموزعة والتي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال ما يلي:

الاستبانات	العدد	النسبة
الموزعة	47	100
التي تم استرجاعها	47	100
الصالحة للتحليل	45	95.74

المصدر: من إعداد الطالبة.

وبالتالي فإن نسبة الاستجابة تشير إلى 95.74% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

بناء الاستبانة:

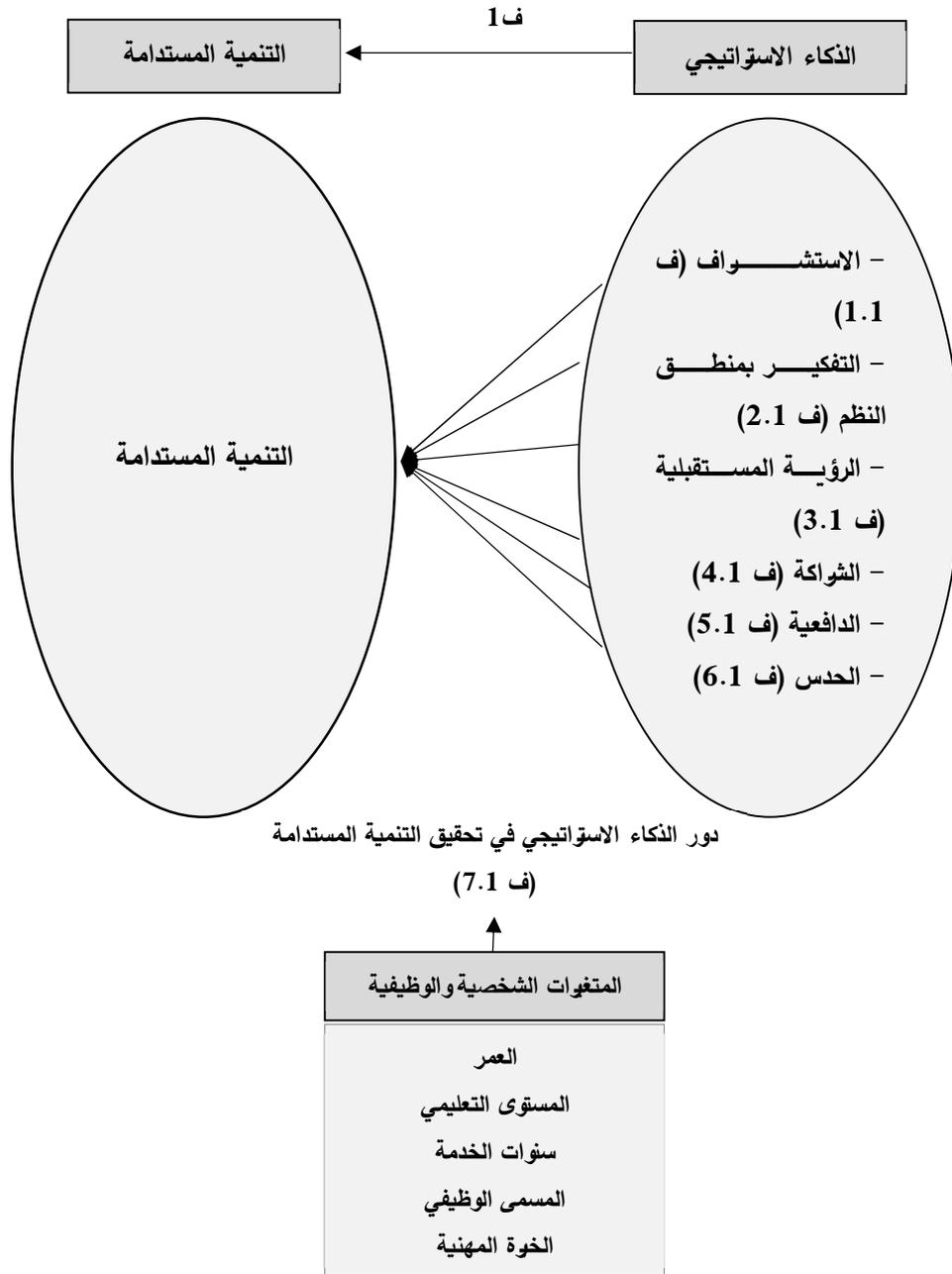
تتناول الدراسة الحالية البحث عن دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في المؤسسات، ولهذا الغرض تم تصميم استبانة كما يلي:

المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي): وتم تقسيمه إلى الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية، الحدس.

المتغير التابع (التنمية المستدامة): وتمت دراسة ثلاثة أبعاد، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي.

حيث تجمع الاستبانة بين وجهات نظر متعددة من الأبحاث العلمية، مما يضمن أهميتها وشموليتها لاستقصاء إشكالية الدراسة. ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 3: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الإطار النظري وبالرجوع إلى الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات وأدوات المعالجة الإحصائية

يعد تحديد مصادر جمع البيانات واختيار الأدوات الإحصائية المناسبة مرحلة محورية لضمان دقة النتائج وتحليلها بشكل موضوعي. يركز هذا المطلب على توضيح الآليات المعتمدة في تجميع المعلومات الأولية والثانوية، وكيفية معالجتها كميًا. كما يبرز أهمية التكامل بين تصميم أدوات القياس (كاستبانة الدراسة) واختيار الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة.

أولاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

لدراسة موضوع البحث والوصول إلى النتائج المرجوة منه، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات التي يتضمنها الجانب التطبيقي من الدراسة وتتمثل في:

1. الوثائق الداخلية للمؤسسة.
2. الموقع الإلكتروني للمؤسسة.
3. مقابلة مع مسؤول في بنك بدر - تبسة.
4. الاستبانة: تخدم أهداف الدراسة وما تم طرحه من تساؤلات ضرورة الاستعانة باستبانة موجهة إلى إطارات المؤسسة محل الدراسة. حيث تعتبر الاستبانة أداة من أدوات جمع البيانات التي تضم مجموعة من العبارات والآراء المحتملة، والمجيب عليها يضع إشارة على ما يتوافق ورأيه.

ثانياً: أدوات المعالجة الإحصائية

1. مقياس أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد ترميز وتفرغ البيانات باستخدام برنامج (SPSS V²⁹)، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبانة الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) = $(5-1) = 4$ ، وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على النحو التالي: $4/5 = 0.8$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتقيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:

بدائل القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale).

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [1 - 1.80] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جدا؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [1.81 - 2.60] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [2.61 - 3.40] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [3.41 - 4.20] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [4.21 - 5.00] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.
- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور يكون بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V²⁹) وفيما يلي مجموعة من تلك الأساليب:

- حساب التكرارات والنسب المئوية بهدف التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على عبارات متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغير الدراسة.

- اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث يعبر على مدى صلاحية الاستبانة لاستخدامه من أجل جمع البيانات، فكلما زاد معامل ألفا كرونباخ على 0.7 كانت الأداة أكثر ثباتا وتعتبر الاستبانة مقبولة، أما في الحالة العكسية يتم تعديل الأداة.
- تحليل التباين الأحادي هو اختبار إحصائي يستخدم لمقارنة متوسطات ثلاث أو أكثر من المجموعات المستقلة لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية بينها.¹
- معامل ارتباط بيرسون وهو مقياس إحصائي يستخدم لتحديد قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين مستمرين. يتراوح قيمته بين -1 و 1، حيث تشير القيمة 1 إلى علاقة طردية تامة، والقيمة -1 إلى علاقة عكسية تامة، والقيمة 0 إلى عدم وجود علاقة.²
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف لعينة واحدة هو اختبار إحصائي يستخدم لتحديد ما إذا كانت عينة واحدة تتبع توزيعا محددًا (عادة ما يكون التوزيع الطبيعي). يقيس الاختبار أكبر فرق مطلق بين التوزيع التراكمي للعينة والتوزيع التراكمي النظري.³
- قيمة F هي نتيجة تحسب في تحليل التباين (MANOVA) لتقييم الفروق بين متوسطات ثلاث أو أكثر من المجموعات. تستخدم هذه القيمة لاختبار الفرضيات حول تأثير متغير مستقل واحد أو أكثر على متغير تابع مستمر.⁴
- معامل التحديد R^2 هو مقياس إحصائي يستخدم في تحليل الانحدار لتحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج. يتراوح R^2 بين 0 و 1، حيث

¹ Gelman, A. **Analysis of variance? Why it is more important than ever.** The Annals of Statistics, 33(1), 2005, P: 2.

² Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. **Correlation coefficients: appropriate use and interpretation.** Anesthesia & Analgesia, 126(5), 2018, P: 1765.

³ Massey Jr, F. J. **The Kolmogorov-Smirnov test for goodness of fit.** Journal of the American Statistical Association, 46(253), 1951, P: 70.

⁴ Fisher, R. A. **Statistical Methods for Research Workers.** Genesis Publishing Pvt Ltd, 1925, P: 213.

تشير القيمة 1 إلى أن النموذج يفسر جميع التباين في المتغير التابع، بينما تشير القيمة 0 إلى أن النموذج لا يفسر أي تباين في المتغير التابع.¹

المطلب الثالث: جاهزية البيانات للدراسة

يعنى هذا المطلب بفحص جودة البيانات ومدى ملاءمتها للتحليل الإحصائي، عبر سلسلة إجراءات تهدف إلى التحقق من اتساقها وموثوقيتها. تشمل هذه الإجراءات تقييم الصدق الظاهري للاستبانة، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وفحص الاتساق البنائي بين محاور الاستبانة، بالإضافة إلى قياس ثبات الأداة البحثية.

1. الصدق الظاهري

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها،² وإبداء آرائهم حول مدى وضوح عباراته ومدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي ينتمي إليه المحور ككل، ومدى تغطيته العبارات لكل محور من محاور متغيرات الدراسة، واقتراح ما يروونه ضروريا في تعديل، حذف وإضافة عبارات أخرى، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم، وتبعاً إلى توجيهات الدكتور المشرفة وملاحظاتها تم تعديل الاستبانة حيث تم حذف بعض العبارات وتعديل البعض الآخر.

2. اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

تم التأكد من طبيعة توزيع عينة الدراسة لاختيار ما يناسب من أدوات التحليل كما يلي:
من أجل تحديد الاختبارات الإحصائية الملائمة للدراسة؛ يتم اعتماد الاختبارات المعلمية في حالة كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ بينما يتم اعتماد الاختبارات اللامعلمية في حالة كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات

¹ Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**. Routledge, 2013, P: 2.

² أنظر الملحق رقم (2).

والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وفي هذه الدراسة تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمعرفة توزيع البيانات، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم 7: نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف

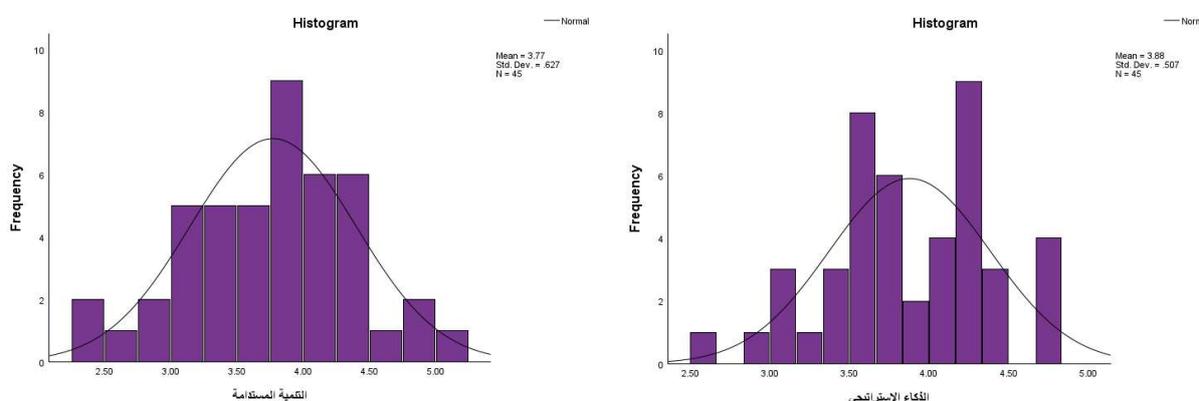
الذكاء الاستراتيجي	التنمية المستدامة	
45	45	N
.077	.106	Test Statistic
.200	.200	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية للمحور الأول (الذكاء الاستراتيجي) تساوي 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، كذلك يتبين أن القيمة الاحتمالية للمحور الثاني (التنمية المستدامة) تساوي 0.200، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المدرج التكراري:

الشكل رقم 4: المدرج التكراري لاعتدالية توزيع بيانات العينة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالاستناد إلى المدرج التكراري ومنحنى البيانات أعلاه، يتضح أن المنحنى يتسم بالاعتدال، كما يسفر عن ظهور قمة المنحنى تقريبا في المنتصف ويجعل المنحنى مقسما إلى شطرين متطابقين تقريبا. وبناء على ذلك، يمكن الاستنتاج أن البيانات تميل إلى التوزيع الطبيعي.

3. صدق الاتساق البنائي

يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبيان، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها، والجدول التالي يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط:

الجدول رقم 8: المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط

ارتباط عكسي					ارتباط طردي					
تام	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	تام
-1	-0.9	-0.7	-0.5	-0.3	0	+0.3	+0.5	+0.7	+0.9	+1

Source: EMEN BNYMFAREJ, Data analysis, the statistical economic and social research and training center for Islamic countries (SESRIC) Ankara, Türkiye, 2015, p:

وفيما يلي نتائج الاختبار:

الجدول رقم 9: الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة

الدرجة الكلية		
930**.	Pearson Correlation	الذكاء الاستراتيجي
<.001	Sig. (2-tailed)	
45	N	
955**.	Pearson Correlation	التنمية المستدامة
<.001	Sig. (2-tailed)	
45	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناء على النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، يمكن تحليل مدى تحقق الأهداف المرجوة من أداة الدراسة وفقا لما يلي:

تظهر قيم معامل ارتباط بيرسون لمحوري الاستبانة ("الذكاء الاستراتيجي" و"التنمية المستدامة") ارتباطا طرديا قويا جدا مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث بلغت قيمة المعامل (0.930) لمحور الذكاء الاستراتيجي، و(0.955) لمحور التنمية المستدامة، مع دلالة إحصائية عالية المستوى ($p < 0.001$) لكلا المحورين، مما يؤكد تماسكا بنائيا متميزا بين الأسئلة الفرعية والمجموع الكلي، ويعكس اتساقا داخليا في قياس المفاهيم البحثية، حيث تعبر هذه المؤشرات عن قدرة الأداة على التقاط الأبعاد الجوهرية للمتغيرات بدقة عالية، وهو ما يثبت أن المحاور صممت لقياس ما وضعت له دون انزياح أو تشتت.

وتشير القيم القريبة من (1) - والتي تجاوزت (0.9) في كلا المحورين - إلى تكاملية عالية بين مكونات الأداة، حيث تتفاعل الأسئلة بشكل مترابط لرصد العلاقة التبادلية بين الذكاء الاستراتيجي كمدخل استراتيجي والتنمية المستدامة كهدف نهائي، مما يبرهن على تماسك الإطار النظري الذي استند إليه في بناء الاستبانة، ويؤكد فعالية صياغة الفقرات في تمثيل السياق المحلي لبنك BADR - تبسة، خصوصا مع حجم العينة (N=45) الذي يعزز مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم ضمن الحدود المدروسة.

4. اختبار الثبات

يقصد بثبات الاستبانة، أنه يعطي نفس النتائج لو تمت إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبانة بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على:

طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.7)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

الجدول رقم 10: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	
0.966	48	الاستبانة ككل
0.942	30	محور الذكاء الاستراتيجي
0.958	18	محور التنمية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناء على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لاختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة بالشكل التالي:

- **الاستبانة ككل:** هذه الاستبانة تتمتع بثبات عال، حيث أن معامل ألفا كرونباخ لها هو 0.966، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن الاستبانة تحقق اتساقا عاليا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي تضمها، وأنها تعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي تضمها الاستبانة هو 48 عبارة، وهو عدد كاف لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

- **محور الذكاء الاستراتيجي:** هذا المحور أيضا يتمتع بثبات عال، حيث أن معامل ألفا كرونباخ له هو 0.942، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقا عاليا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة

عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو 30 عبارة، وهو عدد كاف لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

- **محور التنمية المستدامة:** هذا المحور كذلك يتمتع بثبات عال، حيث أن معامل ألفا كرونباخ له هو 0.958، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقا عاليا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو 18 عبارات، وهو عدد كاف لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

إذا، يمكن استنتاج أن جميع محاور الدراسة تظهر ثباتا عاليا في قياس مفهومها، ولا تخضع لأية تغيرات كبيرة في نتائجها بسبب زمان أو ظروف إجراء الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتمتع بثبات مرتفع.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يمثل هذا المبحث المرحلة التحليلية الجوهرية للدراسة، حيث يتم فيه تحويل البيانات الخام إلى استنتاجات بحثية ذات دلالة علمية. حيث سيتم التركيز على فهم الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة، والتي تسهم في تفسير السياق العام لاستجابات المشاركين. ثم التعمق في تحليل إجابات العينة لرصد الاتجاهات العامة وقياس مدى توافقها مع الفرضيات المطروحة. وأخيرا، اختبار صحة الفرضيات عبر تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة، مما يتيح التحقق من العلاقات بين المتغيرات ومدى تحقيق أهداف الدراسة.

وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- **المطلب الأول:** الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

- **المطلب الثاني:** دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

- **المطلب الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

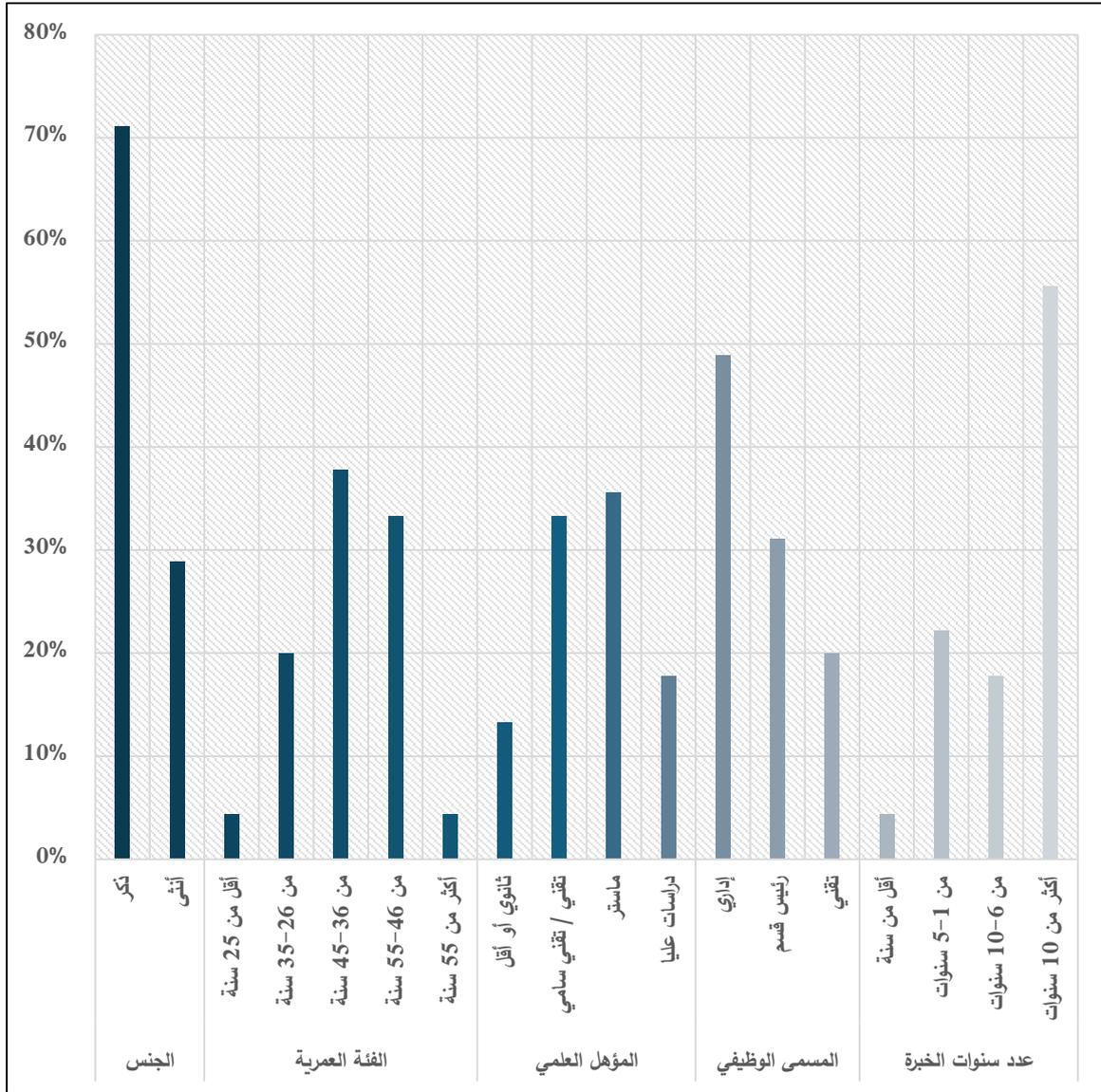
سيتم فيما يلي وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة إحصائياً:

الجدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

النسبة	التكرار		
71.1%	32	ذكر	الجنس
28.9%	13	أنثى	
4.4%	2	أقل من 25 سنة	الفئة العمرية
20.0%	9	من 26-35 سنة	
37.8%	17	من 36-45 سنة	
33.3%	15	من 46-55 سنة	
4.4%	2	أكثر من 55 سنة	
13.3%	6	ثانوي أو أقل	المؤهل العلمي
33.3%	15	تقني / تقني سامي	
35.6%	16	ماستر	
17.8%	8	دراسات عليا	
48.9%	22	إداري	المسمى الوظيفي
31.1%	14	رئيس قسم	
20.0%	9	تقني	
4.4%	2	أقل من سنة	عدد سنوات الخبرة
22.2%	10	من 1-5 سنوات	
17.8%	8	من 6-10 سنوات	
55.6%	25	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة المدروسة، يمكن استنتاج النتائج التالية:

الجنس: يسود الذكور في التركيبة النوعية بنسبة (71.1%) مقابل (28.9%) للإناث، مما يظهر هيمنة ذكورية واضحة في البيئة الوظيفية للبنك، وهو ما قد يؤثر على تنوع الآراء ومدى استيعاب الاحتياجات التنموية المختلفة في سياق التنمية المستدامة، خاصة مع تأكيد الأدبيات الحديثة على أهمية التوازن النوعي في تعزيز الفعالية الاستراتيجية للمؤسسات المصرفية.

