



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارہ الاعمال

الدراسة المسائية

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق نجاح تنظيمي

اعداد الطالب

مهدي علي اثبيت

باشراف

أ.صادق نبهان حسين

٢٠٢٣.

الفصل الأول

المبحث الأول

"منهجية البحث"

توطئة

تعد منهجية البحث بمثابة الدعامة الرئيسية لمشروع البحث العلمي، فهي بمثابة العمود الفقري لأي دراسة، فالوصول إلى نتائج علمية دقيقة يتطلب إتباع منهجية صحيحة ومبنية على أسس علمية سليمة، إذ يهدف المبحث الحالي إلى عرض مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، فضلاً عن المخطط الفرضي والفرضيات المتبناة، ومن ثم توضيح التعريفات الإجرائية للمتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث، وحدود البحث ومنهج البحث، ومجتمع البحث وادوات البحث، إضافة إلى توضيح خصائص عينة البحث واختبارات الاستبانة.

أولاً: مشكلة البحث

أن نجاح أي منظمة أو إيفاقها مرهون بذكاء قادتها الاستراتيجيين إذ يجب عليها أن تبحث عن رؤية أعمق وتفكير اشمل ينجم عنه توجهها استراتيجياً يحدد من خلال ما يمتلكه قادتها من قدرات فكرية متمثلة بالذكاء الاستراتيجي) وصفات وقيم سلوكيه مستدامة والذي يمكن إن يرسم توجهات المنظمة ويضع الجانب العام لتصرفاتها، كما ينبغي على القادة في المنظمات استخدام دورهم ومساهماتهم الفاعلة في تحقيق النجاح التنظيمي لان ذلك يساهم بدور فاعل ودور هام في تحقيق رسالة المنظمة والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها ولكن عدم استخدام فاعليتهم الملائمة لظروف العاملين في المنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة، لذلك يتطلب الأمر مهارات قيادية وقدرات تحليلية لسد أي فجوة تؤثر في أداء المنظمة وعملياتها ولمواجهة هذه التحديات الداخلية والخارجية يستلزم الموازنة بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح التنظيمي لكي يتم تكيفهما مع أنشطة المنظمة وإجراءاتها الهادفة إلى تحقيق النجاح والتميز للمنظمة. وتتبلور مشكلة البحث من خلال الأسئلة الآتية:

١- ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح التنظيمي لدى العينة المبحوثة؟

٢- ما مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى العينة المبحوثة؟

٣- ما مستوى النجاح التنظيمي لدى العينة المبحوثة؟

٤- ما مدى توفر علاقة الارتباط بين المتغيرين؟

٥- ما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي؟

ثانياً: أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

١- المنظمة المبحوثة: تكمن أهمية البحث الحالي فيما سيقدمه من نتائج وتوصيات لصناع القرار في كليات جامعة الفلوجة وتحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي المساهم في تحقيق النجاح التنظيمي.

٢- الباحث: وذلك من خلال تلبية حاجة الباحث من خلال زيادة معرفته النظرية والتطبيقية وزيادة معلوماته

في هذا المجال.

٣-الباحثين الآخرين: يمكن إن يشكل البحث الحالي دافعا جديدا للباحثين الآخرين للقيام بالبحوث الأخرى التي تسهم بشكل فعال في تعزيز النجاح التنظيمي.

٤-المكتبة: قد يسهم البحث الحالي في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة العربية والذي يتطلع الباحث إلى أن يكون هذا البحث إضافة جديدة لحقل المعرفة العلمية وان يساهم في إثراء المكتبة وان يفتح به آفاق جديدة للباحثين الآخرين.

٥-تناول البحث الحالي متغيرين يتسمان بالحدثة النسبية هما (الذكاء الاستراتيجي ، والنجاح التنظيمي).

٦-إبراز البعد التطبيقي الذي يسهم من خلاله الذكاء الاستراتيجي بتعزيز النجاح التنظيمي في كليات جامعة الفلوجة مجتمع البحث.

٧-العمل على زيادة تعميق فهم الادارة العليا والوسطى والدنيا في كليات جامعة الفلوجة مجتمع البحث

ثالثاً: أهداف البحث

إن الهدف الرئيسي من البحث الحالي يكمن في تحديد دور النكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي في جامعة ميسان كما يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل فيما يأتي:

١-فتح المجال للباحثين للانطلاق نحو دراسات وبحوث مستقبلية عن دور الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بمتغيرات أخرى في مجالات تطبيقية أخرى.

٢-التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية العاملة في كليات جامعة الفلوجة.

٣-الوصول من خلال الدراسة الميدانية إلى استنتاجات وتقديم التوصيات والمقترحات التي قد تستفيد منها المنظمة المبحوثة في المستقبل.

٤-تعزيز القيادة الناجحة التي تسهم في زيادة تحقيق النجاح التنظيمي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

٥-تقديم عرض نظري توضيحي للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث (الذكاء الاستراتيجي والنجاح التنظيمي) بغية زيادة معرفة القارئ بهذه المواضيع الحديثة مجتمعة واطلاعه عليها من خلال استعراض بعض ما أورده الأدبيات التي تيسرت وذات العلاقة بموضوع البحث.

٦-بصورة عامة يهدف البحث إلى تحديد نقاط القوة والضعف لكل من الذكاء الاستراتيجي والنجاح التنظيمي