الفئة العمرية: تتركز الفئات العمرية بين (36-45 سنة) بنسبة (37.8%) و(46-55 سنة) بنسبة (33.3%)، مما يشير إلى سيطرة الفئات متوسطة العمر ذات الخبرة المتراكمة التي تمكنها من إدارة العمليات المصرفية المعقدة، بينما تظهر الفئات الأصغر (أقل من 25 سنة: 4.4%) والأكبر (أكثر من 55 سنة: 4.4%) نسبا هامشية، مما قد يعكس تحديا في استقطاب الكوادر الشابة أو احتفاظها، أو محدودية آليات استثمار خبرات الكبار في ظل التحولات الاستراتيجية السريعة.

المؤهل العلمي: تنصدر المؤهلات العليا التركيبية التعليمية حيث يشكل حاملو درجة الماستر النسبة الأكبر (35.6%)، يليهم الحاصلون على التعليم التقني (33.3%) ثم دراسات عليا (17.8%)، وهو ما يبرز دور التخصص الأكاديمي والمهني في تعزيز الكفاءة الوظيفية للعاملين بالمؤسسات المصرفية، بينما تبقى نسبة الحاصلين على تعليم ثانوي أو أقل محدودة (13.3%)، مما يعكس اتساقا مع متطلبات القطاع المصرفي الذي يعتمد بشكل متزايد على المهارات المتقدمة في ظل التحول الرقمي.

المسمى الوظيفي: يشكل الإداريون النسبة الأعلى (48.9%)، يليهم رؤساء الأقسام (31.1%) ثم التقنيون (20%)، مما يوضح طبيعة الهيكل التنظيمي الذي يعتمد على الكوادر الإدارية لإدارة العمليات اليومية، مع وجود قاعدة فنية متخصصة تدعم الجوانب التطبيقية، في حين تظهر نسبة رؤساء الأقسام توازنا نسبيا في توزيع الأدوار القيادية التي تسهم في صناعة القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالذكاء التنظيمي.

عدد سنوات الخبرة: تهيمن الفئة ذات الخبرة الأكثر من 10 سنوات بنسبة (55.6%)، مما يؤكد عمق الخبرة المؤسسية التي تعتبر ركيزة لتحليل الاتجاهات الاستراتيجية واتخاذ القرارات المستتيرة، في حين تظهر الفئات الأقل خبرة (أقل من سنة: 4.4%، 1-5 سنوات: 22.2%) تحديات محتملة في عملية نقل المعرفة بين الأجيال الوظيفية أو تكامل الخبرات الحديثة مع الممارسات الراسخة.

تسلط هذه النتائج الضوء على الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعاملين ببنك BADR - تبسة، حيث تبرز هيمنة الكوادر الذكورية متوسطة العمر ذات الخبرات الطويلة والمؤهلات العليا، مما يعكس بيئة تنظيمية قائمة على الاستقرار والكفاءة، لكنها تشير في الوقت ذاته إلى حاجة ملحة لتعزيز التركيبة النوعية ودمج الكوادر الشابة لضمان استدامة القدرات الابتكارية، كما تؤكد أهمية مواءمة السياسات الوظيفية مع متطلبات التحول الاستراتيجي الرقمي الذي يتطلب توازنا بين الخبرات التقليدية والمهارات الحديثة.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب دراسة وتحليل إجابات المبحوثين نحو العبارات الواردة في أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد تمت الاستعانة ببرنامج (SPSS) والأدوات الإحصائية الملائمة.

1. وصف وتحليل محور الذكاء الاستراتيجي

يلخص الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء العينة حول عبارات محور الذكاء الاستراتيجي:

الجدول رقم 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات محور الذكاء الاستراتيجي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب درجة الموافقة
1. نقوم بتحليل الاتجاهات المستقبلية (مثل تغير المناخ أو التكنولوجيا) لتوجيه استثماراتنا.	3.91	0.63300	2 مرتفعة
2. نستخدم بيانات السوق للتنبؤ بفرص ومخاطر الاستثمار على المدى الطويل.	3.78	0.79500	5 مرتفعة
3. نعتمد على سيناريوهات مستقبلية بديلة لتحسين القرارات الاستراتيجية.	4.07	0.68800	1 مرتفعة
4. نجري دراسات دورية لتحديد التحديات البيئية والاجتماعية المتوقعة خلال العقد القادم.	3.87	0.75700	3 مرتفعة
5. نستخدم أدوات ذكاء اصطناعي للتنبؤ بتأثير السياسات الحكومية على استراتيجياتنا المالية.	3.82	0.83400	4 مرتفعة
الاستشراف	3.8889	0.56497	مرتفعة
6. ندمج تحليل الآثار البيئية والاجتماعية مع الأهداف الاقتصادية في القرارات المالية.	3.96	0.67300	2 مرتفعة
7. ننظر إلى العلاقات التبادلية بين القطاعات (مثل الطاقة والزراعة) عند تصميم المنتجات المالية.	3.87	0.69400	4 مرتفعة
8. نستخدم أدوات تحليلية لفهم تأثير قراراتنا على النظام المالي ككل.	3.78	0.82300	5 مرتفعة
9. نقيم كيفية تفاعل القرارات الداخلية مع العوامل الخارجية (مثل القوانين الدولية).	4.09	0.73300	1 مرتفعة
10. نتعاون مع أقسام مختلفة داخل البنك (مثل التسويق والعمليات) لتحقيق التكامل الاستراتيجي.	3.89	0.95900	3 مرتفعة
التفكير بمنطق النظم	3.9156	0.62884	مرتفعة

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - BADR تبسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب درجة الموافقة
11. لدينا رؤية واضحة طويلة المدى لتحقيق الاستدامة المالية والبيئية.	3.93	0.88900	3 مرتفعة
12. نحدث استراتيجياتنا باستمرار لتتوافق مع التوجهات العالمية (مثل الاقتصاد الأخضر).	4.24	0.83000	1 مرتفعة جدا
13. نربط أهدافنا الاستثمارية باحتياجات الأجيال القادمة.	3.82	1.09300	5 مرتفعة
14. نشرك أصحاب المصلحة (العملاء، الموردين) في صياغة الرؤية المستقبلية.	4.20	0.84200	2 مرتفعة
15. نوجه الاستثمارات نحو الابتكارات التكنولوجية التي تدعم الاستدامة.	3.91	0.90000	4 مرتفعة
الرؤية المستقبلية	4.0222	0.70094	مرتفعة
16. نتعاون مع الحكومات والمنظمات غير الربحية لتمويل المشاريع المستدامة.	3.60	1.13600	5 مرتفعة
17. نشارك في مبادرات عالمية (مثل اتفاقية باريس للمناخ) لتعزيز الاستدامة.	3.71	0.89500	4 مرتفعة
18. نشجع الشراكات مع الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا النظيفة.	3.76	0.93300	3 مرتفعة
19. نقيم أداء شركائنا بشكل دوري لضمان التزامهم بمعايير الاستدامة.	3.89	0.88500	1 مرتفعة
20. نتبادل المعرفة مع المؤسسات المالية الأخرى لتعزيز أفضل الممارسات الخضراء.	3.80	0.89400	2 مرتفعة
الشراكة	3.7511	0.83465	مرتفعة
21. نقدم حوافز للموظفين لتبني أفكار مبتكرة تعزز الاستدامة.	3.89	0.31800	3 مرتفعة
22. ندرب الموظفين على مفاهيم الاستدامة لتحفيزهم نحو الأداء المسؤول.	3.93	0.75100	2 مرتفعة
23. نربط أهداف الموظفين الشخصية بأهداف البنك في تحقيق التنمية المستدامة.	3.96	0.76700	1 مرتفعة
24. ندرج مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للاستدامة في تقييمات الموظفين.	3.87	0.50500	4 مرتفعة
25. نكافئ الفرق التي تحقق نتائج ملموسة في خفض البصمة الكربونية للبنك.	3.62	0.77700	5 مرتفعة
الدافعية	3.8533	0.48692	مرتفعة
26. نعتمد على الخبرات السابقة لاكتشاف فرص استثمارية مستدامة غير تقليدية.	3.98	0.81200	2 مرتفعة
27. نستخدم الحدس في اتخاذ قرارات سريعة خلال الأزمات البيئية أو الاجتماعية.	3.69	0.92500	4 مرتفعة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب درجة الموافقة
28. نستشعر احتياجات العملاء المهمشين (مثل ذوي الدخل المحدود) دون الاعتماد على البيانات وحدها.	3.67	0.92900	5 مرتفعة
29. نعطي أولوية للفرص الاستثمارية التي تبدو مريحة على المدى الطويل، حتى لو كانت غير تقليدية.	4.02	0.91700	1 مرتفعة
30. نستخدم قصص النجاح السابقة لإلهام قرارات استثمارية جديدة في مجال الاستثمار.	3.84	0.85200	3 مرتفعة
الحدس	3.8400	0.75027	مرتفعة
الذكاء الاستراتيجي	3.8785	0.50688	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يمكن استنتاج النتائج التالية فيما يخص محور الذكاء الاستراتيجي وأبعاده الفرعية:

العبارة 1: سجلت عبارة "نقوم بتحليل الاتجاهات المستقبلية (مثل تغير المناخ أو التكنولوجيا) لتوجيه استثماراتنا" متوسطا مرتفعا (3.91) مع انحراف معياري منخفض (0.633)، مما يظهر توافقا واسعا بين العاملين على تبني منهجية استباقية في قراءة التحولات العالمية، حيث تبرز النتيجة وعيا مؤسسيا بأهمية الربط بين المخاطر البيئية والفرص الاستثمارية، وهو ما يتوافق مع متطلبات الذكاء الاستراتيجي القائم على استشرف الفرص في ظل التحديات المناخية، رغم أن عدم تصدر هذه العبارة للمرتبة الأولى قد يعكس حاجة لتعميق التحليل الكمي للاتجاهات عبر أدوات أكثر تطورا.

العبارة 2: حصلت عبارة "نستخدم بيانات السوق للتنبؤ بفرص ومخاطر الاستثمار على المدى الطويل" على متوسط مرتفع (3.78) مع انحراف معياري أعلى نسبيا (0.795)، مما يشير إلى تفاوت في تقييم فعالية استخدام البيانات السوقية، حيث قد يعكس الانحراف المعياري المرتفع اختلافا في جودة البيانات المتاحة أو كفاءة آليات تحليلها بين الأقسام، وهو ما ينذر بضرورة تطوير البنية التحتية للبيانات الضخمة لتعزيز دقة التنبؤات الاستراتيجية، خصوصا في سياق السوق المالي المتقلب.

العبارة 3: تصدرت عبارة "نعتمد على سيناريوهات مستقبلية بديلة لتحسين القرارات الاستراتيجية" أعلى متوسط (4.07) مع انحراف معياري معتدل (0.688)، مما يؤكد تميز البنك في تبني منهجية

التخطيط بالسيناريوهات كأداة فاعلة لمواجهة عدم اليقين، حيث تظهر النتيجة نضجا في التفكير الاستراتيجي القادر على استيعاب التعقيدات المستقبلية، وهو ما يرتبط ارتباطا وثيقا بمبدأ المرونة في الاستدامة المؤسسية، رغم الحاجة لتعميم هذه الممارسة على جميع المستويات الإدارية.

العبارة 4: سجلت عبارة "نجري دراسات دورية لتحديد التحديات البيئية والاجتماعية المتوقعة خلال العقد القادم" متوسطا مرتفعا (3.87) مع انحراف معياري (0.757)، مما يعكس التزاما مؤسسيا بإدراج البعد الاجتماعي-البيئي في التخطيط طويل المدى، لكن التباين في الآراء قد يرجع إلى تفاوت وتيرة إجراء هذه الدراسات أو عمق تحليلها، مما يستدعي توحيد الآليات الزمنية والمعايير التحليلية لضمان استمرارية الرصد.

العبارة 5: حققت عبارة "نستخدم أدوات ذكاء اصطناعي للتنبؤ بتأثير السياسات الحكومية على استراتيجياتنا المالية" متوسطا مرتفعا (3.82) مع انحراف معياري مرتفع (0.834)، مما يشير إلى وجود فجوة بين الإمكانيات التكنولوجية للبنك وتطبيقها الفعلي في تحليل السياسات، حيث قد يعكس الانحراف المعياري تفاوتنا في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي بين الوحدات التنظيمية، أو محدودية التدريب على هذه الأدوات، وهو ما يتطلب تعزيز التكامل بين التقنيات الحديثة والثقافة الاستشرافية.

سجل بعد الاستشراف متوسطا عاما مرتفعا (3.8889) مع انحراف معياري معتدل (0.56497)، مما يعكس قدرة بنك BADR على تبني آليات استشرافية فاعلة في توجيه استثماراته نحو التحديات المستقبلية، حيث تبرز نقاط القوة في تحليل الاتجاهات البيئية-التكنولوجية (كالتغير المناخي) واستخدام السيناريوهات البديلة (العبارة 3: 4.07)، وهو ما يظهر وعيا مؤسسيا بأهمية المرونة في التعامل مع التعقيدات المستقبلية، إلا أن التحديات تظل قائمة في تعميق استخدام الذكاء الاصطناعي (العبارة 5: 3.82) مع انحراف معياري مرتفع (0.834)، مما قد يعكس تفاوتنا في تبني التقنيات الحديثة بين الأقسام أو نقصا في البنية التحتية للبيانات، كما يلاحظ حاجة لتحسين جودة البيانات السوقية (العبارة 2: 3.78) لتعزيز دقة التنبؤات طويلة المدى، وهو ما يتطلب تطوير منصات تحليلية متقدمة تدمج بين البيانات الكمية والنوعية، وتعزيز التدريب على أدوات المحاكاة لبناء سيناريوهات شاملة، وربط مؤشرات الأداء الاستشرافية بأهداف التنمية المستدامة، مما يدعم تحويل الرؤى المستقبلية إلى خطط عمل قابلة للقياس، ويعزز دور البنك كرائد في تبني الذكاء الاستراتيجي لمواكبة التحولات العالمية.

العبارة 6: سجلت عبارة "تدمج تحليل الآثار البيئية والاجتماعية مع الأهداف الاقتصادية في القرارات المالية" متوسطا مرتفعا (3.96) مع انحراف معياري منخفض (0.673)، مما يشير إلى اتساق في تبني منهجية متكاملة تربط بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية)، حيث تعكس النتيجة نضجا في فهم الترابطات المعقدة بين هذه الأبعاد، وهو ما يعتبر ركيزة أساسية للذكاء الاستراتيجي القادر على تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية المجتمعية، رغم الحاجة لتعميق هذا التكامل في السياسات التشغيلية اليومية.

العبارة 7: حصلت عبارة "ننظر إلى العلاقات التبادلية بين القطاعات (مثل الطاقة والزراعة) عند تصميم المنتجات المالية" على متوسط مرتفع (3.87) مع انحراف معياري معتدل (0.694)، مما يظهر توجهها نحو تبني رؤية شمولية في تصميم الحلول المالية، لكن التباين في الآراء قد يعكس اختلافا في مدى تطبيق هذه الرؤية بين الفرق أو المنتجات، مما يستدعي تعزيز التنسيق بين خبراء القطاعات لضمان ترجمة الفهم النظري للترابطات إلى ممارسات ملموسة.

العبارة 8: سجلت عبارة "نستخدم أدوات تحليلية لفهم تأثير قراراتنا على النظام المالي ككل" متوسطا مرتفعا (3.78) مع انحراف معياري مرتفع (0.823)، مما يكشف عن فجوة بين الإدراك النظري لأهمية التحليل النظامي وتطبيقه العملي، حيث قد يرجع التباين الكبير في الآراء إلى نقص في الأدوات التحليلية المتخصصة أو محدودية القدرات الفنية في بعض الوحدات، وهو ما ينذر بضرورة استثمار موارد تدريبية وتقنية لتعزيز هذه المهارات الحيوية لصناعة القرار الاستراتيجي.

العبارة 9: تصدرت عبارة "تقيم كيفية تفاعل القرارات الداخلية مع العوامل الخارجية (مثل القوانين الدولية)" أعلى متوسط (4.09) مع انحراف معياري (0.733)، مما يؤكد تميز البنك في مراعاة السياق العالمي عند صياغة الاستراتيجيات، حيث تبرز النتيجة وعيا مؤسسيا عميقا بأهمية الامتثال للأنظمة الدولية وتأثيرها على الميزة التنافسية، وهو ما يتوافق مع متطلبات الذكاء الاستراتيجي في ظل العولمة المالية، رغم الحاجة لتعميق هذا التقييم في السياقات الإقليمية ذات الخصوصية العالية.

العبارة 10: حققت عبارة "تعاون مع أقسام مختلفة داخل البنك (مثل التسويق والعمليات) لتحقيق التكامل الاستراتيجي" متوسطا مرتفعا (3.89) مع انحراف معياري مرتفع (0.959)، مما يعكس نجاحا جزئيا في تعزيز التكامل الداخلي، لكن التشتت الكبير في الاستجابات يشير إلى وجود عقبات تنظيمية أو

ثقافية تعيق التعاون بين بعض الأقسام، مما يستوجب تطوير آليات تواصل مؤسسي فعالة وبناء ثقافة تعاونية تدعم الرؤية النظامية الشاملة.

سجل بعد التفكير بمنطق النظم متوسطا عاما مرتفعا (3.9156) مع انحراف معياري معتدل (0.62884)، مما يعكس التزام بنك BADR بتبني رؤية نظامية متكاملة تراعي التفاعلات الداخلية والخارجية في صناعة القرار، حيث تظهر النتائج قوة ملحوظة في دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية (العبارة 6) ومراعاة العوامل الدولية (العبارة 9)، لكن التحديات تتركز في ضعف التنسيق بين الأقسام (العبارة 10) ومحدودية الأدوات التحليلية المتخصصة (العبارة 8)، وهو ما يضعف القدرة على تحليل الأثر الشامل للقرارات، ويبرز الحاجة إلى تعزيز البنية التحتية التكنولوجية وتوحيد المنهجيات التحليلية عبر الفرق، إضافة إلى تصميم مؤشرات أداء تقيس مدى التكامل بين الوحدات التنظيمية، مما يدعم تحقيق التنمية المستدامة عبر فهم أعمق للترابطات النظامية المعقدة التي يتعامل معها البنك في سياقه الاستراتيجي.

العبارة 11: سجلت عبارة "لدينا رؤية واضحة طويلة المدى لتحقيق الاستدامة المالية والبيئية" متوسطا مرتفعا (3.93) مع انحراف معياري (0.889)، مما يعكس وجود إطار استراتيجي محدد يربط بين الاستدامة والأهداف المالية، لكن التباين في الآراء قد يعزى إلى اختلاف مستوى وضوح الرؤية بين الوحدات التنظيمية أو عدم ترجمتها الكاملة إلى خطط عمل قابلة للقياس، مما يستدعي تعزيز التواصل الداخلي حول مضامين هذه الرؤية لضمان تجانس التطبيق.

العبارة 12: تصدرت عبارة "نحدث استراتيجياتنا باستمرار لتتوافق مع التوجهات العالمية (مثل الاقتصاد الأخضر)" أعلى متوسط (4.24) مع انحراف معياري (0.830)، مما يؤكد التزام البنك الديناميكي بمواكبة التحولات العالمية، حيث تظهر النتيجة تبني استباقيا لاستراتيجيات مرنة تدمج المفاهيم الحديثة كالاقتصاد الأخضر، وهو ما يعتبر مكونا جوهريا للذكاء الاستراتيجي القادر على استيعاب المتغيرات الخارجية، رغم الحاجة لتعميق هذه الممارسة في السياقات المحلية ذات الأولويات التنموية الفريدة.

العبارة 13: حصلت عبارة "نربط أهدافنا الاستثمارية باحتياجات الأجيال القادمة" على أدنى متوسط (3.82) مع انحراف معياري مرتفع (1.093)، مما يكشف عن تحديات في ترجمة مبدأ الاستدامة بين الأجيال إلى ممارسات استثمارية ملموسة، حيث قد يعكس النشبت الكبير في الآراء غياب آليات منهجية لقياس الأثر طويل المدى أو ضغوطا لتحقيق عوائد سريعة تتعارض مع الاستثمارات المستدامة، وهو ما يتطلب تطوير أدوات تقييم توازن بين الربحية المباشرة والمكاسب المستقبلية.