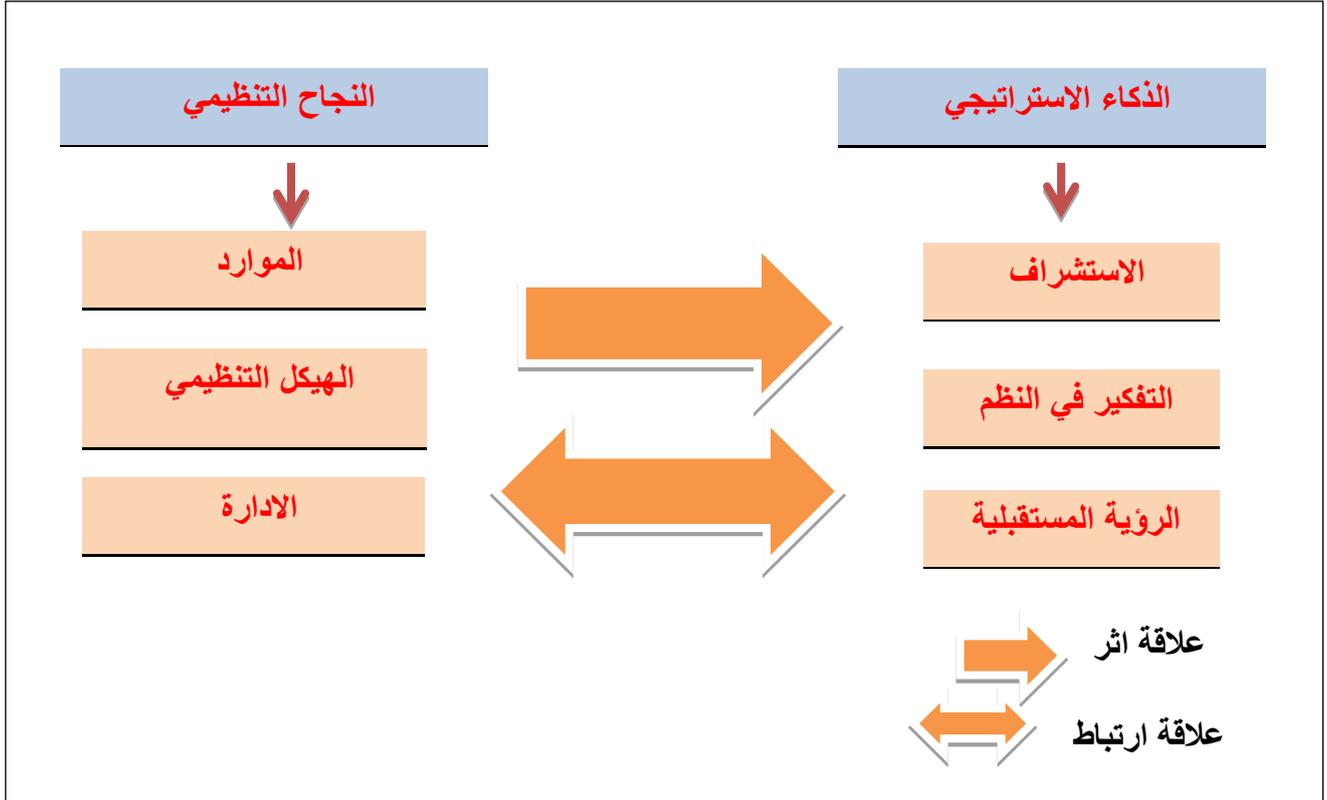
في المنظمة المبحوثة وتقديم التوصيات لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

رابعاً: منهج البحث:

يلعب موضوع البحث والاهداف التي يسعى الى تحقيقها دوراً مباشراً في اختيار منهجه، وتحديد الاساليب المناسبة لجمع البيانات والمعلومات الضرورية، وعلى ضوء الاهداف التي يسعى الي تحقيقها وطبيعة المتغيرات التي يضمها فقد اعتمد الباحث المنهج (الوصفي التحليلي) الذي يفوق حاجز جمع المعلومات لوصف ظاهرة معينة، ليخوض في تفسيرها وكشف العلاقات التي تتكون بينها

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي قد تكون بصورة كمية أو وصفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، وهو تجسيد لفكرة الباحث بالاستناد إلى الأدبيات الفكرية، وبناء على ذلك تم صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية للبحث بصورته الإجمالية، إذ يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث وعلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الحالية للبحث التي تتمثل بالاتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحث ، اعتمادا على ما ورد في الدراسات السابقة.

أ - الدراسات العربية	
١ - دراسة (البديري، ٢٠١٦)	
عنوان الدراسة	"الذكاء الاستراتيجي واثره في تعزيز الثقة التنظيمية السياحية"
الهدف من الدراسة	هدفت هذه الدراسة لبيان وتوضيح دور الذكاء الاستراتيجي بالمنظمات الفندقية التي تبحث عن تحقيق النجاح والتميز في بيئة العمل لغرض التغلغل بالأسواق السياحية قاطبة، ومن اجل رسم سياسات وقواعد ثابتة ضرورة تأطيرها بالثقة التنظيمية والتي تسهم في تحقيق الأبداع ورؤيتها المستقبلية وأهدافها لتوضيح مكانتها بين المنظمات المنافسة.
منهج البحث	المنهج التحليلي الوصفي
عينة الدراسة والأدوات المستخدمة	شملت عينة الدراسة على (٦٠) مبحوثاً من القيادات الإدارية وقد اختلفت تخصصاتهم بين (أعضاء مجلس إدارة، مدير مفوض، مدير عام) في فنادق الدرجة الاولى في بغداد، وتم اعتماد الاستبانة كأداة في جمع البيانات، كما تم استخدام البرامج الإحصائية لمعالجة وتحليل البيانات ومن هذه البرنامج (SPSS) الذي تمثل بالانحراف المعياري والوسط الحسابي والأهمية النسبية بالإضافة الى ارتباط الرتب لسبيرمان والانحدار الخطي البسيط.
اهم الاستنتاجات	إن الذكاء الاستراتيجي يدعم بناء السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الأمد، بالإضافة إلى تباين وجهات النظر للقيادات الإدارية في فنادق الدرجة الاولى في بغداد لغرض منحهم الثقة التنظيمية.
اهم التوصيات	ضرورة إظهار مهارات القيادات الإدارية لوضع الأهداف والتخطيط ورسم رؤية واضحة من خلال تعزيز الذكاء الاستراتيجي للأفراد العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على خلق أفكار جديدة يؤدي إلى تحقيق الأبداع في الإنتاج والسياسات والأساليب المستخدمة وصولاً لتحقيق خدمات ذات جودة عالية.
٢ - دراسة (العامري، ٢٠١٨)	

عنوان الدراسة	"دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي"
الهدف من الدراسة	تهدف هذه الدراسة لبيان دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي، ومن اجل تحقيق هذا الهدف فقد اتبعت هذه الدراسة مخطط فرضي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة.
منهج البحث	المنهج التحليلي الوصفي
عينة الدراسة والأدوات المستخدمة	شملت عينة الدراسة على (١٢٥) مديراً والتي تمثلت بمدراء المعامل والأقسام والشعب حيث تم اختيارهم بشكل قصدي، إذ تم استرجاع (١١٣) استمارة صالحة، وتم استخدام برنامج (SPSS) لأجراء المعالجات الإحصائية.
اهم الاستنتاجات	كان لتفاعل أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية معاً تأثيره الإيجابي في الأداء العالي، كما أظهرت النتائج إن هناك تأثيراً معنوياً للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي.
اهم التوصيات	ضرورة تطوير وتحفيز الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين، من خلال إدخالهم في الدورات والمؤتمرات الخاصة، وكذلك السعي المتواصل لتحديد المشاكل والصعوبات التي تعترض عملهم والدخول في مناقشات بناءة مع المستشارين المعتمدين ورؤساء الأقسام للوصول إلى حلول من شأنها إن تؤدي إلى زيادة ادراك المديرين وتوسيع آفاقهم نحو المستقبل.
١ دراسة (محمود، ٢٠١٩)	
عنوان الدراسة	"تأثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات"
الهدف من الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي كمتغير تفسيري على إدارة الأزمات كمتغير استجابة، من اجل الوصول إلى آليات مناسبة للتعامل مع الأزمات في ديوان محافظة الأنبار، من خلال اختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تخص علاقات الارتباط والتأثير، ثم الوصول إلى إجابات عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث.
منهج البحث	المنهج التحليلي الوصفي
عينة الدراسة والأدوات المستخدمة	تم اختيار عينة عمدية (قصدية)، تمثلت ب (٩٨) شخصاً من القيادات العليا المسؤولة عن اتخاذ القرار في ديوان محافظة الأنبار، لذا تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية مع عينة البحث، وقد تم توزيع (٩٩) استبانة على العينة المبحوثة وتم استلام (٩٨) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي،

<p>وتمت المعالجة والتحليل للبيانات وفق برنامج (SPSS) الإحصائي الإصدار الخامس والعشرون، باستعمال عدة وسائل إحصائية متمثلة بـ (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل التحديد، معامل الارتباط لسبيرمان، التحليل العاملي الاستكشافي، اختبار F، اختبار Z ، تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي) .</p>	
<p>هناك توجه واضح من قبل القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة للعمل على التنبؤ بالمستقبل بما يتضمنه من تغيرات وأحداث متسارعة، وذلك للارتقاء بالعمل الإداري والخدمي ومواكبة التطورات على مختلف المجالات .</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>يجب أن تقوم المنظمة المبحوثة بخلق دافع لدى موظفيها، بما يساعدهم على أن يؤديوا مهامهم الوظيفية بكل كفاءة وفاعلية، كما يساعد على تعزيز الانتماء الداخلي لدى الموظفين لمنظمتهم وهذا بدوره سوف ينعكس إيجابا على إخراج القدرات والخبرات الكامنة التي يمتلكونها واستخدامها بكل إخلاص في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>ب - الدراسات الأجنبية</p>	
<p>(Seitovirta, ٢٠١١)</p>	
<p>"The role of strategic intelligence services in corporate decision making" "دور خدمات الذكاء الاستراتيجي في صنع قرارات الشركات"</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الدراسة الى بيان دور الذكاء الاستراتيجي في عملية صناعة القرارات داخل الشركات، والعمل من اجل تطوير هذه الوظيفة لما لها من أثر فعال في اتخاذ القرارات التي تسهم في تعزيز قوة المنظمات التنافسية ومواكبة التطورات.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>ليلي الوصفي</p>	<p>منهج البحث</p>
<p>تضمنت عينة الدراسة شركة (XYZ) الفنلندية العالمية المتخصصة بتزويد الصناعات الثقيلة بالخدمات والتكنولوجيا، وتم استعمال الاستبانة بشكل أساس في جمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلات حيث اشتملت على (١٤) مقابلة مع الإدارة العليا، كما استعملت نتائج استطلاع سابقة داخلية كمادة ثانوية من اجل تحليل المقابلات.</p>	<p>عينة الدراسة والأدوات المستخدمة</p>
<p>يساعد الذكاء الاستراتيجي على بناء تصور عن بيئة الأعمال، كما يعد القاعدة الأساسية</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>

<p>لعمل مختلف التصاميم، بالإضافة إلى كونه يمد صناع القرار بالمعلومات المطلوبة.</p>	
<p>اهم التوصيات ضرورة تنبيه أصحاب القرار إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات ودعم التحليل الذي يوضح ذلك، إضافة الى ضرورة إجراء عملية تنظيم لكافة عناصر الذكاء الاستراتيجي ليشتمل على كافة أقسام ومستويات الشركة.</p>	
<p>مة (Atwa, ٢٠١٣)</p>	
<p>THE IMPACT OF STRATEGIC INTELLIGENCE ON FIRM PERFORMANCE AND THE ROLE OF STRATEGIC FLEXIBILITY AN EMPRICAL RESEARCH IN BIOTECHNOLOGY INDUSTRY "تأثير الذكاء الاستراتيجي على الأداء الثابت ودور المرونة الاستراتيجية في البحث التجريبي في صناعة التكنولوجيا الحيوية"</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الذكاء الاستراتيجي وأبعاده (الاستشراف، والرؤية، والدافع) على أداء الشركة، ودراسة دور الوساطة في المرونة الاستراتيجية وأبعادها (مرونة الإنتاج ، مرونة التسويق و المرونة التنافسية) على مثل هذا التأثير في شركات صناعة التكنولوجيا الحيوية</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>المنهج الوصفي</p>	<p>منهج البحث</p>
<p>تم تصميم استبيان وتوزيعه لجمع البيانات الأولية من عينة مختارة شملت (٩٥) مديراً، حيث تم استعمال الطرق الإحصائية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، اذ تم استعمال الحزمة الإحصائية لبرنامج العلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج AMOS لتحليل الفرضيات وفحصها، بعد تنفيذ التحليل لاختبار الفرضيات.</p>	<p>عينة الدراسة والأدوات المستخدمة</p>
<p>تتمتع الشركات بالقدرة على استخدام أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والرؤية ، والتحفيز) في مواجهة المضاعفات المستقبلية ، واتجاه الأعمال وتشجيع الموظفين على المساهمة في صنع القرار والتأثير على المسؤوليات.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>يتعين على الشركات التركيز أكثر على مفهوم الذكاء الاستراتيجي في مستوى الإدارة العليا وذلك من خلال إجراء دورات محددة لتعزيز ثقافة الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار وتحسين أداء الشركة.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>٣ - دراسة (AL-Zu'bi, ٢٠١٦)</p>	
<p>"Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility"</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