العبارة 14: حققت عبارة "تشرك أصحاب المصلحة (العملاء، الموردین) في صياغة الرؤية المستقبلية" متوسطا مرتفعا جدا (4.20) مع انحراف معياري (0.842)، مما يبرز نهجا تشاركيا في بناء الرؤية الاستراتيجية، حيث تظهر النتيجة إدراكا لأهمية تكامل جهات النظر الخارجية مع التوجهات الداخلية، وهو ما يعزز شرعية القرارات ويلئم متطلبات الاستدامة الشاملة، لكن الانحراف المعياري المرتفع نسبيا قد يشير إلى تفاوت في فعالية آليات المشاركة بين مختلف أصحاب المصلحة.

العبارة 15: سجلت عبارة "توجه الاستثمارات نحو الابتكارات التكنولوجية التي تدعم الاستدامة" متوسطا مرتفعا (3.91) مع انحراف معياري (0.900)، مما يعكس توجهها نحو تبني التكنولوجيا كرافد للتحويل المستدام، لكن التباين في الاستجابات قد يرتبط باختلاف أولويات التمويل بين المشاريع أو محدودية الموارد المخصصة للابتكار، مما يستوجب تعزيز الشراكات مع الجهات الرائدة في التكنولوجيا النظيفة ووضع معايير استثمارية واضحة تدعم هذا التوجه.

سجل بعد الرؤية المستقبلية متوسطا عاما مرتفعا (4.0222) مع انحراف معياري معتدل (0.70094)، مما يعكس تمكن بنك BADR من صياغة رؤية استباقية ترتكز على التكيف مع التوجهات العالمية (العبارة 12) وإشراك أصحاب المصلحة (العبارة 14)، لكن التحديات تظل قائمة في تعميق الربط بين الاستثمارات واحتياجات الأجيال القادمة (العبارة 13) وضمان توافق الرؤية طويلة المدى مع الآليات التنفيذية (العبارة 11)، حيث يظهر الانحراف المعياري العام وجود تفاوت في استيعاب مضامين الرؤية عبر المستويات الإدارية، مما يستدعي تعزيز التدريب على مفاهيم الاستدامة بين الأجيال وتطوير مؤشرات أداء تترجم الرؤية إلى نتائج قابلة للتتبع، كما يبرز البعد الحاجة لمواءمة الاستثمارات التكنولوجية (العبارة 15) مع الأولويات المحلية لضمان توازن بين الابتكار واحتياجات التنمية الفعلية، وهو ما يعزز دور الذكاء الاستراتيجي في تحويل الرؤية الطموحة إلى واقع ملموس يدعم أهداف التنمية المستدامة.

العبارة 16: سجلت عبارة "نتعاون مع الحكومات والمنظمات غير الربحية لتمويل المشاريع المستدامة" أدنى متوسط (3.60) مع انحراف معياري مرتفع (1.136)، مما يكشف عن تفاوت في فعالية الشراكات مع الجهات الحكومية وغير الربحية، حيث قد يعزى التشتت الكبير في الآراء إلى اختلاف طبيعة المشاريع المدعومة أو تعقيد الإجراءات البيروقراطية، وهو ما ينذر بضرورة تطوير آليات تعاون مرنة تسهل التكامل بين الأهداف المؤسسية والسياسات العامة.

العبارة 17: حققت عبارة "تشارك في مبادرات عالمية (مثل اتفاقية باريس للمناخ) لتعزيز الاستدامة" متوسطا مرتفعا (3.71) مع انحراف معياري (0.895)، مما يشير إلى انخراط البنك في الفضاء العالمي للاستدامة، لكن الانحراف المعياري يعكس تفاوتاً في مدى تأثير هذه المشاركة على الاستراتيجيات المحلية، مما يستدعي تعزيز الربط بين التزامات المبادرات الدولية وتطبيقاتها الميدانية لضمان تحقيق أثر ملموس.

العبارة 18: سجلت عبارة "تشجع الشركات مع الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا النظيفة" متوسطا مرتفعا (3.76) مع انحراف معياري (0.933)، مما يظهر توجهاً نحو دعم الابتكار التكنولوجي المستدام، لكن التباين في الآراء قد يعكس تحدياً في توافق مشاريع الشركات الناشئة مع المعايير المالية للبنك، أو صعوبات في تقييم المخاطر المرتبطة بهذه الشركات، مما يتطلب تطوير أطر ضمان تتناسب مع طبيعة المشاريع الخضراء.

العبارة 19: تصدرت عبارة "تقيم أداء شركائنا بشكل دوري لضمان التزامهم بمعايير الاستدامة" أعلى متوسط (3.89) مع انحراف معياري (0.885)، مما يؤكد وجود آليات رقابية لضمان جودة الشركات، لكن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً قد يشير إلى تفاوت في صرامة هذه التقييمات بين المشاريع، مما يستوجب توحيد المعايير واعتماد مؤشرات أداء قياسية تعكس البعد الاستراتيجي للاستدامة.

العبارة 20: حصلت عبارة "تبادل المعرفة مع المؤسسات المالية الأخرى لتعزيز أفضل الممارسات الخضراء" على متوسط مرتفع (3.80) مع انحراف معياري (0.894)، مما يعكس حرصاً على بناء شبكات معرفية تدعم التحول الأخضر، لكن التباين في الاستجابات قد يرتبط بضعف التنسيق المؤسسي أو محدودية الموارد المخصصة لهذا التبادل، مما يبرز الحاجة لإنشاء منصات مؤسسية دائمة لتوثيق ونشر الممارسات الناجحة.

سجل بعد الشراكة متوسطاً عاماً مرتفعاً (3.7511) مع انحراف معياري (0.83465)، مما يعكس توجه بنك BADR نحو تعزيز الشركات كمدخل استراتيجي لتحقيق الاستدامة، حيث تبرز نقاط القوة في تقييم أداء الشركاء (العبارة 19) وتبادل المعرفة مع المؤسسات المالية (العبارة 20)، إلا أن التحديات تتركز في ضعف فعالية الشركات الحكومية (العبارة 16) وعدم استغلال الفرص الابتكارية مع الشركات الناشئة بالشكل الأمثل (العبارة 18)، مما يستدعي تطوير استراتيجية شركات متكاملة تعتمد على تعزيز التعاون الدولي عبر مبادرات ملموسة تدمج البعد المحلي مع العالمي، كالمشاركة الفاعلة في اتفاقيات المناخ مع تصميم برامج تمويلية تلائم السياق الجزائري، إلى جانب تبسيط إجراءات التعاون مع الجهات غير الربحية

عبر حوافز ضريبية أو دعم فني يخفف العبء البيروقراطي، كما يتطلب تخصيص صندوق استثماري لدعم شركات التكنولوجيا النظيفة ذات الأثر التنموي المباشر، مع توحيد معايير التقييم لضمان اتساق مخرجات الشركات مع الأهداف الاستراتيجية للبنك، حيث يظهر التحليل أن الشركات تعتبر ركيزة واعدة لدعم الذكاء الاستراتيجي، لكن تحقيق الاستدامة يتطلب تحويل هذه الشركات من إطار نظري إلى نموذج عملي قائم على الابتكار والتأثير الملموس، مع مراعاة التوازن بين الشمولية العالمية والخصوصية المحلية لتعزيز دور البنك كفاعل رئيسي في التنمية المستدامة.

العبارة 21: سجلت عبارة "نقدم حوافز للموظفين لتبني أفكار مبتكرة تعزز الاستدامة" متوسطا مرتفعا (3.89) مع انحراف معياري منخفض (0.318)، مما يشير إلى اتساق في تطبيق آليات تحفيزية تدعم الابتكار المستدام، حيث تعكس النتيجة بيئة تنظيمية تشجع الموظفين على تقديم حلول مبتكرة، وهو ما يرتبط بفعالية الذكاء الاستراتيجي في تحويل الأفكار إلى ممارسات قابلة للقياس، رغم الحاجة لتعزيز تنوع الحوافز لتشمل جوانب غير مادية كالاعتراف العلني أو المشاركة في صناعة القرار.

العبارة 22: حققت عبارة "تدرب الموظفين على مفاهيم الاستدامة لتحفيزهم نحو الأداء المسؤول" متوسطا مرتفعا (3.93) مع انحراف معياري (0.751)، مما يظهر التزاما ببناء قدرات الموظفين المعرفية في مجال الاستدامة، لكن التباين في الآراء قد يعكس تفاوتًا في جودة البرامج التدريبية أو تكرارها، مما يستدعي تطوير مسارات تدريبية مخصصة تتناسب مع الأدوار الوظيفية المختلفة لضمان تأثير أعمق على السلوكيات العملية.

العبارة 23: تصدرت عبارة "نربط أهداف الموظفين الشخصية بأهداف البنك في تحقيق التنمية المستدامة" أعلى متوسط (3.96) مع انحراف معياري (0.767)، مما يؤكد نجاح البنك في تعزيز التكامل بين الطموحات الفردية والمؤسسية، حيث تعتبر هذه الممارسة ركيزة لتعزيز الانتماء الوظيفي وتحفيز العاملين على تبني القيم الاستراتيجية، لكن الانحراف المعياري المرتفع نسبيا قد يشير إلى صعوبات في تطبيق هذه الآلية مع بعض الفرق أو المستويات الإدارية.

العبارة 24: سجلت عبارة "ندرج مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للاستدامة في تقييمات الموظفين" متوسطا مرتفعا (3.87) مع انحراف معياري منخفض (0.505)، مما يعكس منهجية واضحة لربط المكافآت بالأداء المستدام، وهو ما يساهم في ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مهام يومية، لكن عدم وصول

العبارة للمرتبة الأولى قد يعكس حاجة لتعميم هذه المؤشرات على جميع الوظائف وربطها بنظام ترقية أكثر شفافية.

العبارة 25: حصلت عبارة "نكافئ الفرق التي تحقق نتائج ملموسة في خفض البصمة الكربونية للبنك" على أدنى متوسط (3.62) مع انحراف معياري (0.777)، مما يكشف عن محدودية في تحفيز الإنجازات البيئية الملموسة، حيث قد يعزى ذلك إلى نقص في الموارد المخصصة للمكافآت أو ضعف الوعي بأهمية الربط بين الأداء البيئي والمكاسب المؤسسية، مما يتطلب تصميم برامج تحفيزية تستهدف بشكل مباشر خفض البصمة الكربونية كجزء من الثقافة التنظيمية.

سجل بعد الدافعية متوسطا عاما مرتفعا (3.8533) مع انحراف معياري منخفض (0.48692)، مما يعكس بيئة عمل محفزة تدعم تبني قيم الاستدامة عبر آليات متنوعة كالتدريب (العبارة 22) وربط الأهداف الفردية بالمؤسسية (العبارة 23)، لكن التحديات تتركز في ضعف تحفيز الإنجازات البيئية المباشرة (العبارة 25) وعدم تعميم مؤشرات الاستدامة في جميع عمليات التقييم (العبارة 24)، حيث يظهر الانخفاض النسبي في متوسط العبارة 25 حاجة لتعزيز الربط بين الحوافز والأثر البيئي الملموس، كربط المكافآت بخفض استهلاك الطاقة أو دعم مشاريع إعادة التدوير، كما يتطلب تعزيز الشفافية في معايير التقييم لضمان عدالة توزيع الحوافز بين الفرق، مما يدعم تنفيذ استراتيجية البنك في تحقيق التنمية المستدامة عبر تحفيز العاملين كشركاء فاعلين في صناعة القرار الاستراتيجي، حيث يعتبر تعزيز الدافعية ركيزة حاسمة لتحويل الذكاء الاستراتيجي من مفهوم نظري إلى ممارسة يومية تدعم الاستثمارات المسؤولة.

العبارة 26: سجلت عبارة "تعتمد على الخبرات السابقة لاكتشاف فرص استثمارية مستدامة غير تقليدية" متوسطا مرتفعا (3.98) مع انحراف معياري (0.812)، مما يشير إلى اعتماد البنك على الخبرات المتراكمة كأساس للابتكار في الاستثمارات المستدامة، حيث تظهر النتيجة توازنا بين الاستفادة من الدروس السابقة والسعي نحو حلول غير تقليدية، وهو ما يتوافق مع مبدأ الذكاء الاستراتيجي القائم على التعلم من الماضي، لكن الانحراف المعياري المرتفع نسبيا قد يعكس تفاوتاً في توثيق هذه الخبرات أو تطبيقها عبر المشاريع المختلفة.

العبارة 27: حصلت عبارة "تستخدم الحدس في اتخاذ قرارات سريعة خلال الأزمات البيئية أو الاجتماعية" على متوسط مرتفع (3.69) مع انحراف معياري مرتفع (0.925)، مما يكشف عن اعتماد جزئي على الحدس في المواقف الطارئة، لكن التباين الكبير في الآراء قد يرجع إلى غياب إطار منهجي

يتم دمج الحدس مع التحليل الكمي، مما يضعف القدرة على توحيد آليات الاستجابة للأزمات، وهو ما يتطلب تطوير برامج تدريبية تعزز المزج بين الحدس والبيانات في صناعة القرار.

العبارة 28: سجلت عبارة "نستشعر احتياجات العملاء المهمشين (مثل ذوي الدخل المحدود) دون الاعتماد على البيانات وحدها" متوسطا مرتفعا (3.67) مع انحراف معياري (0.929)، مما يظهر توجهها نحو تبني رؤية إنسانية تكميلية للتحليل التقليدي، لكن التشتت في الاستجابات قد يعكس تحديات في ترجمة هذا الاستشعار إلى منتجات مالية شاملة، مما يستدعي تعزيز أبحاث السوق النوعية لفهم أعمق للفئات المهمشة.

العبارة 29: تصدرت عبارة "نعطي أولوية للفرص الاستثمارية التي تبدو مريحة على المدى الطويل، حتى لو كانت غير تقليدية" أعلى متوسط (4.02) مع انحراف معياري (0.917)، مما يؤكد جرأة البنك في تبني استثمارات غير تقليدية تعزز الاستدامة طويلة المدى، حيث تعتبر هذه الممارسة ركيزة للذكاء الاستراتيجي القادر على تجاوز النمطية، لكن الانحراف المعياري المرتفع قد يشير إلى تحفظ بعض الوحدات على المخاطرة، مما يستوجب تعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي.

العبارة 30: حققت عبارة "نستخدم قصص النجاح السابقة لإلهام قرارات استثمارية جديدة في مجال الاستدامة" متوسطا مرتفعا (3.84) مع انحراف معياري (0.852)، مما يعكس استفادة من النماذج الإيجابية لتعزيز الثقة في القرارات المستقبلية، لكن التباين في الآراء قد يعكس حاجة لتوثيق منهجي لقصص النجاح وتحليلها كميًا لضمان استخلاص الدروس بشكل فعال.

سجل بعد الحدس متوسطا عاما مرتفعا (3.84) مع انحراف معياري (0.75027)، مما يعكس توظيفًا ملحوظًا للحدس في تعزيز القرارات الاستراتيجية، حيث تبرز نقاط القوة في الاعتماد على الخبرات السابقة (العبارة 26) وتبني الاستثمارات غير التقليدية (العبارة 29)، إلا أن التحديات تتركز في ضعف التكامل بين الحدس والتحليل الكمي خلال الأزمات (العبارة 27) وعدم وجود آليات منهجية لقياس احتياجات الفئات المهمشة (العبارة 28)، مما يستدعي تطوير أطر عمل هجينة تدمج البصيرة الإنسانية مع تحليل البيانات، وتعزيز تدريب الكوادر على توظيف الحدس في سياقات مدروسة، حيث يعتبر هذا التكامل ضروريًا لتحقيق التوازن بين المرونة الاستراتيجية والدقة العلمية، مما يدعم دور البنك في صناعة قرارات مستدامة تعكس الذكاء الاستراتيجي الشامل.

سجل محور الذكاء الاستراتيجي متوسطا عاما مرتفعا (3.8785) مع انحراف معياري منخفض (0.50688)، مما يعكس نجاح بنك BADR في تبني مقاربة استراتيجية متكاملة تعتمد على الاستشراف (3.8889) والتفكير النظامي (3.9156) والرؤية المستقبلية (4.0222) والشراكات (3.7511) والدافعية (3.8533) والحدس (3.84)، حيث تظهر النتائج تميز البنك في صياغة رؤية استباقية وتفاعل فعال مع التعقيدات البيئية-الاجتماعية، لكن التحديات تظل قائمة في تعميق التكامل بين الأبعاد المختلفة، كدمج الحدس مع التحليل الكمي (البعد 6) ورفع فعالية الشراكات الحكومية (البعد 4)، مما يتطلب تعزيز التكامل بين الأدوات الاستراتيجية عبر تبني منصات ذكية تربط البيانات بالرؤى الاستشرافية، وتصميم مؤشرات أداء مركبة تقيس التفاعل بين الأبعاد، حيث يعتبر الذكاء الاستراتيجي في بنك BADR إطارا واعدة لتحقيق التنمية المستدامة، لكن تحويله إلى نموذج ريادي عالمي يتطلب مواءمة أكبر بين السياسات الداخلية والمتطلبات الخارجية، مع التركيز على بناء قدرات بشرية وتقنية تدعم الابتكار المسؤول في ظل التحولات العالمية المتسارعة.

2. وصف وتحليل محور التنمية المستدامة

الجدول الموالي يلخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء العينة حول عبارات متغيرات محور التنمية المستدامة:

الجدول رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور التنمية المستدامة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
31. نوجه التمويل نحو مشاريع خضراء (مثل الطاقة المتجددة) لتعزيز النمو الاقتصادي.	3.71	944.	10	مرتفعة
32. نعتد على معايير ESG لتقييم المخاطر المالية والبيئية للاستثمارات.	3.47	944.	17	مرتفعة
33. نساهم في خلق فرص عمل عبر تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة المستدامة.	3.53	968.	16	مرتفعة
34. نقلل من استهلاك الموارد الطبيعية في العمليات الداخلية (مثل الطاقة والمياه).	3.56	1.119	15	مرتفعة
35. نظور استراتيجيات استثمارية تعزز الاستدامة على المدى الطويل.	3.40	1.053	18	متوسطة
36. نشجع العملاء على تبني ممارسات مالية مستدامة عبر منتجاتنا.	3.62	1.029	13	مرتفعة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
37. نقدم منتجات مالية تلبي احتياجات الفئات المهمشة (مثل النساء واللاجئين).	3.64	0.94400	12	مرتفعة
38. نشارك في برامج تدريبية لتعزيز الشمول المالي في المناطق الريفية.	3.71	0.94400	10	مرتفعة
39. نعزيز المساواة بين الجنسين في فرص التوظيف والترقية داخل البنك.	3.71	0.96800	9	مرتفعة
40. ندعم المشاريع التي تحسن الخدمات الأساسية (مثل التعليم والصحة).	3.73	1.11900	7	مرتفعة
41. نتعاون مع المنظمات المحلية لتمويل المبادرات الاجتماعية (مكافحة الفقر).	3.73	1.05300	8	مرتفعة
42. نقيس الأثر الاجتماعي لبرامجنا بشكل دوري لضمان فعاليتها.	3.89	1.02900	4	مرتفعة
43. نقلل البصمة الكربونية للبنك عبر تحسين كفاءة الطاقة في الفروع.	3.62	1.00400	14	مرتفعة
44. نرفض تمويل المشاريع التي تهدد التنوع البيولوجي أو الموارد الطبيعية.	3.84	0.94400	6	مرتفعة
45. نستخدم تقنيات ذكية (مثل البلوك تشين) لتعزيز الشفافية في التمويل الأخضر.	3.84	1.12100	5	مرتفعة
46. نشارك في مبادرات إعادة التدوير وإدارة النفايات الإلكترونية.	3.93	0.96300	3	مرتفعة
47. نستثمر في مشاريع تهدف إلى استعادة النظم البيئية المتضررة (مثل التشجير).	4.20	0.93900	2	مرتفعة
48. نقدم حوافز للعملاء الذين يتبنون ممارسات صديقة للبيئة.	4.24	1.02700	1	مرتفعة جدا
التنمية المستدامة	3.7748	0.83400		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يمكن استنتاج النتائج التالية فيما يخص العبارات المرتبطة بمحور التنمية المستدامة:

العبارة 31: سجلت عبارة "توجه التمويل نحو مشاريع خضراء (مثل الطاقة المتجددة) لتعزيز النمو الاقتصادي" متوسطا مرتفعا (3.71) مع انحراف معياري مرتفع (0.944)، مما يظهر توجهها واضحا نحو دعم المشاريع الخضراء كمدخل لتحقيق النمو الاقتصادي، لكن التباين الكبير في الآراء قد يعكس اختلافا في أولويات التمويل بين الفروع أو صعوبات في قياس العوائد المالية قصيرة المدى لهذه المشاريع، مما يستدعي تعزيز آليات تقييم الأثر المالي-البيئي لضمان الجدوى المزدوجة.

العبارة 32: حصلت عبارة "نعتمد على معايير ESG لتقييم المخاطر المالية والبيئية للاستثمارات" على أدنى متوسط (3.47) في هذا البعد مع انحراف معياري مرتفع (0.944)، مما يكشف عن محدودة تبني معايير الاستدامة العالمية (البيئية، الاجتماعية، والحوكمة) في تقييم الاستثمارات، حيث قد يعزى ذلك إلى نقص الخبرة الفنية في تطبيق هذه المعايير أو تحفظا على تكاليفها، وهو ما يندرج بضرورة تطوير كوادرات متخصصة في تحليل مخاطر الاستدامة وربطها بالمكاسب الاستراتيجية طويلة الأجل.