"جوانب الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة التنظيمية"	
تهدف الدراسة إلى تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الرؤية، الاستشراف، الشراكة، الحدس، والإبداع) في تحقيق الرشاقة التنظيمية في قطاع صناعات التعدين والاستخراج في الأردن.	الهدف من الدراسة
	منهج البحث
دادة دراسة (استبيان) لأغراض جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (عدد الموظفين يصل إلى (٨٣٧٧) تم اختيار ما مجموعه (٣٣٧) كعينة تمثيلية عشوائية المستخدمة	عينة الدراسة والأدوات المستخدمة
راسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي كان لها تأثير في الحركة التنظيمية، ولكن البعد الأكثر تأثيراً هو الإبداع.	اهم الاستنتاجات
يروون إلى فهم أفضل لكيفية تقييم وتحديد خفة الحركة التنظيمية، وتوصية الشركات خاص الذين يتميزون بذكاء استراتيجي ووضعتهم في مواقع لها تأثير على خفة الحركة	اهم التوصيات

الفصل الثاني: الجانب النظري

المبحث الاول : الذكاء الاستراتيجي

يبين هذا المبحث نشأة وتطور الاستراتيجي وعرض المفاهيم المتعددة له فضلا عن أهميته واهدافه وبعض المصطلحات المشابهة للذكاء الاستراتيجي وأبعاد قياسه في المنظمات، ويمكن تناولها كما:

اولا: نشأة وتطور الذكاء الاستراتيجي

يمكن إرجاع أصل ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة ، على الرغم من أن ممارسة الذكاء الاستراتيجي لها تاريخ طويل فقد بدأ استخدامها لأول مرة في العمليات العسكرية وبدأ استخدام الذكاء الاستراتيجي في الولايات المتحدة في عام (١٩٤٧) من الباحثين (Kori et al. ٢٠٢٠: ١٣٣). فضلاً عن أن وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) (Central Intelligence Agency) هي أول وكالة تستخدم هذا النوع من المعلومات لإنفاذ اتفاقيات الحد من التسلح وتوفير المعلومات الاستراتيجية لصانعي القرار السياسي وصانعي السياسات ، حيث تصف الوكالة دورة الاستخبارات فيها بأنها "اكتساب ونقل وتقييم وتحليل المعلومات قبل تقديمها إلى صانعي السياسات في شكل استخبارات نهائية تستند إليها القرارات (العامري، ٢٠١٨: ٤٠). كما أن استخدام الاستخبارات الاستراتيجية في العمليات العسكرية ليس الاستخدام الوحيد ، فقد توسع نطاق الاستخبارات الاستراتيجية لتلعب دوراً مهماً في المنظمات التجارية(نفاذ، ٢٠١٥: ١١).

" وان الذكاء الاستراتيجي تم توسيع آفاقه من قبل منظمات الاعمال والوكالات التجارية العالمية والمحلية حيث بدأت تلك المنظمات تسعى لإنشاء ما يسمى ب (مجتمع الذكاء الاستراتيجي) بسبب حيوية ذلك الدور وما ينتجه من افكار ذات منفعة (ثقافية واقتصادية وسياسية وتكنولوجية ومعرفية) تسهم بتوفير المعلومات لمتخذي القرارات وتصب في خدمة أصحاب المصالح"(ياسمين، ٢٠١٥: ١١). بعد العقد الأخير من القرن العشرين ، حيث كانت المنظمات تواجه تحديات مستمرة أجبرتها على استخدام آليات جديدة لتوقع الأزمات كان الذكاء الاستراتيجي أحد أهم الذكاءات الحاسمة لتصبح عمليات هذه المنظمات استباقية بدلاً من رد الفعل.(الربيعي، ٢٠٢١: ٢٤).

ثانيا: مفهوم الذكاء الاستراتيجي (The concept of Strategic Intelligence)

حظي مفهوم الذكاء الاستراتيجي في الإدارة والأعمال باهتمام العديد من الكتاب والباحثين ، واكتسب مكانة بارزة في المنظمات المعاصرة مع تطور بيئة الأعمال وتغيرها. من حيث توافر قاعدة البيانات لتلبية احتياجات الإدارات المعنية (العامري، ٢٠١٨). ويمكن معالجة الذكاء الاستراتيجي من خلال جمع المعلومات والبيانات ونتائج معالجتها وإعادة صياغتها سعياً وراء إمكانية التنبؤ والموثوقية وفعالية الأنشطة التي تم إجراؤها بالفعل. هذا النهج العقلاني للاستخبارات الاستراتيجية نموذجي للتفكير في الأمن و "ممارسة الأمن" من حيث الموارد العسكرية وإنفاذ القانون والموارد الاقتصادية والدبلوماسية والاجتماعية. الأساس المنطقي الذي تقوم عليه الاستراتيجية ؛ يتطلب ذلك حساباً منهجياً وتخطيطاً عملياً وتطبيقاً متعمداً للطرق والأدوات والإشراف المسؤول على الإجراءات المتخذة. (Chido، ٢٠٢٠).

من خلال معلوماتها الشاملة حول البيئة الخارجية ، تدعم أنشطة الاستخبارات الاستراتيجية بوضوح استراتيجية المنظمة ، وتوفر التوجيه المناسب لصانعي القرار داخل المنظمة ، وتجلب المعلومات والمعرفة ذات القيمة المضافة إلى عملية صنع القرار الاستراتيجي للمنظمة (٢٠١٧ ، Rahmatian, & PourKiani). بدأ الباحثون والأوساط الأكاديمية في إدراك أهمية الذكاء الاستراتيجي. لقد توصل الكتاب

والباحثون إلى العديد من التعريفات للتركيز على هذا النوع من الذكاء. تتباين وجهات نظر الباحثين والخبراء حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي. يرجع هذا الاختلاف إلى حداثة النسبية لدراسة أبعاده. "فيما اشار (العامري، ٢٠١٨: ٤٨) ان الذكاء الاستراتيجي هو القدرة التي يتمتع بها الفرد التي من خلالها يحيط بالعلم وتمكنه من صناعة قرارات صائبة وإنجاز الأنشطة بأفضل أسلوب. و اشار (Kori, et al، ٢٠٢٠: ١٣٣) على ان مفهوم الذكاء الاستراتيجي هو توفير المعلومات حول الأهداف محل الاهتمام واتخاذ الإجراءات والتركيز بذكاء على مستقبل أفضل. وعرفا ايضا (٢٠٢٠: ٢٥٩: Abuktaish & Alkshali) على انه عملية الحصول على المعلومات المناسبة لاستخدامها في التنبؤ بالمستقبل لتوفير رؤية متكاملة للنظام الإداري و ابتكار أفكار جديدة والإبداع في الأعمال لمواجهة التغيرات في البيئة والتكيف معها. و اشار ايضا (Berges et al ، ٢٠٢١: ٧٥٣١٤) على انه أداة لجمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات على المستوى الاستراتيجي إذ يستخدم في التخطيط الاستراتيجي و في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمات الكبيرة.

ومن بين المفاهيم التي سبق ذكرها ، ووفقاً لما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية ، استنتج الباحث أن مفهوم الذكاء الاستراتيجي هو القدرة التي يمتلكها قادة المنظمة على تصور الاستراتيجيات وتشخيصها وتصميمها من خلال أبعاده (الاستشراف والتفكير النظمي - الرؤية المستقبلية - الشركة - التحفيز) .

ثالثاً : تداخل الذكاء الاستراتيجي مع بعض المفاهيم الأخرى: (Overlap of Strategic Intelligence with) (some other concepts)

بعد مناقشة مفهوم الذكاء الاستراتيجي ، سنناقش ونفرق بين بعض المصطلحات التي قد تكون مشابهة للذكاء الاستراتيجي. ومن أبرز هذه المصطلحات ما يلي:

١ - الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence):

أول ظهور لهذا المصطلح عام (١٩٥٦) من قبل (John McCarty)؛ كما يعرفها بأنها علم الهندسة وصنع الآلات الذكية ، فإن أفضل مثال على ذلك هو الروبوتات (٦٢٦ : ٢٠٢١. Duhaime et al). يتم تعريفه على أنه سلسلة من الجهود لتطوير أنظمة معلومات محوسبة قادرة على التصرف والتفكير بطريقة تشبه البشر (خوالد، ٢٠١٩: ١٣). يعتبر الذكاء الاصطناعي أيضاً تقنية كمبيوتر تحاكي أو تقلد السلوك الذكي المرتبط بالسلوك البشري ، على الرغم من أنها تتصرف بشكل مختلف عن السلوك البشري (١٢ : ٢٠٢٠. Vrontis, et al). تساعد أنظمة الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرار من خلال استكمال عملية صنع القرار البشري ، وتقليل الخطأ البشري واكتساب ميزة تنافسية (٦٠١ : ٢٠٢٢. Volkmar et al).

على الرغم من سرعة معالجة الكمبيوتر والتقدم المستمر وسعة الذاكرة ، لا يزال هناك ما يضاهاه مرونة العقل البشري في العديد من المهام ، وهذا هو الفرق بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الاستراتيجي (العوايشة، ٢٠١٩: ٨) لذلك فإن الذكاء الاصطناعي هو عامل تمكين تقني لسد الفجوة الزمنية والمكانية بين تخليق المعلومات والتفكير البشري في الإجراءات حيث يعمل على زيادة الوعي البشري لتعزيز الذكاء الاستراتيجي والتشغيلي والتكتيكي ، وهو جوهر التفكير الاستراتيجي (٦ : ٢٠١٩. Regens).

٢ - إدارة المعرفة (Knowledge Management):

عرفتها "جامعة تكساس في أوستن بأنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات واستيعابها وتنظيمها وتقليلها وعرضها بطريقة تساعد الفرد في مجال عمله (الزنت، ٢٠١٧: ٢٠). كذلك عرفت بأنها عملية إنشاء ومشاركة واستخدام المعرفة والمعلومات الخاصة بالمنظمة (١٤ : ٢٠١٥. Girard & Girard).

تتولد المعرفة من خلال حوار مستمر بين المعرفة الصريحة والضمنية ، والمعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن توصيلها بشكل منهجي باستخدام لغة رسمية ، أو شرحها بالتفصيل ، أو فهمها ، أو نسخها بسهولة من قبل الآخرين. المعرفة الضمنية هي معرفة يصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها في المؤهلات الشخصية ، وهي متجذرة بشكل أساسي في الإجراءات والالتزامات وتغطي سياقًا محددًا ، وبالتالي يصعب فهم المعرفة الضمنية أو تقليدها (Widjaja & Kuslina، ٢٠١٨: ٢٥٦). اما ما يميز الذكاء الاستراتيجي عن إدارة المعرفة كونه يحتل مرتبة أعلى منها في الترتيب الإطار الذكاء كما في الشكل (١).

٣- ذكاء الاعمال (Business Intelligence):

تم تقديم ذكاء الأعمال بواسطة (Dresner BI) في عام (١٩٨٩). كمصطلح شامل يصف مجموعة من المفاهيم والأساليب لتحسين عملية صنع القرار التجاري باستخدام انظمة الدعم القائمة على الحقائق (Alnoukari, et al، ٢٠١٦: ٣٢). وعرف ايضا كأداة فعالة لتحسين عملية صنع القرار ويكون مفيدا في أي منظمة من أجل اتخاذ قرارات العمل المثلى (keikha & hadadi، ٢٠١٦: ٢٦٤). وتعمل أنظمة ذكاء الأعمال على دمج البيانات التشغيلية مع أدوات تحليلية لعرض معلومات غير متوقعة ومركزة وتقديمها لصناع القرار، لغرض استعمالها في فهم القدرات التي يمكن الوصول إليها في المنظمة (Shaqrah, ٢٠١٨: ٥٣). وفي هذا الإطار حدد (فراح، ٢٠٢٠: ١٩) أوجه التقارب بين ذكاء الأعمال والذكاء الاستراتيجي كما يأتي:

أ- كلاهما عملية منطقية لجمع وتوفير وتحليل المعلومات اللازمة لدعم صناع القرار في عملية صناعة الاستراتيجية.

ب- الجمع بين كل من الذكاءين يقود للوصول الى الاستراتيجية الأذكى والقدرة على مواجهة التغيرات البيئية والاستجابة لها، بما يسمى الذكاء الاعمال الاستراتيجي.