العبارة 33: سجلت عبارة "نساهم في خلق فرص عمل عبر تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة المستدامة" متوسطا مرتفعا (3.53) مع انحراف معياري (0.968)، مما يعكس التزاما جزئيا بدعم ريادة الأعمال المستدامة، لكن التثنت في الاستجابات قد يرتبط بضعف آلية تتبع الأثر الوظيفي لهذه المشاريع أو نقص التنسيق مع جهات التدريب المهني، مما يتطلب تصميم برامج تمويلية مصاحبة بخطط تطوير قدرات المستفيدين.

العبارة 34: حققت عبارة "نقل من استهلاك الموارد الطبيعية في العمليات الداخلية (مثل الطاقة والمياه)" متوسطا مرتفعا (3.56) مع انحراف معياري مرتفع (1.119)، مما يشير إلى جهود متفاوتة في ترشيد الاستهلاك الداخلي، حيث قد يعكس التباين الكبير غياب سياسات موحدة لقياس البصمة البيئية أو نقص الوعي بأهمية الربط بين الكفاءة التشغيلية والاستدامة المالية، مما يستوجب تبني معايير مرجعية (مثل ISO 50001) لتعزيز الشفافية.

العبارة 35: سجلت عبارة "تطور استراتيجيات استثمارية تعزز الاستدامة على المدى الطويل" أدنى متوسط (3.40) مع انحراف معياري (1.053)، مما يندرج بفجوة في التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، حيث قد تعكس النتيجة تركيزا على الأهداف الربحية التقليدية على حساب اعتبارات الاستدامة، وهو ما يتعارض مع مبدأ الذكاء الاستراتيجي الذي يتطلب موازنة بين العوائد المالية والأبعاد التنموية.

العبارة 36: حققت عبارة "تشجع العملاء على تبني ممارسات مالية مستدامة عبر منتجاتنا" متوسطا مرتفعا (3.62) مع انحراف معياري (1.029)، مما يظهر محاولات لتعزيز الثقافة المالية المستدامة، لكن التباين في الآراء قد يعكس ضعفا في فعالية الحملات التوعوية أو عدم ملاءمة بعض المنتجات لاحتياجات العملاء، مما يستدعي تعزيز بحوث السوق لتطوير حلول مالية جاذبة ومعززة للسلوك المسؤول.

يظهر تحليل العبارات المرتبطة بالبعد الاقتصادي (31-36) توجهها عاما نحو دعم الاستدامة، مع وجود تفاوت في مستوى التطبيق العملي، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين 3.40 و3.71، مما يعكس التزاما نسبيا بدمج الاعتبارات الاقتصادية مع الأبعاد البيئية والاجتماعية، حيث تبرز نقاط القوة في توجيه التمويل نحو المشاريع الخضراء (العبارة 31: 3.71) وتشجيع العملاء على الممارسات المالية المسؤولة (العبارة 36: 3.62)، إلا أن التحديات تظل قائمة في ضعف تبني معايير ESG (العبارة 32: 3.47) وغياب استراتيجيات استثمارية واضحة طويلة المدى (العبارة 35: 3.40)، وهو ما ينذر بفجوة بين الممارسات الحالية ومتطلبات الذكاء الاستراتيجي الذي يتطلب مواءمة بين الربحية المالية والمخاطر البيئية، حيث يفسر الانحراف المعياري المرتفع لبعض العبارات (مثل العبارة 34: 1.119) باختلاف أولويات التطبيق بين الفروع أو غياب سياسات مؤسسية موحدة، مما يستدعي تعزيز التكامل بين آليات التمويل الأخضر وقياس أثره الاقتصادي عبر مؤشرات أداء ملموسة، كربط خفض استهلاك الموارد (العبارة 34) بتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الشراكات مع المؤسسات الدولية لتبني معايير استدامة عالمية (ESG) تتناسب مع السياق المحلي، حيث يعتبر هذا التكامل ضروريا لتحقيق تنمية اقتصادية متوازنة تدعم رؤية البنك الاستراتيجية.

العبارة 37: سجلت عبارة "نقدم منتجات مالية تلبي احتياجات الفئات المهمشة (مثل النساء واللاجئين)" متوسطا مرتفعا (3.64) مع انحراف معياري (1.004)، مما يعكس محاولات لتعزيز الشمول المالي، لكن التباين الكبير في الآراء قد يشير إلى تفاوت في تطبيق هذه السياسة بين الفروع أو عدم ملاءمة بعض المنتجات للاحتياجات الفعلية، مما يستدعي تعميق الدراسات الميدانية لفهم التحديات الخاصة بكل فئة.

العبارة 38: حققت عبارة "نشارك في برامج تدريبية لتعزيز الشمول المالي في المناطق الريفية" متوسطا مرتفعا (3.71) مع انحراف معياري (0.944)، مما يظهر التزاما جزئيا بتمكين المجتمعات الريفية، لكن الانحراف المعياري المرتفع قد يعكس نقصا في توحيد معايير البرامج التدريبية أو ضعف المتابعة لقياس أثرها على المدى الطويل.

العبارة 39: سجلت عبارة "نعزز المساواة بين الجنسين في فرص التوظيف والترقية داخل البنك" متوسطا مرتفعا (3.71) مع انحراف معياري مرتفع (1.121)، مما يكشف عن جهود متفاوتة في تحقيق

العدالة الداخلية، حيث قد يعزى التشتت الكبير إلى تحيزات مؤسسية غير معلنة أو غياب سياسات ترقية شفافة، مما يتطلب تبني مؤشرات قياس جندرية دورية.

العبارة 40: حققت عبارة "ندعم المشاريع التي تحسن الخدمات الأساسية (مثل التعليم والصحة)" متوسطا مرتفعا (3.73) مع انحراف معياري (0.963)، مما يبرز دور البنك في تعزيز البنية التحتية الاجتماعية، لكن التباين في الآراء قد يرتبط بضعف التنسيق مع الجهات الحكومية لضمان استدامة هذه المشاريع.

العبارة 41: سجلت عبارة "نتعاون مع المنظمات المحلية لتمويل المبادرات الاجتماعية (مكافحة الفقر)" متوسطا مرتفعا (3.73) مع انحراف معياري (0.939)، مما يعكس إدراكا لأهمية الشراكات المجتمعية، إلا أن التحدي يظل قائما في قياس الأثر التنموي لهذه المبادرات وتحويلها إلى سياسات مؤسسية دائمة.

العبارة 42: تصدرت عبارة "نقيس الأثر الاجتماعي لبرامجنا بشكل دوري لضمان فعاليتها" أعلى متوسط (3.89) مع انحراف معياري (1.027)، مما يؤكد وجود آليات تقييم، لكن التباين الكبير في الاستجابات قد يعكس غياب منهجية موحدة لقياس الأثر، مما يستوجب تبني أطر تقييم معتمدة (مثل نظرية التغيير).

يظهر البعد الاجتماعي التزاما معتدلا بمعايير الاستدامة المجتمعية، حيث تتراوح المتوسطات بين (3.64 و 3.89)، مع وجود تفاوت ملحوظ في تطبيق السياسات كما تظهر الانحرافات المعيارية المرتفعة (خاصة في العبارتين 39 و 42)، حيث تبرز نقاط القوة في قياس الأثر الاجتماعي (العبارة 42: 3.89) ودعم المشاريع التي تحسن الخدمات الأساسية (العبارة 40: 3.73)، إلا أن التحديات تظل قائمة في تحقيق المساواة بين الجنسين داخل البنك (العبارة 39: 3.71) مع انحراف معياري مرتفع (1.121)، مما يعكس تفاوتاً في تطبيق سياسات العدالة الداخلية، كما يلاحظ ضعف نسبي في ضمان استدامة الشمول المالي للفئات المهمشة (العبارة 37: 3.64) رغم الجهود المبذولة، وهو ما قد يعود إلى غياب آليات تتبع دقيقة لاحتياجات هذه الفئات أو نقص الموارد المخصصة لبرامج التمكين، مما يستدعي تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر تطوير منصات رقمية لجمع البيانات النوعية عن الفئات المستهدفة، وتبني مؤشرات جندرية لقياس التقدم في العدالة الداخلية، إلى جانب تعميق الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية لتصميم أدوات تقييم علمية تترجم الأثر الاجتماعي إلى سياسات مؤسسية فاعلة، حيث يعتبر هذا التكامل بين

التحليل الكمي والنوعي ضرورة لتحقيق تنمية مجتمعية مستدامة تواكب رؤية البنك الاستراتيجية وتدعم أهداف التنمية المستدامة (SDGs).

العبارة 43: سجلت عبارة "نقل البصمة الكربونية للبنك عبر تحسين كفاءة الطاقة في الفروع" متوسطا مرتفعا (3.62) مع انحراف معياري منخفض (0.834)، مما يعكس التزاما مؤسسيا بتحسين الأداء البيئي التشغيلي، لكن المتوسط الأقل نسبيا مقارنة بباقي العبارات قد يشير إلى حاجة لتعميم أفضل الممارسات على جميع الفروع وربطها بحوافز للموظفين.

العبارة 44: حققت عبارة "ترفض تمويل المشاريع التي تهدد التنوع البيولوجي أو الموارد الطبيعية" متوسطا مرتفعا (3.84) مع انحراف معياري (0.852)، مما يظهر التزاما أخلاقيا بحماية البيئة، لكن الانحراف المعياري المرتفع نسبيا قد يعكس ضغوطا اقتصادية أو غموضا في معايير التقييم، مما يستدعي تطوير إطار تحليلي واضح لتصنيف المخاطر البيئية.

العبارة 45: سجلت عبارة "تستخدم تقنيات ذكية (مثل البلوك تشين) لتعزيز الشفافية في التمويل الأخضر" متوسطا مرتفعا (3.84) مع انحراف معياري مرتفع (0.999)، مما يكشف عن توجه ناشئ نحو الابتكار التكنولوجي، لكن التباين الكبير في الآراء قد يرتبط بصعوبات تقنية أو نقص في الكوادر المؤهلة، وهو ما يتطلب استثمارات في البنية التحتية الرقمية.

العبارة 46: حققت عبارة "تشارك في مبادرات إعادة التدوير وإدارة النفايات الإلكترونية" متوسطا مرتفعا (3.93) مع انحراف معياري (0.986)، مما يبرز جهودا ملموسة في الإدارة البيئية، لكن التحدي يظل في توسيع نطاق هذه المبادرات لتحقيق أثر واسع النطاق.

العبارة 47: تصدرت عبارة "نستثمر في مشاريع تهدف إلى استعادة النظم البيئية المتضررة (مثل التشجير)" ثاني أعلى متوسط (4.20) مع انحراف معياري منخفض (0.405)، مما يؤكد أولوية الحفاظ على البيئة في استراتيجية البنك، حيث تعتبر هذه المشاريع نموذجا للاستثمارات ذات العوائد البيئية-الاقتصادية المزدوجة.

العبارة 48: حققت عبارة "تقدم حوافز للعملاء الذين يتبنون ممارسات صديقة للبيئة" أعلى متوسط (4.24) مع انحراف معياري منخفض (0.435)، مما يعكس نجاحا ملحوظا في تحفيز السلوكيات البيئية الإيجابية عبر آليات مالية مبتكرة، وهو ما يعتبر ركيزة لتعزيز الثقافة البيئية المجتمعية.

سجل البعد البيئي أعلى متوسط بين أبعاد التنمية المستدامة، حيث تتراوح متوسطات العبارات بين (3.62 و 4.24)، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبيا في العبارات ذات الأهمية الاستراتيجية (مثل العبارتين 47 و 48)، مما يعكس التزاما مؤسسيا قويا بالحفاظ على البيئة كجزء من الهوية الاستراتيجية للبنك، حيث تبرز القوة في الاستثمارات البيئية طويلة المدى (كاستعادة النظم البيئية) وتحفيز العملاء على الممارسات الخضراء، لكن التحديات تظل قائمة في تعميم التقنيات الذكية (مثل البلوك تشين) ورفع كفاءة الطاقة في جميع الفروع، مما يستدعي تعزيز التكامل بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار التكنولوجي عبر شراكات مع شركات التقنية النظيفة، وتبني سياسات داخلية صارمة لربط التمويل بالالتزام البيئي، حيث يعتبر هذا التوجه ضرورة لتحقيق ريادة بيئية في القطاع المصرفي الجزائري.

سجل محور التنمية المستدامة متوسطا عاما مرتفعا (3.7748) مع انحراف معياري معتدل (0.62730)، مما يعكس التزام بنك BADR بمعايير الاستدامة الشاملة، مع تفاوت في الأداء بين الأبعاد الثلاثة. ففي البعد البيئي، تميز البنك بمبادرات استعادة النظم الإيكولوجية (العبارة 47: 4.20) وتقديم حوافز للعملاء لتبني الممارسات الخضراء (العبارة 48: 4.24)، مما يظهر توجهها استباقيا لتعزيز الأثر البيئي الإيجابي، لكن التحديات بقيت في تعميم التقنيات الذكية مثل البلوك تشين (العبارة 45: 3.84) لتعزيز الشفافية. أما البعد الاجتماعي، فقد برز في قياس الأثر المجتمعي (العبارة 42: 3.89) ودعم الخدمات الأساسية (العبارة 40: 3.73)، لكنه واجه تحديات في تحقيق المساواة الجندرية الداخلية (العبارة 39: 3.71) وتعميم الشمول المالي للفئات المهمشة (العبارة 37: 3.64). في حين سجل البعد الاقتصادي أدنى متوسطات المحور، خاصة في تبني معايير ESG (العبارة 32: 3.47) والاستثمارات طويلة المدى (العبارة 35: 3.40)، مما يعكس حاجة ملحة لتعزيز التكامل بين الربحية المالية والأبعاد التنموية.

يظهر التحليل الكلي أن البنك نجح في ترسيخ مكانته كفاعل بيئي رائد، لكنه يحتاج إلى سد الفجوة بين السياسات البيئية الطموحة والأداء الاقتصادي-الاجتماعي، عبر تعزيز الذكاء الاستراتيجي في صناعة القرارات، وتبني أدوات تمويلية مبتكرة تربط بين التمويل الأخضر واحتياجات التنمية المحلية، مع تطوير شراكات استراتيجية مع الجهات البحثية لقياس الأثر التراكمي للاستثمارات المستدامة، مما يدعم تحقيق توازن بين التوجهات العالمية والخصوصية الريفية للاقتصاد الجزائري.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة كالتالي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه يوجد دور للذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

لاختبار الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (التنمية المستدامة) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

الجدول رقم 14: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	10.521	1	10.521	66.597	<.001
الخطأ	6.793	43	158.		
الإجمالي	17.314	44			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	033.	462.		072.	943.
الذكاء الاستراتيجي	965.	118.	780.	8.161	<.001

المتغير التابع: التنمية المستدامة

معامل التحديد: 0.608

معامل الارتباط: 0.780

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج الإحصائي المستخدم لاختبار الفرضية يتمتع بصلاحية عالية، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (66.597) مستوى دلالة (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha=0.05$)، مما يؤكد أن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة ليست عشوائية، وأن النموذج قادر على تفسير هذه العلاقة بشكل فعال. وتبين نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.780$)، مما يشير إلى أن تحسين ممارسات الذكاء الاستراتيجي يرتبط بتحسين ملحوظ في تحقيق التنمية المستدامة. كما يوضح معامل التحديد ($R^2=0.608$) أن 60.8% من التباين في التنمية المستدامة يعزى إلى التغيرات في جودة الذكاء

الاستراتيجي، بينما تعزى النسبة المتبقية (39.2%) إلى عوامل أخرى خارج النموذج، مثل السياسات الحكومية أو الظروف الاقتصادية الخارجية.

أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير الذكاء الاستراتيجي ($\beta=0.780$) ذو دلالة إحصائية عالية (Sig=0.000)، بينما لم يظهر الثابت ($\beta=0.033$) دلالة إحصائية (Sig=0.943)، وهو ما يتوافق مع النماذج التي تركز على تفسير تأثير المتغير المستقل بشكل رئيسي. ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين عبر معادلة الانحدار التالية:

$$y = 0.033 + 0.965x$$

حيث تمثل (y) التنمية المستدامة، و(x) الذكاء الاستراتيجي. وتشير هذه المعادلة إلى أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في الذكاء الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار (0.965) وحدة في التنمية المستدامة، مما يعكس الأهمية الاستراتيجية لتعزيز هذا الذكاء كمدخل رئيسي لتحقيق الاستدامة المؤسسية. بناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسة التي تؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة عند مستوى ثقة 95%، حيث تدعم القيم الإحصائية (كقيمة t المحسوبة البالغة 8.161 ومستوى الدلالة المنخفض <0.001) هذه الاستنتاجات. وتبرز النتائج الحاجة إلى تعزيز سياسات دعم الذكاء الاستراتيجي، لا سيما في جوانب الاستشراف المستقبلي وتفكير النظم، لتعظيم الأثر الإيجابي على التنمية المستدامة، وضمان توظيف هذه العلاقة بشكل فعال في تحقيق أهداف البنك الاستراتيجية، مثل دعم المشاريع الخضراء وتمكين الفئات المهمشة، بما يتوافق مع التوجهات الوطنية والعالمية نحو الاستدامة الشاملة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على أنه يوجد دور للاستشراف في تحقيق التنمية المستدامة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم 15: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	9.032	1	9.032	46.895	<.001
الخطأ	8.282	43	.193		
الإجمالي	17.314	44			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.656	.460		1.426	.161
الاستشراف	.802	.117	.722	6.848	<.001

معامل الارتباط: 0.722 معامل التحديد: 0.522 المتغير التابع: التنمية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج الإحصائي المستخدم لاختبار الفرضية يتمتع بصلاحية عالية، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (46.895) مستوى دلالة (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha=0.05$)، مما يؤكد أن العلاقة بين الاستشراف والتنمية المستدامة ليست عشوائية، وأن النموذج قادر على تفسير هذه العلاقة بشكل فعال. وكشفت نتائج التحليل عن علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.722$)، مما يشير إلى أن تحسين ممارسات الاستشراف يرتبط بتحسين ملحوظ في تحقيق التنمية المستدامة. كما يوضح معامل التحديد ($R^2=0.522$) أن 52.2% من التباين في التنمية المستدامة يعزى إلى التغيرات في جودة الاستشراف، بينما تعزى النسبة المتبقية (47.8%) إلى عوامل أخرى خارج النموذج، مثل السياسات التنظيمية أو التغيرات التكنولوجية.

أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير الاستشراف ($\beta=0.722$) ذو دلالة إحصائية عالية (Sig=0.000)، بينما لم يظهر الثابت ($\beta=0.656$) دلالة إحصائية (Sig=0.161)، وهو ما يتوافق مع النماذج التي تركز على تفسير تأثير المتغير المستقل بشكل رئيسي. ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين عبر معادلة الانحدار التالية:

$$y = 0.656 + 0.802x$$

حيث تمثل (y) التنمية المستدامة، و(x) الاستشراف. وتشير هذه المعادلة إلى أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في الاستشراف يؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار (0.802) وحدة في التنمية المستدامة، مما يبرز الأهمية الاستراتيجية لتعزيز آليات التخطيط المستقبلي كمدخل لتحقيق الاستدامة.

بناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية للاستشراف في تحقيق التنمية المستدامة عند مستوى ثقة 95%، حيث تدعم القيم الإحصائية (كقيمة t المحسوبة البالغة 6.848 ومستوى الدلالة المنخفض <0.001) هذه الاستنتاجات. وتبرز النتائج الحاجة إلى تعزيز سياسات الاستشراف داخل البنك، لا سيما في مجالات تحليل الاتجاهات المستقبلية (كالتغير المناخي والتحول الرقمي) وتبني أدوات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالتحديات، مما يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر تعظيم الاستثمارات الخضراء وضمان المرونة الاستراتيجية في مواجهة التعقيدات المستقبلية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية على أنه يوجد دور للتفكير بمنطق النظم في تحقيق التنمية المستدامة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم 16: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	6.247	1	6.247	24.268	<.001
الخطأ	11.068	43	.257		
الإجمالي	17.314	44			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.429	.482		2.963	.005
التفكير بمنطق النظم	.599	.122	.601	4.926	<.001

المتغير التابع: التنمية المستدامة

معامل التحديد: 0.361

معامل الارتباط: 0.601

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج الإحصائي المستخدم لاختبار الفرضية يتمتع بصلاحية عالية، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (24.268) مستوى دلالة (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha=0.05$)، مما يؤكد أن العلاقة بين التفكير بمنطق النظم والتنمية

المستدامة ليست عشوائية، وأن النموذج قادر على تفسير هذه العلاقة بشكل جزئي. وكشفت نتائج التحليل عن علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.601$)، مما يشير إلى أن تعميق الفهم النظامي للتفاعلات الداخلية والخارجية يسهم في تحسين مؤشرات الاستدامة. كما يوضح معامل التحديد ($R^2=0.361$) أن 36.1% من التباين في التنمية المستدامة يعزى إلى التغيرات في جودة التفكير النظامي، بينما تعزى النسبة المتبقية (63.9%) إلى عوامل أخرى خارج النموذج، مثل الثقافة المؤسسية أو القيادة الإدارية.

أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير التفكير بمنطق النظم ($\beta=0.601$) ذو دلالة إحصائية عالية ($Sig=0.000$)، بينما أظهر الثابت ($\beta=1.429$) دلالة إحصائية أيضا ($Sig=0.005$)، مما قد يعكس وجود تأثير ثابت للعوامل الأخرى غير المدرجة في النموذج. ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين عبر معادلة الانحدار التالية:

$$y = 1.429 + 0.599x$$

حيث تمثل (y) التنمية المستدامة، و(x) التفكير بمنطق النظم. وتشير هذه المعادلة إلى أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في التفكير النظامي يؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار (0.599) وحدة في التنمية المستدامة، مما يؤكد أهمية تعزيز الرؤية الشمولية في صناعة القرارات الاستراتيجية.

بناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية للتفكير بمنطق النظم في تحقيق التنمية المستدامة عند مستوى ثقة 95%، حيث تدعم القيم الإحصائية (كقيمة t المحسوبة البالغة 4.926 ومستوى الدلالة المنخفض <0.001) هذه الاستنتاجات. وتبرز النتائج الحاجة إلى تعميق ممارسات التفكير النظامي داخل البنك، لا سيما في تحليل التفاعلات بين القطاعات (كالطاقة والزراعة) وتقييم الأثر الشامل للقرارات المالية، مما يدعم تحقيق أهداف الاستدامة عبر تعزيز التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وبناء سياسات تتناسب مع التعقيدات المتزايدة للبيئة التشغيلية.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية على أنه يوجد دور للرؤية المستقبلية في تحقيق التنمية المستدامة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم 17: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	6.740	1	6.740	27.405	<.001
الخطأ	10.575	43	.246		
الإجمالي	17.314	44			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.529	.435		3.512	.001
الرؤية المستقبلية	.558	.107	.624	5.235	<.001

المتغير التابع: التنمية المستدامة

معامل التحديد: 0.389

معامل الارتباط: 0.624

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج الإحصائي المستخدم لاختبار الفرضية يتمتع بصلاحية عالية، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (27.405) مستوى دلالة (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha=0.05$)، مما يؤكد أن العلاقة بين الرؤية المستقبلية والتنمية المستدامة ليست عشوائية، وأن النموذج قادر على تفسير هذه العلاقة بشكل جزئي. وكشفت نتائج التحليل عن علاقة ارتباطية طردية متوسطة إلى قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.624$)، مما يشير إلى أن وضوح الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى يسهم في تحسين مؤشرات الاستدامة. كما يوضح معامل التحديد ($R^2=0.389$) أن 38.9% من التباين في التنمية المستدامة يعزى إلى التغيرات في جودة الرؤية المستقبلية، بينما تعزى النسبة المتبقية (61.1%) إلى عوامل أخرى خارج النموذج، مثل التغيرات التشريعية أو التقلبات السوقية.

أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير الرؤية المستقبلية ($\beta=0.624$) ذو دلالة إحصائية عالية (Sig=0.000)، بينما أظهر الثابت ($\beta=1.529$) دلالة إحصائية أيضا (Sig=0.001)، مما قد يعكس وجود تأثير ثابت لعوامل مؤسسية أو بيئية غير مدرجة في النموذج. ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين عبر معادلة الانحدار التالية:

$$y = 1.529 + 0.558x$$

حيث تمثل (y) التنمية المستدامة، و(x) الرؤية المستقبلية. وتشير هذه المعادلة إلى أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في الرؤية المستقبلية يؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار (0.558) وحدة في التنمية المستدامة، مما يؤكد أهمية تبني رؤى استباقية تراعي التحديات المستقبلية في التخطيط الاستراتيجي.

بناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في تحقيق التنمية المستدامة عند مستوى ثقة 95%، حيث تدعم القيم الإحصائية (كقيمة t المحسوبة البالغة 5.235 ومستوى الدلالة المنخفض <0.001) هذه الاستنتاجات. وتبرز النتائج الحاجة إلى تعزيز ممارسات صياغة الرؤى المستقبلية داخل البنك، لا سيما في مجالات ربط الأهداف الاستثمارية باحتياجات الأجيال القادمة وإشراك أصحاب المصلحة في تصميم الرؤية، مما يدعم تحقيق أهداف الاستدامة عبر تعزيز التكامل بين الطموحات الاستراتيجية والمتطلبات البيئية-الاجتماعية، وضمان مواءمة السياسات الداخلية مع التوجهات العالمية نحو الاقتصاد الأخضر.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد دور للشراكة في تحقيق التنمية المستدامة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم 18: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	8.537	1	8.537	41.821	<.001
الخطأ	8.778	43	.204		
الإجمالي	17.314	44			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.795	.313		5.728	<.001
الشراكة	.528	.082	.702	6.467	<.001

المتغير التابع: التنمية المستدامة

معامل التحديد: 0.493

معامل الارتباط: 0.702

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج الإحصائي المستخدم لاختبار الفرضية يتمتع بصلاحية عالية، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (41.821) مستوى دلالة (Sig=0.000)، وهي

أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha=0.05$)، مما يؤكد أن العلاقة بين الشراكة والتنمية المستدامة ليست عشوائية، وأن النموذج قادر على تفسير هذه العلاقة بشكل فعال. وكشفت نتائج التحليل عن علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.702$)، مما يشير إلى أن تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع الجهات المحلية والدولية يرتبط بتحسين مؤشرات الاستدامة بشكل ملحوظ. كما يوضح معامل التحديد ($R^2=0.493$) أن 49.3% من التباين في التنمية المستدامة يعزى إلى التغيرات في جودة الشراكات، بينما تعزى النسبة المتبقية (50.7%) إلى عوامل أخرى خارج النموذج، مثل البيئة التنظيمية أو القدرات المؤسسية.

أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير الشراكة ($\beta=0.702$) ذو دلالة إحصائية عالية ($Sig=0.000$)، بينما أظهر الثابت ($\beta=1.795$) دلالة إحصائية أيضا ($Sig<0.001$)، مما قد يعكس وجود تأثير ثابت لعوامل مؤسسية أو بيئية تدعم الاستدامة بشكل مستقل عن الشراكات. ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين عبر معادلة الانحدار التالية:

$$y = 1.795 + 0.528x$$

حيث تمثل (y) التنمية المستدامة، و(x) الشراكة. وتشير هذه المعادلة إلى أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في جودة الشراكات يؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار (0.528) وحدة في التنمية المستدامة، مما يؤكد الأهمية الاستراتيجية للتعاون مع الجهات الفاعلة في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية.

بناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية للشراكة في تحقيق التنمية المستدامة عند مستوى ثقة 95%، حيث تدعم القيم الإحصائية (كقيمة t المحسوبة البالغة 6.467 ومستوى الدلالة المنخفض <0.001) هذه الاستنتاجات. وتبرز النتائج الحاجة إلى تعزيز سياسات بناء الشراكات داخل البنك، لا سيما مع الحكومات والمنظمات غير الربحية وشركات التكنولوجيا النظيفة، لتعزيز الأثر الإيجابي على الاستدامة، عبر تصميم برامج تمويلية مشتركة وتبادل المعرفة حول أفضل الممارسات الخضراء، مما يدعم تحقيق أهداف البنك في تعزيز الشمول المالي وحماية الموارد الطبيعية، تماشيا مع التوجهات العالمية نحو الاقتصاد الدائري.

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية على أنه يوجد دور للدافعية في تحقيق التنمية المستدامة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

BADR - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم 19: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	7.018	1	7.018	29.307	<.001
الخطأ	10.297	43	.239		
الإجمالي	17.314	44			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.614	.588		1.044	.302
الدافعية	.820	.152	.637	5.414	<.001

معامل الارتباط: 0.637 معامل التحديد: 0.405 المتغير التابع: التنمية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج الإحصائي المستخدم لاختبار الفرضية يتمتع بصلاحية عالية، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (29.307) مستوى دلالة (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha=0.05$)، مما يؤكد أن العلاقة بين الدافعية والتنمية المستدامة ليست عشوائية، وأن النموذج قادر على تفسير هذه العلاقة بشكل جزئي. وكشفت نتائج التحليل عن علاقة ارتباطية طردية متوسطة إلى قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.637$)، مما يشير إلى أن تحفيز العاملين وربط أهدافهم الشخصية بأهداف البنك يسهم في تعزيز مؤشرات الاستدامة. كما يوضح معامل التحديد ($R^2=0.405$) أن 40.5% من التباين في التنمية المستدامة يعزى إلى التغيرات في جودة الدافعية، بينما تعزى النسبة المتبقية (59.5%) إلى عوامل أخرى خارج النموذج، مثل الهيكل التنظيمي أو البيئة الخارجية.

أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير الدافعية ($\beta=0.637$) ذو دلالة إحصائية عالية (Sig=0.000)، بينما لم يظهر الثابت ($\beta=0.614$) دلالة إحصائية (Sig=0.302)، وهو ما يتوافق مع النماذج التي تركز على تفسير تأثير المتغير المستقل بشكل رئيسي. ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين عبر معادلة الانحدار التالية:

$$y = 0.614 + 0.820x$$

حيث تمثل (y) التنمية المستدامة، و (x) الدافعية. وتشير هذه المعادلة إلى أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في الدافعية يؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار (0.820) وحدة في التنمية المستدامة، مما يؤكد أهمية تعزيز الحوافز المؤسسية لتحفيز العاملين على تبني الممارسات المسؤولة بيئيا واجتماعيا.

بناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية للدافعية في تحقيق التنمية المستدامة عند مستوى ثقة 95%، حيث تدعم القيم الإحصائية (كقيمة t المحسوبة البالغة 5.414 ومستوى الدلالة المنخفض <0.001) هذه الاستنتاجات. وتبرز النتائج الحاجة إلى تعزيز آليات التحفيز داخل البنك، لا سيما عبر ربط مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للاستدامة بنظام المكافآت، وتصميم برامج تدريبية تعزز الوعي البيئي والاجتماعي، مما يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر تحويل الموظفين إلى شركاء فاعلين في تنفيذ الاستراتيجيات الخضراء، وضمان مواءمة الثقافة المؤسسية مع التوجهات العالمية نحو المسؤولية الاجتماعية والاقتصاد الدائري.

سابعاً: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية على أنه يوجد دور للحدس في تحقيق التنمية المستدامة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم 20: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.947	1	1.947	5.448	.024
الخطأ	15.367	43	357.		
الإجمالي	17.314	44			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.698	.470		5.743	<.001
الحدس	.280	.120	.335	2.334	.024

معامل الارتباط: 0.335 معامل التحديد: 0.112 المتغير التابع: التنمية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج الإحصائي المستخدم لاختبار الفرضية يتمتع بصلاحية محدودة مقارنة بالفرضيات السابقة، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (5.448) مستوى

دلالة (Sig=0.024)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha=0.05$)، مما يشير إلى أن العلاقة بين الحدس والتنمية المستدامة ليست عشوائية، لكن قدرة النموذج على تفسير هذه العلاقة تظل ضعيفة نسبياً. وكشفت نتائج التحليل عن علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.335$)، مما يشير إلى أن الاعتماد على الحدس في صناعة القرارات يسهم بشكل محدود في تعزيز مؤشرات الاستدامة. كما يوضح معامل التحديد ($R^2=0.112$) أن 11.2% فقط من التباين في التنمية المستدامة يعزى إلى التغيرات في جودة الحدس، بينما تعزى النسبة المتبقية (88.8%) إلى عوامل أخرى خارج النموذج، مثل التحليل الكمي أو السياسات المؤسسية.

أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير الحدس ($\beta=0.335$) ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\text{Sig}=0.024$)، بينما أظهر الثابت ($\beta=2.698$) دلالة إحصائية عالية ($\text{Sig}<0.001$)، مما يعكس وجود تأثير قوي لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين عبر معادلة الانحدار التالية:

$$y = 2.698 + 0.280x$$

حيث تمثل (y) التنمية المستدامة، و(x) الحدس. وتشير هذه المعادلة إلى أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في الحدس يؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار (0.280) وحدة في التنمية المستدامة، مما يظهر تأثيراً هامشياً نسبياً مقارنة بالمتغيرات الأخرى.

بناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة عند مستوى ثقة 95%، لكن التأثير المحدود للحدس (كما تظهر قيمة R^2 المنخفضة) ينذر بأهمية توخي الحذر في تفسير هذه العلاقة، حيث تدعم القيم الإحصائية (كقيمة t المحسوبة البالغة 2.334) وجود دور ضعيف للحدس في الاستدامة، مما يبرز الحاجة إلى دمج أدوات التحليل الكمي والاستشراف الاستراتيجي لتعظيم فاعليته. وتوصي النتائج بتعزيز التوازن بين البصيرة الإنسانية والمنهجيات العلمية في صناعة القرارات، عبر تصميم برامج تدريبية تدمج الحدس مع البيانات الضخمة، ووضع أطر مؤسسية واضحة لضمان عدم تعارض الحدس مع المعايير البيئية والاجتماعية، مما يدعم تحقيق أهداف البنك في ظل التعقيدات المتزايدة للاقتصاد الأخضر.

ثامنا: اختبار الفرضية الفرعية السابعة

تنص الفرضية على أنه توجد فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة حول دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ولاختبار صحة الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيات جزئية كالتالي:

1. حسب العمر

لاختبار صحة الفرضية تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير العمر (الفئة العمرية)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 21: يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق حسب العمر

الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة				
الفئات العمرية	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أقل من 25 سنة	2	4.2803	5.2777	.002
من 26-35 سنة	9	4.3337		
من 36-45 سنة	17	3.6725		
من 46-55 سنة	15	3.5824		
أكثر من 55 سنة	2	4.2338		
المجموع	45	3.8267		

Dependent Variable: الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة

Scheffe

Sig.	Mean Difference (I-J)	الفئة العمرية (I)	الفئة العمرية (J)
1.000	-.05339	أقل من 25 سنة	من 26-35 سنة
.532	.60773	أقل من 25 سنة	من 36-45 سنة
.398	.69784	أقل من 25 سنة	من 46-55 سنة
1.000	.04646	أقل من 25 سنة	أكثر من 55 سنة
1.000	.05339	من 26-35 سنة	أقل من 25 سنة
.025	.66112*	من 26-35 سنة	من 36-45 سنة

Dependent Variable: الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة

Scheffe

Sig.	Mean Difference (I-J)	الفئة العمرية (I)	الفئة العمرية (J)
.010	.75123*	من 45-55 سنة	من 55 سنة
.999	.09985	أكثر من 55 سنة	من 55 سنة
.532	-.60773	من 45-36 سنة	أقل من 25 سنة
.025	-.66112*	من 45-36 سنة	من 26-35 سنة
.988	.09010	من 45-36 سنة	من 55-46 سنة
.608	-.56128	من 45-36 سنة	أكثر من 55 سنة
.398	-.69784	من 55-46 سنة	أقل من 25 سنة
.010	-.75123*	من 55-46 سنة	من 26-35 سنة
.988	-.09010	من 55-46 سنة	من 36-45 سنة
.469	-.65138	من 55-46 سنة	أكثر من 55 سنة
1.000	-.04646	أكثر من 55 سنة	أقل من 25 سنة
.999	-.09985	أكثر من 55 سنة	من 26-35 سنة
.608	.56128	أكثر من 55 سنة	من 36-45 سنة
.469	.65138	أكثر من 55 سنة	من 46-55 سنة

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات العمرية في تقييم دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5.2777) بمستوى دلالة (Sig = 0.002)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد أن هذه الفروق ليست عشوائية. عند تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، اتضح أن الفروق الدالة تركزت بين فئة الموظفين الأصغر سنا (26-35 سنة) الذين سجلوا أعلى متوسط (4.3337) وفئتي الموظفين في منتصف العمر (36-45 سنة) بمتوسط (3.6725) و(46-55 سنة) بمتوسط (3.5824)، حيث بلغ فرق المتوسطات (0.66112 و 0.75123 على التوالي) مع دلالة إحصائية (Sig = 0.025 و 0.010)، مما يشير إلى أن الفئة الأصغر سنا تقييم دور الذكاء الاستراتيجي في الاستدامة بشكل أعلى مقارنة بزملائهم الأكبر سنا. في المقابل، لم تظهر فروق دالة بين الفئات الأخرى،

مثل أقل من 25 سنة مقابل أكثر من 55 سنة ($Sig = 1.000$)، أو بين 36-45 سنة و 46-55 سنة ($Sig = 0.988$)، مما يعكس تشابها في التصورات بين هذه الفئات رغم اختلاف أعمارها.

يعكس ارتفاع تقييم الفئة العمرية (26-35 سنة) انفتاحا أكبر على المفاهيم الاستراتيجية الحديثة، ربما لارتباطها بثقافة الابتكار ومواكبة التحولات التكنولوجية السريعة، بينما قد يعكس انخفاض التقييم لدى الفئتين المتوسطتين (36-55 سنة) تحفظا ناتجا عن التركيز على المهام التشغيلية الروتينية أو صعوبة تكيفهم مع الأدوات الاستراتيجية المعقدة. أما الفئتان أقل من 25 سنة وأكثر من 55 سنة، فبالرغم من تسجيلهما متوسطات مرتفعة نسبيا (4.2803 و 4.2338)، إلا أن عدم دلالة الفروق مع الفئات الأخرى قد يعزى إلى صغر حجم العينة فيهما (مشاركان فقط لكل فئة)، مما يضعف من قوة الاستنتاجات المتعلقة بهما.

من الناحية العملية، تشير هذه النتائج إلى ضرورة تصميم برامج تدريبية مخصصة للفئات العمرية المتوسطة (36-55 سنة) لتعزيز فهمهم لمفاهيم الذكاء الاستراتيجي وربطها بتجاربهم العملية، مع استثمار حماس الفئة الأصغر (26-35 سنة) كقادة لمبادرات الاستدامة الابتكارية. كما يوصى بتوسيع عينة الفئتين العمرية القصوى في دراسات مستقبلية لضمان تمثيل أفضل لآرائهم، خصوصا مع تنامي دور الخبرات المتراكمة لكبار الموظفين في صناعة القرارات الاستراتيجية.

بناء على ما سبق، تقبل الفرضية جزئيا، حيث توجد فروق دالة إحصائية بين ثلاث فئات عمرية فقط من أصل خمس، مما يبرز أهمية مراعاة التمايز العمري في سياسات تعزيز الذكاء الاستراتيجي، مع ضمان تكامل الرؤى بين الأجيال لتحقيق استدامة شاملة تدمج بين الابتكارات الحديثة والحكمة التشغيلية المتراكمة.

2. حسب المستوى التعليمي

لاختبار صحة الفرضية تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير المستوى التعليمي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 22: يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق حسب المستوى التعليمي

الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة				
المستويات التعليمية التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	
6	3.9243	3.115	.036	ثانوي أو أقل
15	4.0773			تقني / تقني سامي
16	3.7531			ماستر
8	3.4308			دراسات عليا
45	3.8267			المجموع

Dependent Variable: الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة

Scheffe

Sig.	Mean Difference (I-J)	(J) المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (A)
.939	-.15306	تقني / تقني سامي	ثانوي أو أقل
.916	.17121	ماستر	ثانوي أو أقل
.355	.49351	دراسات عليا	ثانوي أو أقل
.939	.15306	ثانوي أو أقل	تقني / تقني سامي
.367	.32427	ماستر	تقني / تقني سامي
.046	.64656*	دراسات عليا	تقني / تقني سامي
.916	-.17121	ثانوي أو أقل	ماستر
.367	-.32427	تقني / تقني سامي	ماستر
.536	.32230	دراسات عليا	ماستر
.355	-.49351	ثانوي أو أقل	دراسات عليا
.046	-.64656*	تقني / تقني سامي	دراسات عليا
.536	-.32230	ماستر	دراسات عليا

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وجود فروق دالة إحصائية بين المستويات التعليمية في تقييم دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.115) بمستوى دلالة (Sig = 0.036)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد أن هذه الفروق ليست عشوائية. عند تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، اتضح أن الفروق الدالة تركزت بين فئة الحاصلين على تعليم تقني/تقني سامي (بمتوسط 4.0773) والحاصلين على دراسات عليا (بمتوسط 3.4308) بفرق متوسطات (-0.64656) ودلالة إحصائية (Sig = 0.046)، مما يشير إلى أن ذوي التعليم التقني يقيمون دور الذكاء الاستراتيجي في الاستدامة بشكل أعلى مقارنة بذوي الدراسات العليا. في المقابل، لم تظهر فروق دالة بين الفئات الأخرى، مثل الثانوي أو أقل (بمتوسط 3.9243) مقابل الماجستير (بمتوسط 0.916) (Sig = 0.916)، أو التقني/تقني سامي مقابل الماجستير (Sig = 0.367)، مما يعكس تشابها في التصورات بين معظم الفئات التعليمية.

يعكس ارتفاع تقييم الحاصلين على التعليم التقني/التقني سامي تركيزهم على الجوانب التطبيقية للذكاء الاستراتيجي، التي تتناسب مع مهاراتهم العملية في إدارة العمليات الميدانية، بينما قد يرتبط انخفاض تقييم الحاصلين على دراسات عليا بتركيزهم النظري على المفاهيم الاستراتيجية المجردة، والتي قد لا تترجم دائما إلى حلول عملية في بيئة العمل، أو بتحفيزهم على فجوة التطبيق بين النظرية والواقع. أما الحاصلون على الماجستير، فسجلوا متوسطا أقل من ذوي التعليم التقني، لكن عدم دلالة الفروق قد يعكس تنوع تخصصاتهم بين التطبيقية والأكاديمية. من جهة أخرى، تظهر فئة الثانوي أو أقل متوسطا مرتقعا نسبيا (3.9243)، لكن صغر حجم العينة (6 مشاركين) يجعل هذه النتيجة غير قابلة للتعميم دون مزيد من الدراسات.

من الناحية العملية، تشير هذه النتائج إلى ضرورة تعزيز التكامل بين المعرفة النظرية والمهارات التطبيقية في البرامج التعليمية، خصوصا لذوي الدراسات العليا، عبر تصميم مشاريع ميدانية تدمج مفاهيم الذكاء الاستراتيجي مع تحديات التنمية المستدامة الواقعية. كما يوصى استثمار خبرة الحاصلين على التعليم التقني كحلقة وصل بين الإدارة الاستراتيجية والتنفيذ التشغيلي، نظرا لقدرتهم على ربط المفاهيم بالتطبيقات العملية. بالإضافة إلى ذلك، يجب توسيع نطاق عينة الحاصلين على تعليم ثانوي أو أقل في دراسات مستقبلية لفهم توجهاتهم بدقة أكبر، مع تطوير برامج تدريبية مبسطة تزيد وعيهم بأدوات الذكاء الاستراتيجي.

بناء على ما سبق، تقبل الفرضية، حيث توجد فروق دالة إحصائية بين فئتين تعليميتين من أصل أربع، مما يبرز أهمية مراعاة التخصصات التعليمية عند تصميم سياسات تعزيز الذكاء الاستراتيجي، مع

تعزيز الحوار بين الأكاديميين والممارسين لسد الفجوة بين النظرية والتطبيق، وضمان تحقيق استدامة مؤسسية متوازنة تعكس كفاءة القرارات الاستراتيجية وفعالية التنفيذ الميداني.

3. حسب المسمى الوظيفي

لاختبار صحة الفرضية تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير المسمى الوظيفي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 23: يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق حسب المسمى الوظيفي

الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة			
المسمى الوظيفي	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F مستوى الدلالة Sig
إداري	22	3.7147	7.696 .001
رئيس قسم	14	3.6519	
تقني	9	4.3722	
المجموع	45	3.8267	

Dependent Variable: الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة

Scheffe

المسمى الوظيفي (I) المسمى الوظيفي (J)			Sig.	Mean Difference (I-J)
إداري	رئيس قسم		.926	.06277
	تقني		.004	-.65745*
رئيس قسم	إداري		.926	-.06277
	تقني		.004	-.72022*
تقني	إداري		.004	.65745*
	رئيس قسم		.004	.72022*

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وجود فروق دالة إحصائية بين المسميات الوظيفية في تقييم دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (7.696) مستوى دلالة (Sig = 0.001)، مما يؤكد أن الفروق بين المجموعات ليست عشوائية. وباستخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، تبين أن الفروق الدالة تركزت بين

الموظفين التقنيين (بمتوسط 4.3722) وكل من الموظفين الإداريين (بمتوسط 3.7147) ورؤساء الأقسام (بمتوسط 3.6519)، مع دلالة إحصائية (Sig = 0.004) لكلتا المقارنتين، بينما لم تظهر المقارنة بين الإداريين ورؤساء الأقسام فروقا دالة (Sig = 0.926).

يعكس ارتفاع تقييم التقنيين ارتباطا وثيقا بين مهامهم العملية (كتحليل البيانات أو تطبيق التقنيات الخضراء) وبين تطبيق أدوات الذكاء الاستراتيجي بشكل مباشر، مما يمكنهم من رصد الأثر الملموس لهذه الأدوات في تحسين الكفاءة أو خفض التكاليف البيئية. في المقابل، قد يفسر انخفاض التقييم لدى الإداريين ورؤساء الأقسام بانشغالهم بالعمليات التشغيلية الروتينية وضغوط الإدارة اليومية، مما يقلل من فرص تفاعلهم مع التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، أو ربما يعكس فجوة في توصيل الرؤية الاستراتيجية من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية.

لتعزيز التكامل بين هذه الفئات، يوصى بتصميم ورش عمل مشتركة تهدف إلى سد الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني، وتمكين التقنيين من قيادة مبادرات استدامة تعتمد على البيانات، مثل رصد الأثر البيئي للمشاريع. كما يوصى بتدريب رؤساء الأقسام على أدوات دمج الاستراتيجيات في المهام اليومية، وتعزيز الشفافية في توصيل الأهداف الاستراتيجية عبر جميع المستويات الوظيفية، لضمان تحقيق استدامة شاملة تعكس التكامل بين الرؤى طويلة المدى والكفاءة التشغيلية.

4. حسب الخبرة المهنية

لاختبار صحة الفرضية تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير الخبرة المهنية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 24: يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق حسب الخبرة المهنية

الذكاء الاستراتيجي والتنمية المستدامة				
الخبرة المهنية	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أقل من سنة	2	4.2803	2.595	.065
من 1-5 سنوات	10	4.1243		
من 6-10 سنوات	8	3.8654		
أكثر من 10 سنوات	25	3.6590		
المجموع	45	3.8267		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات الخبرة المهنية في تقييم دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.595) مستوى دلالة (Sig = 0.065)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى أن الفروق الملحوظة بين المتوسطات قد تكون عشوائية ولا تعكس اختلافا حقيقيا بين المجموعات. ومع ذلك، يلاحظ وجود اتجاه تنازلي في تقييم الذكاء الاستراتيجي مع زيادة سنوات الخبرة، حيث سجلت فئة الأقل خبرة (أقل من سنة) أعلى متوسط (4.2803)، تلتها فئة (1-5 سنوات) بمتوسط (4.1243)، ثم فئة (6-10 سنوات) بمتوسط (3.8654)، وأخيرا فئة الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات) بأدنى متوسط (3.6590).

قد يعكس ارتفاع تقييم الموظفين حديثي الخبرة تفاعلا ناتجا عن تأثرهم ببرامج التدريب الحديثة التي تركز على مفاهيم الاستدامة والذكاء الاستراتيجي، أو حماسهم لتطبيق معارفهم الجديدة في بيئة العمل. في المقابل، قد يرتبط انخفاض التقييم لدى ذوي الخبرة الطويلة بتركيزهم على التحديات العملية المتكررة أو صعوبات تكيفهم مع التغييرات الاستراتيجية الجذرية، رغم أن عدم دلالة الفروق يحذر من تعميم هذه التفسيرات. من الجدير بالذكر أن فئة أقل من سنة تضم مشاركين فقط (2)، مما يجعل نتائجها غير قابلة للتعميم ويستدعي الحذر في تفسيرها.

من الناحية العملية، تشير هذه النتائج إلى ضرورة تعزيز التواصل بين الموظفين من مختلف الخبرات لدمج حماس القدامى مع أفكار الجدد، ومراجعة آليات نقل المعرفة لضمان استمرارية تعزيز الوعي الاستراتيجي لدى ذوي الخبرة الطويلة. كما يوصى بإجراء دراسات نوعية لاستكشاف العوامل الخفية التي تؤثر على تصورات الموظفين، مثل الثقافة المؤسسية أو فاعلية السياسات التدريبية، خاصة مع محدودية حجم العينة في بعض الفئات.

بناء على النتائج، يتم رفض الفرضية لعدم وجود فروق دالة إحصائية، لكن الاتجاه التنازلي في التقييم يستدعي مراعاة التمايز في الخبرات عند تصميم سياسات الذكاء الاستراتيجي، مع التأكيد على أهمية مواءمة الاستراتيجيات مع الواقع التشغيلي الذي يعيشه ذوو الخبرة الطويلة، لضمان تحقيق استدامة متوازنة تعكس التكامل بين الرؤى الابتكارية والخبرات الميدانية المتراكمة في بنك BADR - تبسة.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة وجود فروق دالة إحصائية في تقييم موظفي بنك BADR - تبسة لدور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لم تظهر متغيرات أخرى فروقا ذات دلالة. فمن ناحية العمر، سجلت الفئة العمرية الأصغر (26-35 سنة) تقييما أعلى مقارنة بالفئتين المتوسطتين (36-45 سنة و 46-55 سنة)، وهو ما قد يعكس انفتاحا أكبر على المفاهيم الاستراتيجية الحديثة بين الشباب. أما بالنسبة للمستوى التعليمي، فقد تفوق الحاصلون على التعليم التقني/التقني سامي في التقييم مقارنة بذوي الدراسات العليا، مما يبرز أهمية المهارات التطبيقية في ربط الاستراتيجيات بالواقع العملي. وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، سجل الموظفون التقنيون تقييما أعلى من الإداريين ورؤساء الأقسام، مما يشير إلى دورهم المحوري في تنفيذ مبادرات الاستدامة الملموسة.

من جهة أخرى، لم تظهر الخبرة المهنية فروقا دالة إحصائية، رغم وجود اتجاه تنازلي في التقييم مع زيادة سنوات الخبرة، حيث أظهر الموظفون الجدد تفاعلا أكبر مقارنة بذوي الخبرة الطويلة. هذا التناقض بين المتغيرات يظهر أن تأثير الخصائص الديموغرافية والوظيفية على تصورات الذكاء الاستراتيجي ليس موحدًا، بل يعتمد على طبيعة التفاعل بين الخبرات العملية والسياق المؤسسي.

عمليا، تشير هذه النتائج إلى ضرورة تبني سياسات مخصصة تراعي التمايز بين الفئات الوظيفية والتعليمية، مثل تعزيز الحوار الاستراتيجي بين التقنيين والإداريين، وتصميم برامج تدريبية تستهدف الفئات العمرية المتوسطة لتعزيز وعيهم بأدوات الذكاء الاستراتيجي، مع الاستفادة من حماس الشباب وذوي الخبرة

القصيرة في قيادة مبادرات الابتكار. كما تؤكد النتائج على أهمية تطوير آليات تواصل فعالة لسد الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي طويل المدى والممارسات التشغيلية اليومية، مما يدعم تحقيق تكامل بين الرؤى الاستشرافية والكفاءة التنفيذية.

في الختام، تقبل الفرضية الرئيسة السابعة جزئياً، حيث تحققت الفروق الدالة في ثلاث متغيرات من أصل أربعة، مما يبرز الحاجة إلى نماذج إدارية مرنة تراعي تنوع الخصائص الوظيفية والديموغرافية لتعظيم الأثر الاستراتيجي، مع تعزيز الشمولية في تبني مفاهيم الاستدامة، لضمان تحقيق أهداف بنك BADR - تبسة التنموية في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية الملحة.

تناول هذا المبحث الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، حيث أظهرت هيمنة واضحة للذكور، وتركيزاً في الفئات العمرية متوسطة الخبرة، مع غلبة المؤهلات الأكاديمية العليا. أظهر تحليل محور الذكاء الاستراتيجي تفوقاً في الممارسات الاستشرافية ووضوح الرؤية المستقبلية، بينما ظهرت محدودية في الاعتماد على الحدس في صناعة القرارات. أما محور التنمية المستدامة، فقد برز التزام البنك بالمبادرات البيئية، بينما واجه تحديات في تعزيز الجوانب الاقتصادية والاجتماعية. أكدت اختبارات الفرضيات وجود تأثير معنوي للذكاء الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة، مع وجود فروق في التقييم تعزى لاختلاف المهام الوظيفية والمستويات التعليمية، في حين لم تُظهر الخبرة المهنية اختلافات جوهرية.

خلاصة

تُمثل نتائج هذا الفصل الامتداد التطبيقي للإطار النظري الذي أسسه الفصل الأول، حيث تُترجم مفاهيم الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية) إلى ممارسات فعلية في بنك BADR - وكالة تبسة. فكما أكد الإطار النظري على ضرورة التكامل بين الأبعاد الاستراتيجية والاستدامة، أظهر التحليل التطبيقي تفاوتاً في تحقيق هذا التكامل، مع تفوق الجانب البيئي كاستعادة النظم الإيكولوجية مقابل تحديات في تعميق البُعد الاقتصادي كتبني معايير ESG.

كما تجسدت فجوة الدراسات السابقة التي أشار إليها الفصل الأول في واقع البنك، حيث برزت الحاجة إلى نماذج تعزز الربط بين الذكاء الاستراتيجي والاستدامة الشاملة، وهو ما تُجيب عليه نتائج الدراسة عبر تأكيد تأثير الاستشراف والتفكير النظامي في تحقيق الاستدامة، مع إبراز دور العوامل المؤسسية كالهيكلة التنظيمي وسياسات الشراكة كمدخلات حاسمة، مقارنة بالخصائص الفردية.

بهذا يُكمل الفصل الثاني مسار البحث من التنظير إلى التطبيق، مُقدماً نموذجاً عملياً يجب على إشكالية الدراسة، ويُؤكد إمكانية توظيف الذكاء الاستراتيجي كجسر بين الطموحات النظرية للتنمية المستدامة والواقع التشغيلي للمؤسسات المالية الريفية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

أكدت الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي يمثل دعامة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات المالية، حيث يسهم الاستشراف والرؤية المستقبلية في مواجهة التحديات البيئية والاقتصادية التي تمت الإشارة إليها، مثل تسارع التغيرات المناخية وتعقيدات الاقتصاد العالمي. فكما بينت النتائج، يُظهر بنك BADR - تبسة التزاما ملحوظا بالمبادرات الخضراء كاستعادة النظم الإيكولوجية، لكن تعزيز التكامل بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة يظل ضرورة لتحقيق التوازن بين الأهداف التنموية والضغط التشغيلية، وهو ما يتطلب تبني منهجيات ذكية تحول التحديات - التي تم إبرازها كالفجوات الاجتماعية والتهديدات البيئية - إلى فرص استثمارية مبتكرة.

في هذا السياق، جسدت هذه الدراسة حاجة المؤسسات إلى تبني نموذج عمل استباقي يدمج بين الذكاء الاستراتيجي والاستدامة الشاملة، حيث يُمكن لهذا التكامل - كما تم إيضاحه في الفصل النظري - أن يُحقق التوازن بين متطلبات النمو الاقتصادي وضغوط الحفاظ على الموارد، وهو ما يعيد تعريف دور المؤسسات المالية من مجرد ممولين إلى شركاء فاعلين في بناء مستقبل مستدام، يلبي احتياجات الحاضر دون التفريط في حقوق الأجيال القادمة، تماشيا مع الرؤية التي طرحتها الدراسة منذ مستهلها.

وفيما يلي سيتم عرض النتائج والتوصيات والآفاق المستقبلية:

1. نتائج الدراسة

- سجل بعد الاستشراف أعلى متوسط (3.8889)، مع تفوق استخدام السيناريوهات المستقبلية (4.07).
- أظهر التفكير بمنطق النظم متوسطا مرتفعا (3.9156)، مع تميز تقييم العوامل الخارجية (4.09).
- حقق بعد الرؤية المستقبلية أعلى متوسط بين الأبعاد (4.0222)، خاصة في تحديث الاستراتيجيات وفق التوجهات العالمية (4.24).
- سجل بعد الشراكة متوسطا مرتفعا (3.7511)، مع تفوق تقييم أداء الشركاء (3.89).
- أظهر بعد الدافعية تأثيرا قويا لربط أهداف الموظفين بأهداف البنك (3.96).
- سجل بعد الحدس أدنى متوسط (3.84)، مع محدودية تأثيره في القرارات الاستراتيجية.

الخاتمة العامة

- أكد التحليل الكلي للذكاء الاستراتيجي متوسطا مرتفعا (3.8785)، مع حاجة لتعزيز التكامل بين الأبعاد.
- تفوق البعد البيئي (متوسط 4.0222)، خاصة في مشاريع التشجير (4.20) والحوافز الخضراء (4.24).
- سجل البعد الاجتماعي متوسطا (3.7748)، مع تفوق قياس الأثر المجتمعي (3.89).
- أظهر البعد الاقتصادي تحديات في تبني معايير (3.47) ESG والاستثمارات طويلة المدى (3.40).
- سجل المحور الكلي للتنمية المستدامة متوسطا مرتفعا (3.7748)، مع تفاوت بين الأبعاد الثلاثة.
- تأكيد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي ($R^2=0.608$) والاستشراف ($R^2=0.522$) على التنمية المستدامة.
- وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات العمرية والتعليمية والمسميات الوظيفية في التقييم.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للخبرة المهنية، رغم اتجاه تنازلي في التقييم مع زيادة الخبرة.
- المؤسسة من الاحتفاظ بالمعرفة الضرورية وتوزيعها بكفاءة.

2. التوصيات

- استنادًا إلى النتائج التطبيقية للدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية لبنك BADR - وكالة تبسة:
- تعزيز تبني معايير ESG في تقييم المخاطر واتخاذ القرارات المالية.
- تطوير منصة تحليلية متكاملة لدمج البيانات البيئية والاجتماعية مع المؤشرات المالية.
- تعميم استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل السيناريوهات المستقبلية وتأثير السياسات الحكومية.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة للموظفين ذوي الخبرة العالية (فوق 10 سنوات) لتعزيز اندماجهم في التحول الاستراتيجي.
- تعزيز الشراكات مع شركات التكنولوجيا النظيفة لتمويل مشاريع الابتكار المستدام في المناطق الريفية.
- إنشاء صندوق استثماري لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في القطاع الزراعي المستدام.
- توحيد مؤشرات أداء الاستدامة (KPIs) في تقييم جميع الوظائف وربطها بنظام المكافآت.
- تعزيز الشمول المالي عبر تصميم منتجات مالية مخصصة للفئات المهمشة (كذوي الدخل المحدود).

الخاتمة العامة

- تبسيط إجراءات منح التمويل الأخضر مع تطبيق تقنيات بلوك تشين لضمان الشفافية.
- تفعيل دور الموظفين التقنيين كقادة لمبادرات خفض البصمة الكربونية في الفروع.
- تعزيز الحوار الاستراتيجي بين الإدارة العليا والموظفين لتحسين توصيل الرؤية المستقبلية.
- إنشاء مرصد لرصد الأثر المجتمعي بالشراكة مع جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي لقياس فعالية البرامج.
- تطوير نظام مراقبة ذكي لتحسين كفاءة استهلاك الطاقة والمياه في الفروع.
- إطلاق حملات توعوية للعملاء حول الممارسات المالية المستدامة ودورها في دعم الاقتصاد الأخضر.

3. آفاق الدراسة

يمكن اقتراح الآفاق البحثية المستقبلية التالية:

- تأثير تغير المناخ على إدارة مخاطر المحفظة الائتمانية في البنوك المتخصصة بالتنمية الزراعية.
 - دور القيادة التحويلية الذكية في مواءمة الثقافة المؤسسية مع متطلبات التحول الرقمي الأخضر.
 - تحليل مقاومة الموظفين ذوي الخبرة للتغيير الاستراتيجي في ظل التحول نحو النماذج الخضراء.
 - أثر التكنولوجيا الحيوية الزراعية على إدارة المخاطر المالية في محافظ القروض الريفية.
 - دراسة التفاعل بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي في تحسين جودة القرارات المستدامة.
 - تقييم فعالية آليات التمويل الإسلامي في دعم الاقتصاد الأخضر بالمناطق الريفية.
- ويبقى المجال مفتوحا للباحثين لمزيد من الدراسات التي تثري الموضوع.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي، كيف يكون الذكاء في القيادة؟، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2007، ص 17.
2. أحمد علي صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل نشر الأردن، 2010، ص 135.
3. أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الأولى، الجزء 6، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
4. بومدين طاشمة، التنمية المستدامة وإدارة البيئة بين الواقع ومقتضيات التطور، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2016.
5. عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
6. الفراجي هادي أحمد، التنمية المستدامة في استراتيجيات الأمم المتحدة، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2015.
7. القرشي مدحت، التنمية الاقتصادية: نظريات وسياسات وموضوعات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
8. ماجدة احمد أبو زنت، عثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
9. محمد سرحان المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. محمد صالح الشيخ، الآثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002.

قائمة المراجع

11. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
12. مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مطبعة جامعة بغداد، العراق، 2000.
13. نبيل إسماعيل أبو شريحة، التوعية البيئية والتنمية المستدامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 1992.
14. هاشم مرزوك علي الشمري وآخرون، الاقتصاد الأخضر مسار جديد في التنمية المستدامة، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2017.

المجلات العلمية

1. أحمد سعيد البكل، إيمان فاروق الحداد، الشمول المالي وانعكاساته على معدل النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع عشر، أبريل 2022.
2. إسلام عاطف أحمد الأطروش، محمد عبد السلام راغب، وائل مصطفى، تأثير الشمول المالي علي التنمية المستدامة دراسة ميدانية بالتطبيق علي البنوك التجارية في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (15)، العدد (4)، أكتوبر 2024.
3. إفتخار محمد مناحي الرفيعي، دور البنك المركزي العراقي في تحقيق الشمول المالي، مجلة كلية الإسرائ الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 2، العدد 2، 31 ديسمبر 2020.
4. أوصغير الويزة، دور البنوك المركزية في تعزيز الشمول المالي - دراسة حالة البنك المركزي المصري - ، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 9، العدد 1، 2022.
5. إيمان محمد النمر، علي ناصر الخطاب، دور الاقتصاد الأخضر حول تحقيق أهداف التنمية المستدامة في البنوك التجارية الأردنية، مجلة Scopus journal للعلوم التربوية والاجتماعية والقانونية، المجلد (1)، العدد (1)، 2024.
6. خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة - دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 5، جوان 2016.