٤ - الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence):

يحدد الذكاء التنافسي برنامجًا منهجيًا لجمع وتحليل المعلومات حول أنشطة المنافسين من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (٨٦: ٢٠١٩: Dou et al). وهناك أيضًا من يعرفها على أنها جمع وتحليل المعلومات وفقًا للقانون والأخلاقيات حول المنافسين والصناعات التي يعملون فيها من أجل اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة وتحقيق أهدافها (Barnea، ٢٠١٧: ١٣٤). كما ذكر أنه يمثل جهود الشركة في جمع وتفسير وتحديد وفهم بيانات المنافسين وتحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين (Dess, et al، ٢٠٢١: ٨٣). يلتقي الذكاء التنافسي بالذكاء الاستراتيجي حيث يدعم كلاهما عملية صنع القرار ولكن الذكاء التنافسي يدعم قرارات المنظمة فيما يتعلق بالوضع التنافسي بينما الذكاء الاستراتيجي أوسع وأكثر شمولاً لأنه يدعم العديد من القرارات الاستراتيجية التي تغطي جميع جوانب المنظمة والعوامل البيئية والتحديات حول المنظمة (علي، ٢٠١٥: ١٠). النظر في التداخل بين الذكاء الاستراتيجي وأنواع أخرى من الذكاء على النحو المذكور أعلاه ؛ يؤدي الجمع بين ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وإدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي كأداة استراتيجية للمؤسسة إلى تعزيز عملية الابتكار التنظيمي بوعي أكبر (Shahraki, et al، ٢٠٢٠: ١٠٩٥١).

٥ - التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking):

يوفر طريقة للنظر بعمق في المستقبل لتحديد رؤية المنظمة وأهدافها ، وفهم أهداف وتأثير القرارات والممارسات الحالية ، وتجنب التهديدات المحتملة (٢٤: ٢٠٢٠: Kettunen, et at). التفكير الاستراتيجي هو طريقة لتحليل المواقف التي تواجه المنظمات التي تتميز بالتحديات والتغيرات ومن ثم التعامل معها من أجل ضمان بقاء المنظمة وزيادة مسؤولياتها الاستراتيجية (فراح، ٢٠٢٠: ١٠). الهدف من التفكير الاستراتيجي هو إنشاء استراتيجية تكون إطارًا متماسكًا وموحدًا ومتكاملًا للقرارات ، خاصة فيما يتعلق باتجاه الأعمال واستخدام الموارد (Alomari، ٢٠٢٠: ٥٦٧). إنه أيضًا مزيج من المهارات التحليلية والمفاهيمية والرؤية المستخدمة لصياغة الاستراتيجيات والقرارات الاستراتيجية التي ستجعل المنظمة قادرة على المنافسة حتى مع مواردها المحدودة (٢٤٦: ٢٠١٩: Abu Bakir).

و كما موضح في الشكل (٢) فان الذكاء الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي من المتطلبات الفكرية لعمليات الإدارة الاستراتيجية فان تأثيرهما اما منفردا على القرار الاستراتيجي وبالتالي يؤثر على عمليات الإدارة الاستراتيجية أو مزدوجا الذي يكون أكثر فاعلية في عمليات الإدارة الاستراتيجية

بالإضافة إلى ذلك ، تتحد أبعاد التفكير الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي حيث يتعامل كلاهما مع العمليات الذهنية المتضمنة في التفكير المنظم لفهم وتحليل التغييرات الشاملة التي تواجه المنظمة ومدى ارتباطها بالرؤى المستقبلية بناءً على وجهات نظر استراتيجية وتحتاج إلى تبنيتها في على المدى الطويل (عبيد، ٢٠١٥: ١٩).

وفي إطار ما تقدم فقد ذكر (Afrassiabi & Hadi، ٢٠١٣: ١٣١-١٣٢) و (الريبيعي، ٢٠٢١: ٣٠) أبرز نقاط التقارب بين الذكاء الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي من خلال

أ- كلاهما بعد أداة تساعد المدير على التنبؤ بالمستقبل، والتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة.

ب - دورهما الفعال في دعم المدراء في اتخاذ القرارات.

٦ - الذكاء التكتيكي (Tactical intelligence):

يشار إليه أحيانا بالذكاء العملياتي ويمثل القدرة التي يمتلكها المدراء لتشكيل الأساس للأعمال الحالية فيعمل على الإسراع في تنفيذ العملية المخطط لها ولا يعتمد على الحدس أو التنبؤ فيسهل في الإسراع في تنفيذ العملية المخطط لها في المستوى التشغيلي، (نادية، ٢٠١٨: ٤٥).

رابعاً: أهمية الذكاء الاستراتيجي Importance Strategic Intelligence

يتم التأكيد على أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال الدور الإيجابي الذي يلعبه في نمو وتطور المنظمة ، كما هو واحد من توصيف قادة المنظمة ومساعدتهم على صياغة الخطط والاستراتيجيات (شامية، ٢٠٢١: ٢٠). لذلك برز الاهتمام البحثي بهذا المتغير لشرح أهميته في ضوء المنافسة المتزايدة بين المنظمات والتغيرات المستمرة تمكين المؤسسة من خلال تمكين الإدارة العليا وتعزيز سماتها وتحسين مهاراتها لتمكينها من القيام بذلك (محمد، وآخرون، ٢٠١٨: ١٧٨)، تخص بعض الباحثين أهمية الذكاء الاستراتيجي بالاتي:

١- قيادة المنظمة في ضوء التغيرات المتسارعة في البيئة (الشيخ و علي، ٢٠١٧: ٢٨٤).

٢- يقود التميز من خلال تحديد الفرص الاستراتيجية للاستثمار في وتطوير حلول للتهديدات التي تواجهها المنظمة(فائق وعبد ٢٠١٨: ١١٤) و(الظالمي، ٢٠١٦: ١١).

٣- تلعب دوراً حيوياً في تطوير الاستراتيجيات ، خاصة في ظل بيئة العمل المتغيرة والتحديات المصاحبة لها ، والتي تتطلب من متخذي القرار استخدام جميع الآيات لمواجهة تلك التحديات(٣١: ٢٠٢٠، Alobidyeen & Al-Rawashdeh).

٤- دعم تطوير المنظمة من خلال التعلم الجماعي والابتكار لتحويل المنظمة من غير رسمية إلى أكثر تنظيماً ومنهجية

٥ - دعم القدرات التفاوضية والإبداعية المنظمات الأعمال. (الظالمي، ٢٠١٦: ١١)

٦- توفير المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب والمساهمة في تنفيذها وفهمها من قبل المديرين من أجل اتخاذ قرارات عقلانية في الوقت المناسب (عبد الله ٢٠١٨: ١٩-٢٠) .

٧ - الذكاء الاستراتيجي لا يعمل على تحليل البيئة الخارجية الكلية فقط وإنما يقسم الى عوامل مثل (الرؤية الاستراتيجية و الموارد البشرية وقضايا الاقتصادية والسياسية المنظمة) (Esmaili، ٢٠١٤: ١٠٤٦).