7. دعاء على عبد الرحيم مفرج، الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد (61)، الجزء (2)، 2023.
8. زرمان كريم، التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2009، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة جوان 2010.
9. زواو ضياء الدين، بن سالم فاروق، أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة لآراء عينة من الإطارات المسيرة في مؤسسة إيريس - IRIS سطيف، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (7)، العدد (2)، 2023.
10. سامر أحمد قاسم، جميل صالح عيسى، على آدم متوج، قياس مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى طلبة الجامعة - دراسة ميدانية على طلبة السنة الرابعة في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (45)، العدد (4)، 2023.
11. شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب العينة العشوائية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، 2014.
12. عبد الرحمان بن أحمد هيجان، عرض نقدي لكتاب القيادة الاستراتيجية، فن ومنهج لـ (فريدريك، مايك، تريفور وبنيامين)، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 2، 2004.
13. عبد الله عالي القرني، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى قاعدة المدارس بمدينة تبوك، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد (106)، العدد (1)، أبريل 2019.
14. فروحات حدة، استراتيجيات المؤسسات المالية في تمويل المشاريع البيئية من أجل تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة الجزائر -، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009.
15. لعقون محمد، بوكريف زهير، دور الاقتصاد الأخضر في تحقيق الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة في الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد (18)، العدد (2)، 2024.
16. مجد صقور، قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (33)، العدد (1)، 2017.

17. مداوي خولة، طيب سعيدة، دور المنتجات الرقمية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة دراسة عينة من مستخدمي تطبيق بريدي موب، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد (13)، العدد (1)، 2024.
18. هادي علي، إطار مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات من خلال الاعتماد على نموذج الذكاء الاستراتيجي - دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، مجلة جامعة حمص للأبحاث العلمية، مجلد (46)، عدد (7)، 2024.
19. محمد عبد الوهاب العزاوي، أحمد هاشم الصقال، أسس الخيار الاستراتيجي: تحليل نقدي ومعالجات عراقية إستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية، جامعة بغداد، 2001.
20. نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة أسبائيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 23، العدد 3، 2015.
21. نعمة عباس الخفاجي، التفكير الاستراتيجي - إطار نظري -، مجلة جامعة بابل، المجلد 03، العدد 01، 1998.

المذكرات والرسائل الجامعية

1. بشرى هاشم العزاوي، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي - دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 2008.
2. بلقيوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013.
3. بن عباس شامية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة - دراسة حالة الجزائر -، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2015.
4. بن علي لخضر، دور الاستثمار السياحي في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الإدارة البيئية والسياحية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2017-2018.

قائمة المراجع

5. تامر حمدان عبد القادر مسلم، أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
6. سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، بحث مقدم استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011.
7. شيلي إلهام، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.
8. عبد الله سعدون عبد الله العامري، أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
9. مقرش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية -، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، 2014-2015.

التقارير

1. الأمم المتحدة، الجمعية العامة، الدورة السبعون، تحويل عالماً: خطة التنمية المستدامة لعام 2030، 2015.
2. الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الاستعراض السنوي لأهداف التنمية المستدامة 2023 - القطاع الخاص وأهداف التنمية المستدامة في المنطقة العربية، 2023.
3. تقرير مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة، جوهانسبورغ، جنوب إفريقيا، 26 آب - 4 أيلول 2015، الأمم المتحدة، نيويورك.
4. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، دور المجتمع المدني في خدمة التنمية المستدامة لعام 2030، الأمم المتحدة، بيروت، 2016.

التقارير الإلكترونية

1. الأمم المتحدة، الإسكوا ESCWA، التقرير العربي للتنمية المستدامة، من الموقع: [التقرير العربي للتنمية المستدامة 2024](#)، تم الاطلاع بتاريخ: 2025/3/11.
2. الأمم المتحدة، البيانات الضخمة لأغراض التنمية المستدامة، قضايا عالمية، على الموقع: [البيانات الضخمة لأغراض التنمية المستدامة | الأمم المتحدة](#)، بتاريخ: 2025/03/17.
3. الأمم المتحدة، أهداف التنمية المستدامة، على الموقع: [أهداف التنمية المستدامة | برنامج الأمم المتحدة الإنمائي](#)، تم الاطلاع بتاريخ: 2025/3/11.
4. إميلي جرينفيلد، الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في الأعمال المصرفية: المعنى والأهمية، على الموقع: [الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في الأعمال المصرفية: المعنى والأهمية - سيجما إيرث](#)، بتاريخ: 2025/03/17.
5. شيماء محجوب، دور الحكومات في تعزيز التمويل الأخضر كأحد المسارات الداعمة للاستدامة التنموية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلة آفاق اقتصادية معاصرة، 29 أكتوبر 2024، على الموقع: <https://library.idsc.gov.eg/bib/109323>، تاريخ الاطلاع: 2025/03/17.
6. غونتر هاندل، إعلان مؤتمر الأمم المتحدة بشأن البيئة البشرية (إعلان إستكهولم) 1972 وإعلان ريو بشأن البيئة والتنمية، 1992، منشورات الأمم المتحدة، من الموقع: legal.un.org/avl/pdf/ha/dunche/dunche_a.pdf، بتاريخ 2025/3/18، ص 6.
7. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، المجتمع المدني والتنمية المستدامة، على الموقع: <https://www.idsc.gov.eg/Article/details/7110>، بتاريخ: 2025/03/12.
8. مصرف الراجحي، التقرير السنوي 2022، تقرير المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة، على الموقع: [Al Rajhi Bank in 2022 | ESG report](#)، بتاريخ: 2025/03/17.

الملتقيات والمؤتمرات

1. بن داودية وهيبة، أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول "الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة"، جامعة الشلف، أيام 06 و07 نوفمبر 2012.
2. بوحسون عبد الرحمن، أبعاد التنمية المستدامة على جودة الحياة الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة نحو رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية بالمركز الجامعي بغيليزان، يومي 02-03 ديسمبر، الجزائر، 2019.
3. القضاة أنس، مشكلة الأمن الغذائي العربي والأطر العلمية لحلها اعتمادا على الأرقام والحقائق الحالية المنشورة عن (FAO)، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية بجامعة الشلف يومي 23 و24 نوفمبر، الجزائر، 2014.
4. محمد عبد العزيز العبيدي، قصي سالم السالم، الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.
5. مصنوعة أحمد، أبعاد الذكاء العاطفي ودوره في تعزيز القيادة الإدارية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 6-7 نوفمبر 2012.
6. نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي، الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الإستراتيجية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Ahmed Turki, Mukhtar Mohammed Abdelrahman Mahal, **The Impact of Strategic Intelligence on Creative Excellence on A Sample of Employees at The Iraqi Bank of Commerce (TBI)**, Educational Administration: Theory and Practice, Vol. 30, N° 8, 2024.
2. Bank of America, **Sustainability at Bank of America**, September 30, 2024.
3. Beat Bürgenmeier, **Économie de développement durable**, 2ème édition, Bruxelles, 2005.
4. Brouard, F., **Deciler Program (Decision-making in Lorraine): Global Device of Strategic Intelligence for SMES**, 2002, www.arenio.org.
5. Catherine Aubertin, Franck-Dominique Vivien, **Le Développement Durable Enjeux Politiques, Économique et Sociaux**, La Documentation Française, IRD Edition, Paris, France, 2005.
6. Çetin ÜNEN, **Analyzing the Integration of Sustainability Reports of The Banking Sector in Terms of Three Dimensions of Sustainable Development Goals**, Kapadokya Akademik Bakış Dergisi, Vol. 8, N° 1, 2024.
7. Chenggang Li et al. **Impacts of government attention on achieving Sustainable Development Goals: Evidence from China**, Geography and Sustainability, Vol. 6, Issue. 2, April 2025.
8. Chotin, R. & Labie, M., **European Diploma of economic and strategic intelligence (DEIES)**, École supérieure des affaires (ESA), 2003, pp 1-6. <http://esa.univ-lille2-Fr/eng/diplomes>
9. Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**. Routledge, 2013.
10. Davar, R., **The Human side of Management**, 1st edition, Mc Graw-Hill, Inc, New York, USA, 1994.
11. FAO, **Sustainability Issues in Agricultural and Rural Development Policies**, Vol. 1, Trainee's Reader, Training Material for Agricultural Planning Series No. 38/1, Rome- Italy, Food and Agricultural Organization of the United Nations, 1995.
12. Fateh Belouadah, Ahmed Abdallah, Mohammed Omar Musa Mohammed, **Dimensions of Sustainable Development in Rationalizing Decisions to Grant Green Finance in Saudi Banks**, Financial and credit activity problems of theory and practice, Vol. 6, N° 53, 2023.

13. Fisher, R. A. **Statistical Methods for Research Workers**. Genesis Publishing Pvt Ltd, 1925.
14. Franck-Dominique Vivien, **Jalons Pour Une Histoire De La Notion De Développement Durable**, Revue : Mondes en Développement, Vol. 31, 2003, pp 5-21.
15. Geir B. Asheim, Sustainability, **Ethical Foundations and Economic Properties**, The World Bank, Policy Research Department, May 1994.
16. Gelman, A. **Analysis of variance? Why it is more important than ever? The Annals of Statistics**, 33(1), 2005.
17. Griggs, D., et al., **Policy: Sustainable development goals for people and planet**, Nature, 495(7441), 2013.
18. Hianes, S., **Strategic & System Thinking Chaos & Complexity to Elegant Simplicity Center for Strategic management**, 2004, www.csiminti.com
19. HSBC Holdings plc, **Environmental, social and governance review Annual Report and Accounts**, 2023.
20. Jack Davis, **Sherman Kent and the Profession of Intelligence Analysis**, Occasional papers, Vol. 1, N° 5, November 2002.
21. Jérôme Vaillancourt, **Évolution Conceptuelle et Historique Du Développement Durable**, L'Atelier d'aménagement, d'urbanisme et d'environnement, Deuxième édition, Québec, 1998.
22. Jinan Mehdi Shaheed, **Strategic Intelligence and Its Role in Supporting Organizational Renewal**, International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies, Vol. 3, Issue. 3, March – 2024.
23. Joël Ernult, Ashta, **Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspectives**, Cahiers du CEREN n°21, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France, 2007.
24. Judith Blau, **The Paris Agreement - Climate Change, Solidarity, and Human Rights**, Palgrave Macmillan Cham, 2017.
25. Khaled Hamrouni, **Développement Durable et PME - Introduction du concept de : PRODUCTION PLUS PROPRE**, La Conférence De L'industrie et L'environnement, Annaba, 19/09/2007.
26. Kim, T. K. **T test as a parametric statistic**, Korean Journal of Anesthesiology, 68(6), 2015.

27. Kuehl, C, **Armande Corporate Intelligence**, Kansas International Trade Resource Directory, 2005, pp 1-2, www.accessKansas.org
28. Kuhlmann Stefan, **Strategic & Distributed Intelligence for Innovation policy**, 2000, www.sommcer.akademic.de.
29. Kuhlmann Stefan, **Strategic Intelligence for research policy**, first prime network of excellence annual conference, Manchester Businesses school, 2005.
30. Kuosa Tuomo, **Different approaches of pattern management and strategic intelligence**, Nanyang Technological University, Rajarantnam school of international studies, Elsevier, Science Direct, Singapore, 2011.
31. Leelee Nwiibari Deekor, Job MAEKAE, **Culture and Cultural Diversity in Sustainable Development: The Nigerian Experience**, Journal of Economics and Sustainable Development, Vol. 6, N° 13, 2015.
32. Liselotte Jensen, Paulina Jabczyńska, **Denmark's climate action strategy**, Roadmap to EU climate neutrality – Scrutiny of Member States, Climate Action Research and Tracking Service, Members' Research Service, December 2024.
33. Lorenz MOOSMANN et al., **Implementing the Paris Agreement – Issues at Stake in View of the COP 22 Climate Change Conference in Marrakesh**, October 2016, (Abstract).
34. Lynch. R, **Corporate Strategy**, 4^{eme} edition, Prentice Hall, England, 2006.
35. M. D. Behera, et al., **Biodiversity responses to climate change – a sustainable development perspective from India**, Biodiversity and Conservation, Vol. 33, 2024.
36. Maccoby, M., & Scudder, T, **Strategic Intelligence: a conceptual system of Leadership for change**, Performance Improvement, Vol. 50, N° 3, 2011.
37. Maccoby, M., **The Human Side: Only the Brainiest Succeed**, Research-Technology Management, Vol. 47, N° 5, September-October 2004.
38. Majeed Meteab Mezher, Souad Kamoun-Chouk, **the role of strategic intelligence using information technology in enhancing competitive advantage a field study of a number of industrial organizations in Iraq**, International Journal of Research in Finance and Management, Vol. 7, N° 1, 2024.
39. Massey Jr, F. J. **The Kolmogorov-Smirnov test for goodness of fit**. Journal of the American Statistical Association, 46(253), 1951.

40. Mc Dowell, D., **Strategic Intelligence & Analysis : guidelines on Methodology & Applications**, The Intelligence Study Center, 1997. www.instudycen.convpublication
41. Mc Dowell, Don, **Strategic intelligence : a handbook for practitioners, managers, and users**, united states of America, Scarecrow press, Inc, 2009.
42. MC Gonagle, John. J Vella. Carolyn. M, **The Internet Age of competitive Intelligence**, Westport, 1st edition, Quorum Books, 1999.
43. Metayer, E., **Competitive Intelligence: Turning Intelligence into actions to succeed globally, what it means for SMEs**, Competia Inc, 2002, www.Saktrad.SK.ca.
44. Mohammed Ali Berawi, **The Role of Technology in Achieving Sustainable Development Goals**, International Journal of Technology, 8(3), 2017.
45. Mwafag Mohammad Rabab'ah, **The impact of green financial technology (Fintech) on sustainable development : A case study of Europe**, Seybold Report Journal, Vol. 19, N° 01, 2024.
46. O'Brien, R., **Singapore's E-Business challenge: Transformation paths to the center of original E-Hub**, Research Director, 2001.
47. Omelsaad Ahmed Hamuda, Hajer Ahmad Elshref, **Strategic Intelligence and Its Impact on Enhancing Organizational Culture: A Study on Senior Management Staff at Misurata University**, Educational Administration: Theory and Practice, Vol. 30, N° 6, 2024.
48. Patrick d'Humières, **Le développement durable - Le management de l'entreprise responsable**, Éditions D'organisation, France, 2005.
49. Pauker Benjamine et al, **Strategic Intelligence, Providing Critical Information for Strategic Decisions**, Corporate Executive Board, Executive Inquiry, August 2000.
50. Pierre Bourgogne, **Decilor programs (Decision- Making in Lorraine): Global Device of strategic Intelligence for SMES**, 2001, pp 1-4. www.urenio.org/
51. QNB, Sustainability Report, 2022.
52. Report of the World Commission on Environment and Development (WCED): **Our Common Future**, ORIGINAL, United Nations, General Assembly, 42 session, 1987.
53. Richard Adams, et al., **Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review**, International Journal of Management Reviews, Vol. 18, Issue. 2, 2015.

54. RICHARD L. RUSSELL., **CIAS Strategic intelligence in Iraq**, Political Science Quarterly, Vol. 117, N° 2, 2002.
55. Rockström, J., et al., **A safe operating space for humanity**, Nature, 461(7263), 2009.
56. Rupert J. Baumgartner, Jouni Korhonen, **Strategic Thinking for Sustainable Development**, Sustainable Development 18(2), 2010.
57. Safa Suliman Al-Olimat, Shaker Jaralla Alkshali, **The Impact of Strategic Intelligence on Crisis Management Styles at Al al-Bayt University**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 13, N° 10, 2023.
58. Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. **Correlation coefficients: appropriate use and interpretation**. Anesthesia & Analgesia, 126(5), 2018.
59. Stefan Schaltegger et al., **Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship**, Innovation, and Transformation, Organization & Environment, 29(3), 2016.
60. T. Hák, S. Janoušková, B. Moldan, A.L. Dahl, **Closing the sustainability gap: 30 years after “Our Common Future”, society lacks meaningful stories and relevant indicators to make the right decisions and build public support**, Ecological Indicators, Vol. 87, 2018.
<https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2017.12.017>.
61. Tham, K & Kim, M, **Towards Strategic intelligence with Anthology based Enterprise Modeling & ABS**, Proceeding of the IBER Conference, 2002.
62. Thomas Döring, Birgit Aigner-Walder, **The Limits to Growth — 50 Years Ago and Today**, Intereconomics, Vol. 57, 2022.
63. Tyson, B, **using sales & Marketing Intelligence To improve performance**, The Competitive Intelligence? center: Get Smarter Faster, 2002.
64. UICN, PNUE, WWF, **Stratégie mondiale de la conservation, La conservation des ressources vivantes au service du développement durable**, 1980, Avant-propos.
65. United Nations, **Rio +20 - The future we want**, United Nations conference on sustainable development, Rio de Janeiro, Brazil, 20-22 June 2012.
66. United Nations, **The Millennium Development Goals Report**, New York 2015.

67. Victoria Agbakwuru et al., **The role of renewable energy in achieving sustainable development goals**, International Journal of Engineering Research Updates, 7(2), 2024.
68. Waters Thomas, **Introduction to strategic Intelligence**, Gia white paper, Global Intelligence Alliance, Finland, 2004.
69. Xu, Mark, **Managing strategic intelligence: Technique and Technologies**, First edition, Information science Reference, United states of America & United Kingdom, IGI, Global, Hershey, New York, 2007.

التقارير الإلكترونية

1. Banque du Caire, **The Sustainable Path Forward**, Sustainability Report, retrieved from: [GRI Reports 2023 F](#), accessed: 20/03/2025.
2. Emirates NBD Egypt's Sustainability Report, looking to the future with confidence, retrieved from: [Sustainability and Sustainable Finance | Emirates NBD Egypt](#), accessed: 20/03/2025.
3. Johnson, Arik, **what is competitive intelligence?** 2000, p 4. https://www.aurorawdc.com/arj_cics_whatisci.htm
4. Khanter, Akshafy Jain, **Gurumantras of strategic intelligence**, 2009, Available from: www.articlesbase.com/leadership-articles/gurumantras-of-strategic-intelligence-921778.
5. Sam Ursu, **The role of the private sector in achieving sustainable development goals**, 2023, retrieved from: [The role of the private sector in achieving sustainable development goals DevelopmentAid](#), accessed: 12/03/2025.
6. Unilever, **Delivering sustainable business performance - Unilever Annual Report and Accounts 2022**, retrieved from: [Reporting archive | Unilever](#), accessed: 14/03/2025.
7. United Nations, **2019 Climate Action Summit**, retrieved from: [2019 Climate Action Summit | United Nations](#), accessed: 18/03/2025.
8. United Nations, **Advancing sustainable development by 2030 and beyond**, retrieved from: [Advancing sustainable development by 2030 and beyond | United Nations](#), accessed: 18/03/2025.
9. United Nations, **COP28: The Road to Climate Resilience**, retrieved from: [COP 28: What Was Achieved and What Happens Next? | UNFCCC](#), accessed: 18/03/2025.

10. United Nations, **Glasgow Climate Pact, COP26: Together for our planet**, retrieved from: [COP26: Together for our planet | United Nations](#), accessed: 18/03/2025.
11. United Nations, **Sustainable Development Goals (UNSDGs) United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**, 2015, retrieved from : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>, accessed: 18/03/2025.
12. United Nations, **Sustainable Development Goals Report 2021**, retrieved from; <https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/>, accessed: 18/03/2025.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: استمارة استبانة

جامعة الشيخ الشهيد العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة بحثية لإعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال والموسومة ب:

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي الكريم، سيدي الكريمة؛ تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لإعداد الدراسة التطبيقية الخاصة بمذكرة ماستر إدارة أعمال والموسومة ب "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة"، نرجو منكم التعاون معنا والمساهمة في هذا العمل من خلال الإجابة على هذه الاستبانة مع التحلي بالدقة والموضوعية في الإجابة على العبارات وذلك بوضع علامة X أمام الإجابة الأنسب، مع العلم أن هذه البيانات سيتم التعامل معها بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، وشكرا جزيلاً على تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في هذا العمل البحثي.