٨- تأهيل المنظمات لتكون قادرة على إدارة الابتكار وصياغة الاستراتيجية التغير المبتكر، واتخاذ القرارات بطريقة فاعلة وتحقيق موقف تنافسي متفوق مقارنة مع الآخرين (عطا، ٢٠١٥: ١٤٣).

وتبرز أهمية هذا النمط من الذكاء في مواجهة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وتشخيص وتحديد المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تمكن المدراء في تحديد البرامج والسياسات الخاصة بالمنظمة (كنوش، ٢٠١٧: ١١). وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، ووصف تلك المخاطر والتهديدات بطريقة تمكن المدراء القدرة على تحديد برامج وسياسات المنظمة (الظالمي، ٢٠١٦: ١٠). ويلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً بارزاً في الاضطلاع بمهمة الكشف عن قضايا التحول الكبيرة أو المعقدة من أجل توضيحها في شكل أكثر قابلية للفهم (Baei & et al، ٢٠١٧: ٢٤٤).

خامساً: اهداف الذكاء الاستراتيجي

أكد (Fernandez & Marin، ٢٠١٥: ٧) الهدف من الذكاء الاستراتيجي هو فهم الاتجاه الذي تتجه إليه المنظمة وكيفية الحفاظ على القدرة التاسعة بمرور الوقت في مواجهة التحديات والتغيرات، أي أن الذكاء الاستراتيجي يجب أن يعمل كرادار يوضح التهديدات التي تتعرض لها الشركة والارتباك المتأصل في شكلها الخارجي كما أشار (Cohen، ٢٠٠٩: ٩٧-١٠٠) و (عمران، ٢٠١٥: ١٢٨٧-١٢٨٨).

١- دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي بطرق تحسن عملية صنع القرار والاستراتيجية والأداء.

٢- توقع التهديدات بشكل افضل (نوايا المنافسين، التغيرات في التشريعات المخاطر السياسية، المعايير الجديدة، الخ).

٣- توقع أفضل للفرص (المتطلبات الجديدة، المنتجات الجديدة، الأسواق الجديدة، التنويع، البيع \ شراء الترخيص، اتفاقية المشروع المشترك، إلخ).

٤- ستكون الشركات أكثر استعداداً للتغيرات المتوقعة، والتكيف بشكل أفضل، وما إلى ذلك.

٥- يوفر الكشف المبكر والتدابير الوقائية للتهديدات حول المنظمة.

٦- تمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات الصعبة والمسلية في الظروف والتخطيط وتحقيق النتائج بطريقة تعكس بشكل إيجابي سمعة المنظمة ومكانتها.

٧- جمع وتحليل المعلومات حول البيئة الخارجية وخلق تحالفات بين المنظمات في مجال البحث والتطوير.

٨- صياغة الآراء التخمينية حول الأحداث المستقبلية واستخدامها كأساس لصياغة حلول للمشكلات.

في حين أشار (الابراهيمي، ٢٠١٨: ٤٣٠) أن الهدف الرئيس من الذكاء الاستراتيجي هو وضع مجموعة من الأدوات التي تكون قادرة على مساعدتنا في كشف القضايا الأكثر تعقيداً أو الحصول على المعلومات الدقيقة وفي الوقت المحدد.

سادساً: ابعاد الذكاء الاستراتيجي Dimension of strategic intelligence

١- الاستشراف

يمثل الاستشراف مكوناً مهماً للذكاء الاستراتيجي؛ إذ يظهر قدرة الإدارة العليا على رؤية آفاق المستقبل من خلال وجود قادة يتمتعون بقدرات ومهارات خاصة في عملية التوقعات (Abuktaish & Alkshal، ٢٠٢٠: ٢٦٠)، وبرز مفهوم الاستشراف بأنه تحديد العوامل التي تحتل على التغيير ومراقبتها وتفسيرها، ويشمل التقدير والتعلم والتوقع للكشف عن الاتجاهات البيئية (Arokodare & Asikhia، ٢٠٢٠: ٩)، كما عرف على أنه القدرات الهيكلية والثقافية للشركات لاكتشاف التغييرات وتفسير العواقب وتوليد استجابات فاعلة (Fathi & et، ٢٠٢١: ٤٩٨)، كذلك وصف بأنه القدرة على تحليل التطورات المستقبلية ومراقبتها في المنظمة التي تهدف إلى دعم متخذي القرار في بدء عمليات مبتكرة، وتحديد نماذج أعمال جديدة، وخلق سيناريوهات مستقبلية لذلك. (Alubadi & Taher، ٢٠٢١: ٥٧)، البعض الآخر عدده ممارسة متجذرة في الدراسات المستقبلية ضمنت للمساعدة في فهم المستقبل والاستعداد له والتأثير عليه (Streit, et al، ٢٠٢١: ٢). كما عرف الاستشراف بأنه القدرة على إنشاء مجموعة متنوعة من وجهات النظر المستقبلية عالية الجودة وتطبيق الأفكار الناشئة وتوجيه السياسة والاستراتيجية لاستكشاف أسواق ومنتجات وخدمات جديدة (Kuosa، ٢٠١٤: ٤٤). كذلك عبر عنه بأنه قدرة الفرد على التفكير بناء على قوى غير مرئية تمثل القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية من خلال العوامل الديناميكية للماضي والحاضر. (Abed Hussain، ٢٠١٩: ٥٥٠) & Abbas (٢٠١٧: ١١٠) Kononiuk بان الاستشراف عملية تهدف إلى دراسة التطورات المستقبلية المحتملة بوساطة مجموعة متنوعة من الأساليب.