الأستاذة المشرفة:

- أ.د. بوعلاّف نوال

من إعداد الطالبة:

- سلسبيل بوطالب

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
--------	------------------------------	-------------------------------

الفئة العمرية:	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> 25-35 سنة	<input type="checkbox"/> 35-45 سنة	<input type="checkbox"/> 45-55 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 55 سنة
----------------	--	------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---

المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> ثانوي أو أقل	<input type="checkbox"/> تقني / تقني سامي	<input type="checkbox"/> ماستر	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
----------------	---------------------------------------	---	--------------------------------	--------------------------------------

المسمى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> إداري	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> تقني
-----------------	--------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------

عدد سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> أقل من سنة	<input type="checkbox"/> 1-5 سنوات	<input type="checkbox"/> 6-10 سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات
-------------------	-------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	---

قائمة الملاحق

القسم الثاني: عبارات الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
الجزء الأول: الذكاء الاستراتيجي					
الإستشراف					
					1. نقوم بتحليل الاتجاهات المستقبلية (مثل تغير المناخ أو التكنولوجيا) لتوجيه استثماراتنا.
					2. نستخدم بيانات السوق للتنبؤ بفرص ومخاطر الاستثمار على المدى الطويل.
					3. نعلمد على سيناريوهات مستقبلية بديلة لتحسين القرارات الاستراتيجية.
					4. نُجري دراسات دورية لتحديد التحديات البيئية والاجتماعية المتوقعة خلال العقد القادم.
					5. نستخدم أدوات ذكاء اصطناعي للتنبؤ بتأثير السياسات الحكومية على استراتيجياتنا المالية.
التفكير بمنطق النظم					
					6. ندمج تحليل الآثار البيئية والاجتماعية مع الأهداف الاقتصادية في القرارات المالية.
					7. ننظر إلى العلاقات التبادلية بين القطاعات (مثل الطاقة والزراعة) عند تصميم المنتجات المالية.
					8. نستخدم أدوات تحليلية لفهم تأثير قراراتنا على النظام المالي ككل.
					9. نُقيّم كيفية تفاعل القرارات الداخلية مع العوامل الخارجية (مثل القوانين الدولية).
					10. نتعاون مع أقسام مختلفة داخل البنك (مثل التسويق والعمليات) لتحقيق التكامل الاستراتيجي.
الرؤية المستقبلية					
					11. لدينا رؤية واضحة طويلة المدى لتحقيق الاستدامة المالية والبيئية.
					12. نُحدّث استراتيجياتنا باستمرار لتتوافق مع التوجهات العالمية (مثل الاقتصاد الأخضر).
					13. نربط أهدافنا الاستثمارية باحتياجات الأجيال القادمة.

قائمة الملاحق

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					14. تُشرك أصحاب المصلحة (العملاء، الموردين) في صياغة الرؤية المستقبلية.
					15. تُوجه الاستثمارات نحو الابتكارات التكنولوجية التي تدعم الاستدامة.
الشراكة					
					16. نتعاون مع الحكومات والمنظمات غير الربحية لتمويل المشاريع المستدامة.
					17. نشترك في مبادرات عالمية (مثل اتفاقية باريس للمناخ) لتعزيز الاستدامة.
					18. نُشجع الشراكات مع الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا النظيفة.
					19. نُقيم أداء شركائنا بشكل دوري لضمان التزامهم بمعايير الاستدامة.
					20. نتبادل المعرفة مع المؤسسات المالية الأخرى لتعزيز أفضل الممارسات الخضراء.
الدافعية					
					21. نُقدم حوافز للموظفين لتبني أفكار مبتكرة تعزز الاستدامة.
					22. نُدرّب الموظفين على مفاهيم الاستدامة لتحفيزهم نحو الأداء المسؤول.
					23. نربط أهداف الموظفين الشخصية بأهداف البنك في تحقيق التنمية المستدامة.
					24. نُدرج مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للاستدامة في تقييمات الموظفين.
					25. نُكافئ الفرق التي تُحقق نتائج ملموسة في خفض البصمة الكربونية للبنك.
الحدس					
					26. نعتد على الخبرات السابقة لاكتشاف فرص استثمارية مستدامة غير تقليدية.
					27. نستخدم الحدس في اتخاذ قرارات سريعة خلال الأزمات البيئية أو الاجتماعية.

قائمة الملاحق

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					28. نستشعر احتياجات العملاء المهمشين (مثل ذوي الدخل المحدود) دون الاعتماد على البيانات وحدها.
					29. نُعطي أولوية للفرص الاستثمارية التي تبدو مُربحة على المدى الطويل، حتى لو كانت غير تقليدية.
					30. نستخدم قصص النجاح السابقة لإلهام قرارات استثمارية جديدة في مجال الاستدامة.
الجزء الثاني: التنمية المستدامة					
					31. نوجه التمويل نحو مشاريع خضراء (مثل الطاقة المتجددة) لتعزيز النمو الاقتصادي.
					32. نعتمد على معايير ESG لتقييم المخاطر المالية والبيئية للاستثمارات.
					33. نساهم في خلق فرص عمل عبر تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة المستدامة.
					34. نُقلل من استهلاك الموارد الطبيعية في العمليات الداخلية (مثل الطاقة والمياه).
					35. نُطور استراتيجيات استثمارية تعزز الاستدامة على المدى الطويل.
					36. نُشجع العملاء على تبني ممارسات مالية مستدامة عبر منتجاتنا.
					37. نُقدم منتجات مالية تلبي احتياجات الفئات المهمشة (مثل النساء واللاجئين).
					38. نُشارك في برامج تدريبية لتعزيز الشمول المالي في المناطق الريفية.
					39. نعزز المساواة بين الجنسين في فرص التوظيف والترقية داخل البنك.
					40. نُدعم المشاريع التي تُحسّن الخدمات الأساسية (مثل التعليم والصحة).
					41. نتعاون مع المنظمات المحلية لتمويل المبادرات الاجتماعية (مكافحة الفقر).
					42. نقيس الأثر الاجتماعي لبرامجنا بشكل دوري لضمان فعاليتها.

قائمة الملاحق

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					43. نُقلل البصمة الكربونية للبنك عبر تحسين كفاءة الطاقة في الفروع.
					44. نرفض تمويل المشاريع التي تُهدد التنوع البيولوجي أو الموارد الطبيعية.
					45. نستخدم تقنيات ذكية (مثل البلوك تشين) لتعزيز الشفافية في التمويل الأخضر.
					46. نُشارك في مبادرات إعادة التدوير وإدارة النفايات الإلكترونية.
					47. نستثمر في مشاريع تهدف إلى استعادة النظم البيئية المتضررة (مثل التشجير).
					48. نُقدم حوافز للعملاء الذين يتبنون ممارسات صديقة للبيئة.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	جامعة الانتماء
براجي صباح	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
مسعي بلال	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
بوطورة فضيلة	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

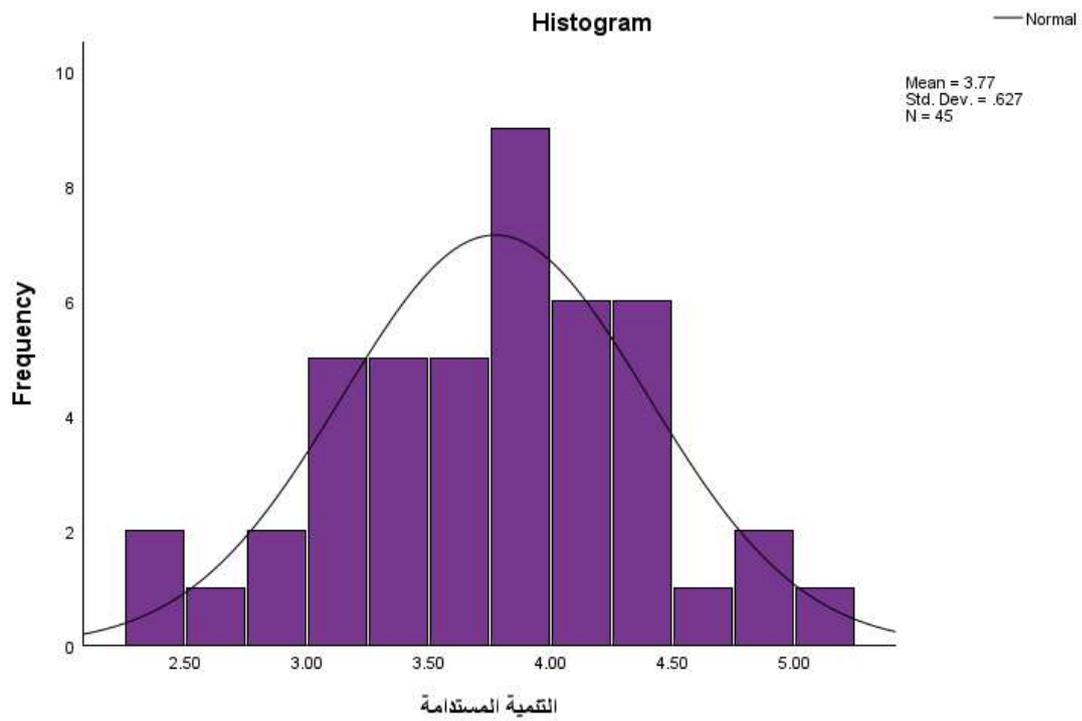
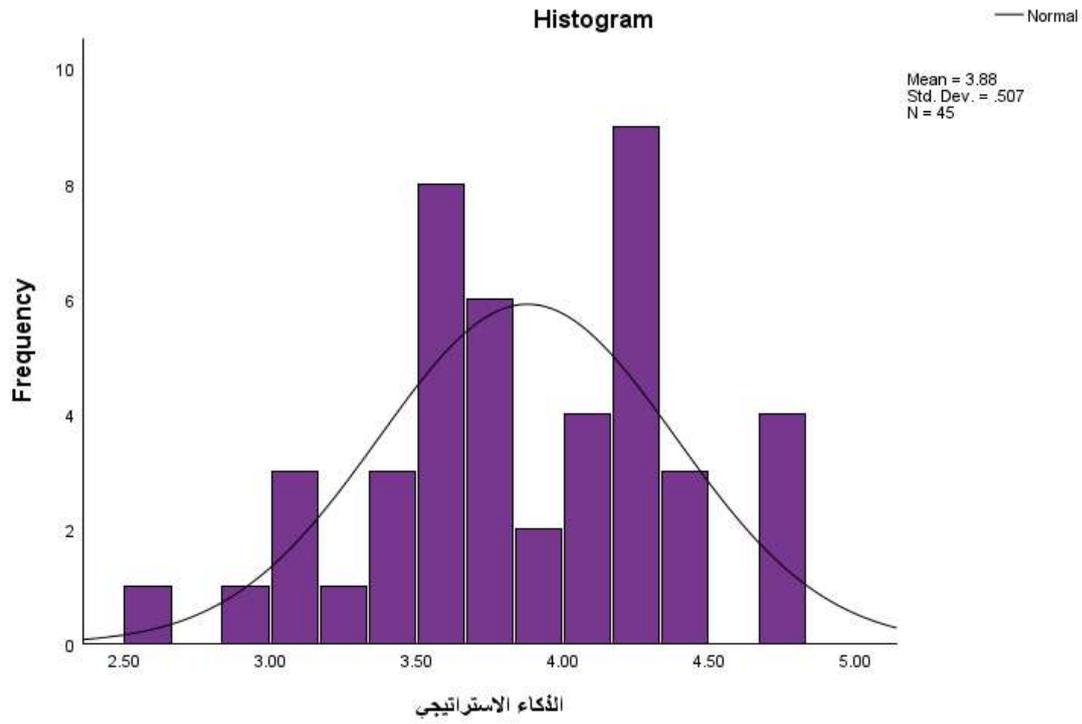
قائمة الملاحق

الملحق رقم 3: مخرجات برنامج SPSS V²⁹

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الذكاء	
		التممية المستدامة	الاستراتيجي
N		45	45
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.7748	3.8785
	Std. Deviation	.62730	.50688
Most Extreme Differences	Absolute	.077	.106
	Positive	.046	.106
	Negative	-.077	-.093
Test Statistic		.077	.106
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d	.200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig. 99% Confidence Interval	Lower Bound	.221
		Upper Bound	.210
		Lower Bound	.721
		Upper Bound	.231

قائمة الملاحق



Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.966	48

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.942	30

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.958	18

قائمة الملاحق

<i>Correlations</i>				
		الذكاء الاستراتيجي	التنمية المستدامة 2	الدرجة الكلية
الذكاء الاستراتيجي	Pearson	1	.780**	.930**
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001
	N	45	45	45
التنمية المستدامة	Pearson	.780**	1	.955**
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001
	N	45	45	45
الدرجة الكلية	Pearson	.930**	.955**	1
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الذكاء الاستراتيجي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.780 ^a	.608	.599	.39747

a. Predictors: (Constant), الذكاء الاستراتيجي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.521	1	10.521	66.597	<.001 ^b
	Residual	6.793	43	.158		
	Total	17.314	44			

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

b. Predictors: (Constant), الذكاء الاستراتيجي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.033	.462		.072	.943
	الذكاء الاستراتيجي	.965	.118	.780	8.161	<.001

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستشراف ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.722 ^a	.522	.511	.43887

a. Predictors: (Constant), الاستشراف

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.032	1	9.032	46.895	<.001 ^b
	Residual	8.282	43	.193		
	Total	17.314	44			

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

b. Predictors: (Constant), الاستشراف

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.656	.460		1.426	.161
	الاستشراف	.802	.117	.722	6.848	<.001

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التفكير بمنطق النظم ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: 2_ التنمية_المستدامة_2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.601 ^a	.361	.346	.50734

a. Predictors: (Constant), التفكير بمنطق النظم,

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.247	1	6.247	24.268	<.001 ^b
	Residual	11.068	43	.257		
	Total	17.314	44			

a. Dependent Variable: 2_ التنمية_المستدامة_2

b. Predictors: (Constant), التفكير بمنطق النظم,

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.429	.482		2.963	.005
	التفكير بمنطق النظم	.599	.122	.601	4.926	<.001

a. Dependent Variable: 2_ التنمية_المستدامة_2

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرؤية المستقبلية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.624 ^a	.389	.375	.49591

a. Predictors: (Constant), الرؤية المستقبلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.740	1	6.740	27.405	<.001 ^b
	Residual	10.575	43	.246		
	Total	17.314	44			

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

b. Predictors: (Constant), الرؤية المستقبلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.529	.435		3.512	.001
	الرؤية المستقبلية	.558	.107	.624	5.235	<.001

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الشراكة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.702 ^a	.493	.481	.45181

a. Predictors: (Constant), الشراكة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.537	1	8.537	41.821	<.001 ^b
	Residual	8.778	43	.204		
	Total	17.314	44			

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

b. Predictors: (Constant), الشراكة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.795	.313		5.728	<.001
	الشراكة	.528	.082	.702	6.467	<.001

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الدافعية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.637 ^a	.405	.391	.48934

a. Predictors: (Constant), الدافعية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.018	1	7.018	29.307	<.001 ^b
	Residual	10.297	43	.239		
	Total	17.314	44			

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

b. Predictors: (Constant), الدافعية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.614	.588		1.044	.302
	الدافعية	.820	.152	.637	5.414	<.001

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحدس ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.335 ^a	.112	.092	.59781

a. Predictors: (Constant), الحدس

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.947	1	1.947	5.448	.024 ^b
	Residual	15.367	43	.357		
	Total	17.314	44			

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

b. Predictors: (Constant), الحدس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.698	.470		5.743	<.001
	الحدس	.280	.120	.335	2.334	.024

a. Dependent Variable: 2_التنمية_المستدامة

قائمة الملاحق

Descriptives

الدرجة الكلية

	N	Mean	Std.	
			Deviation	Std. Error
أقل من 25 سنة	2	4.2803	.00000	.00000
من 26-35 سنة	9	4.3337	.23252	.07751
من 36-45 سنة	17	3.6725	.33099	.08028
من 46-55 سنة	15	3.5824	.65531	.16920
أكثر من 55 سنة	2	4.2338	.23507	.16622
Total	45	3.8267	.53529	.07980

ANOVA

الدرجة الكلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.355	4	1.089	5.277	.002
Within Groups	8.253	40	.206		
Total	12.608	44			

Dependent Variable: الدرجة الكلية

(I) الفئة العمرية	(J) الفئة العمرية	Mean Difference (I-J)	Sig.
أقل من 25 سنة	من 26-35 سنة	-.05339	1.000
	من 36-45 سنة	.60773	.532
	من 46-55 سنة	.69784	.398
	أكثر من 55 سنة	.04646	1.000
من 26-35 سنة	أقل من 25 سنة	.05339	1.000
	من 36-45 سنة	.66112*	.025
	من 46-55 سنة	.75123*	.010
	أكثر من 55 سنة	.09985	.999
من 36-45 سنة	أقل من 25 سنة	-.60773	.532
	من 26-35 سنة	-.66112*	.025
	من 46-55 سنة	.09010	.988
	أكثر من 55 سنة	-.56128	.608
من 46-55 سنة	أقل من 25 سنة	-.69784	.398
	من 26-35 سنة	-.75123*	.010
	من 36-45 سنة	-.09010	.988

قائمة الملاحق

أكثر من 55 سنة	-.65138	.469
أقل من 25 سنة أكثر من 55 سنة	-.04646	1.000
من 35-26 سنة	-.09985	.999
من 45-36 سنة	.56128	.608
من 55-46 سنة	.65138	.469

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

قائمة الملاحق

Descriptives

الدرجة الكلية

	N	Mean	Std.	
			Deviation	Std. Error
ثانوي أو أقل	6	3.9243	.40268	.16439
تقني / تقني سامي	15	4.0773	.51550	.13310
ماستر	16	3.7531	.56225	.14056
دراسات عليا	8	3.4308	.37695	.13327
Total	45	3.8267	.53529	.07980

ANOVA

الدرجة الكلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.340	3	.780	3.115	.036
Within Groups	10.268	41	.250		
Total	12.608	44			

Dependent Variable: الدرجة الكلية

(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	Mean Difference (I-J)	Sig.
ثانوي أو أقل	تقني / تقني سامي	-.15306	.939
	ماستر	.17121	.916
	دراسات عليا	.49351	.355
تقني / تقني سامي	ثانوي أو أقل	.15306	.939
	ماستر	.32427	.367
	دراسات عليا	.64656*	.046
ماستر	ثانوي أو أقل	-.17121	.916
	تقني / تقني سامي	-.32427	.367
	دراسات عليا	.32230	.536
دراسات عليا	ثانوي أو أقل	-.49351	.355
	تقني / تقني سامي	-.64656*	.046
	ماستر	-.32230	.536

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

قائمة الملاحق

Descriptives

الدرجة الكلية

	N	Mean	Std.	
			Deviation	Std. Error
إداري	22	3.7147	.40784	.08695
رئيس قسم	14	3.6519	.63037	.16847
تقني	9	4.3722	.26643	.08881
Total	45	3.8267	.53529	.07980

ANOVA

الدرجة الكلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.381	2	1.691	7.696	.001
Within Groups	9.227	42	.220		
Total	12.608	44			

Dependent Variable: الدرجة الكلية

(I) المسمى الوظيفي	(J) المسمى الوظيفي	Mean Difference (I-J)	Sig.
إداري	رئيس قسم	.06277	.926
	تقني	-.65745*	.004
رئيس قسم	إداري	-.06277	.926
	تقني	-.72022*	.004
تقني	إداري	.65745*	.004
	رئيس قسم	.72022*	.004

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

قائمة الملاحق

Descriptives

الدرجة الكلية

	N	Mean	Std.	
			Deviation	Std. Error
أقل من سنة	2	4.2803	.00000	.00000
من 1-5 سنوات	10	4.1243	.42177	.13338
من 6-10 سنوات	8	3.8654	.60411	.21359
أكثر من 10 سنوات	25	3.6590	.51801	.10360
Total	45	3.8267	.53529	.07980

ANOVA

الدرجة الكلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.012	3	.671	2.595	.065
Within Groups	10.596	41	.258		
Total	12.608	44			

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية – (BADR) تبسة. ركزت على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية، الحدس) وأثرها على أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية). أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للذكاء الاستراتيجي في دعم الاستدامة، مع تفوق بعدي الرؤية المستقبلية والاستشراف. كما أوصت الدراسة بتبني سياسات مالية خضراء وتحسين دمج البيانات البيئية والاجتماعية في التخطيط المالي. تقدم الدراسة نموذجاً قابلاً للتطبيق للمؤسسات المالية الراغبة في التكيف مع متطلبات الاقتصاد الأخضر.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، التنمية المستدامة، الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، التمويل الأخضر، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، BADR، الاقتصاد الأخضر.

Abstract:

This study aims to explore the role of strategic intelligence in achieving sustainable development within the Agricultural and Rural Development Bank (BADR) – Tebessa. It focuses on strategic intelligence dimensions (foresight, systems thinking, future vision, partnership, motivation, intuition) and their impact on the economic, social, and environmental dimensions of sustainability. Results show a significant influence of strategic intelligence, with future vision and foresight being the most impactful. The study recommends adopting green financial policies and integrating environmental and social data into financial planning. It offers an applicable model for financial institutions aiming to adapt to green economy requirements.

Keywords: Strategic intelligence, Sustainable development, Foresight, Systems thinking, Future vision, Partnership, Green finance, BADR Bank, Agricultural banking, Green economy.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالعلية
مصلحة التعليم والتسيير

اتفاقية التبرص

الرقم: 2024/

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: ريتك الفلاحة والتنمية الريفية

مقرها: تبسة

ممثلة من طرف:

الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- سلييل يوطال

2- مستر التخصص لحارة أعمال

عنوان التذكرة: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة

3- الاستاذ المشرف: يوعلاق توال

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- 3

2- 2

3- 5

4- ليسانس التخصص

عنوان تقرير التبرص:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

الملخص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
بهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير الترخيص ليسانس

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) : بوعلاق نوال

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر / تقرير ترخيص ليسانس للسنة الجامعية: 2025/2024

فئة ليسانس

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
-1°		
-2°		
-3°		
-4°		
-5°		

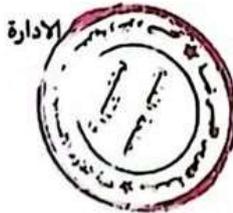
فئة الماستر

فريق العمل	الاختصاص	عنوان المذكرة بالتفصيل
-1° لسليبييل بوطالين	إدارة أعمال	دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة بنك BNDP
-2°		

أوافق على تقديم المذكرة أو تقرير الترخيص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

.....



الامضاء

.....

اللقب والاسم للأستاذ المشرف

بوعلاق نوال