٢- التفكير في النظم

يمثل القدرة على التفكير المنطقي والتوليف ودمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها لتشكيل صورة واضحة لما يتم التعامل معه (Abed Hussain & Abbas، ٢٠١٩: ٤٤٥)، ويذكر (Maccoby ٢٠١١) بأن التفكير النظم هو القدرة على دمج العناصر المتنوعة وكيفية التفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Maccoby & Scudder، ٢٠١١: ٣٥). بعبارة أخرى تفكير النظم ليس نوعاً واحداً من التفكير بل هو التفكير الذي يستخدم لفهم أنواع عديدة من الأنظمة من أجل دمج الأفكار الجديدة استراتيجياً داخل بيئة المنظمة، مما يوفر رؤية أوضح وتقيماً أكثر دقة لجميع عناصر النظام (Alhamadi، ٢٠٢٠: ٣)، ويرتبط تفكير النظم بالنظرة الشاملة للمنظمة؛ إذ تقوم على تجميع الجهود وتقسيمها داخل المنظمة؛ حيث يعمل الجميع بشكل متكامل ومنسق وفعال و بطريقة فعالة (Abuktaish، ٢٠٢٠: ٦١) & Alkshal)؛ كما يمثل القدرة على إدراك وتوليف الأنماط والتفاعلات والاعتماد المتبادل في مجموعة من النشاطات المصممة لغرض معين يتضمن ذلك القدرة على التعرف على الأنماط في التفاعلات وفهم كيف يمكن أن تعزز الإجراءات أو تتعارض مع بعضها البعض (Dolansky, et al، ٢٠٢٠: ٢٣١٤)، فيمثل القدرة على تجميع ودمج مجموعة متغيرات متعلقة ببعضها ثم تحليلها بوضوح بطريقة أكثر تحديد (١٣٠) (Al-Fawaeer & Alkhatib، ٢٠٢٠).

٣- الرؤية المستقبلية

الرؤية هي إمكانية وصف الصورة المستقبلية التي تتطلع إليها المنظمة وتتجاوز وضعها الحالي في جانب واحد أو أكثر (Al-Fawaeer & Alkhatib، ٢٠٢٠: ١٣١). كما توضح الهدف العام للمنظمة الذي تريد الوصول إليه ويجب أن تعطي المنظمة صورة واضحة وشاملة لمستقبلها المثالي مع وصف لجميع أجزاء المنظمة (القيم والأنظمة والقيادة) (٣) (Alhamadi، ٢٠٢٠: ٢٠٢٠)، كذلك وصفت بأنها مخطط منهجي لمستقبل مثالي من شأنه أن يحقق هدف المنظمة بشكل أكثر فعالية وكفاءة (Keegan، ٢٠١٦: ٧٦)، وتمثل الرؤية عملية إنشاء نظام عمل اجتماعي مثالي، لا يطلب من القائد فقط وصف المستقبل، انما تثقيف الموارد البشرية وإيمانهم بهذا النظام، وإشراك الجميع في القرارات المهمة والتحريك بشكل تعاوني في هذا الاتجاه (Alomian , et al، ٢٠١٩: ٦٧)، ولما ذكر فإن الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي

هي مفتاح النجاح في عملية التغيير الاستراتيجي للقادة الناجحين ، والتي من خلالها يتمكن القادة من مواجهة التحديات المحيطة بالمنظمة، وتمكينهم مراقبة تحركات المنافسين ومعرفة قدراتهم. (Abed& Abbas، ٢٠١٩: ٥٥٠). لا تحتاج الرؤى إلى أصحاب رؤى فحسب؛ بل تحتاج أيضاً إلى قادة يمكنهم توصيل الرؤية للآخرين والحصول على الدعم من الشركاء ومن أبرز خصائص الرؤية المستقبلية (سهولة الفهم، سهولة التذكر، إيجابية، تحفيزية، ملهمة، مufte للانتباه، التحدي، موجه نحو المستقبل) (Papulova, ٢٠١٤: ١٣).

المبحث الثاني : النجاح التنظيمي

أولاً: مفهوم النجاح التنظيمي

النجاح في اللغة يعني بلوغ النتيجة المطلوبة، كذلك هو يعني (الظفر بالحوائج) وطبقاً لقاموس (Websters) يعني النهاية المفضلة أو الوصول إلى السمو (التميمي، ٢٠٠٩: ٩١). أما النجاح التنظيمي فمزال يحيطه بعض الغموض، وعدم وضوح أطره التنظيمية والإجرائية، إذ إن المفاهيم التي وردت في أدبيات الكتاب والباحثين كنجاح المنظمة، والنجاح التنافسي، والنجاح الاستراتيجي، والنجاح الطويل الأمد، والنجاح التشغيلي كلها تصب في مفهوم النجاح التنظيمي بوصفه مفهومًا شاملاً، أما الاختلاف في المسميات فيعود إلى الاختلاف في المداخل وفي النظر إلى النجاح من منظور داخلي أو خارجي أو مرحلي (دهام، ٢٠٠٥: ٧١)، ويمثل النجاح التنظيمي قضية مركزية في الدراسات التنظيمية، وغالباً ما يعتقد أن النمو مؤشر مناسب للنجاح التنظيمي (Fleck، ٢٠٠٩: ٧٩)، ويتم تحديد النجاح التنظيمي من خلال الموارد الداخلية، ويمكن أن تكون هذه الموارد أصول ملموسة أو غير ملموسة، أو قدرات مثل المعرفة والخبرة والمهارات المترابطة (Al-Dhaafri, et al، ٢٠١٣: ٦٨). وبعد النجاح اسمي هدف تسعى لتحقيقه المنظمات، لذلك تسعى المنظمات من خلال أفرادها ووحداتها التنظيمية إلى استعمال أساليب إدارية كثيرة للوصول إلى هدف النجاح كالخطط والاستراتيجيات مثلاً ولمفهوم نجاح المنظمات بعدان رئيسيان هما (العززي، ٢٠١٤: ٥٢٨-٥٢٩). ١. النجاح في تحقيق المنظمة لأهدافها والتكيف مع البيئة، وهذا ما يعرف عنه بالفاعلية. ٢. النجاح في كفاءة الموارد المتاحة للمنظمة والتي تعرف اصطلاحاً بالكفاءة. أذن الفاعلية والكفاءة مؤشران لظاهرة واحدة هي نجاح المنظمة ويختلفان في المدة الزمنية المحددة لكل منهما، إذ إن الكفاءة مؤشر للنجاح في الأمد القريب وذلك من خلال الأرباح التي تحققها، بينما تعد الفاعلية مؤشر للنجاح في الأمد البعيد من خلال قدرتها على البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها. ومما لا شك فيه إن دور المنظمات أمر لا مفر منه لتحسين أي بلد ونجاح أي بلد يعتمد على نجاحها التنظيمي ووفقاً لـ (Wall)، فإن المنظمة الناجحة في المنظمة التي يمكنها التكيف مع التغيرات البيئية على الطويل، وإنشاء هيكل إدارة هادف، وتطوير الكفاءات الرئيسية (Beheshtifar & Zare، ٢٠١٣: ٨٣٥).

ثانياً: أهمية النجاح التنظيمي

إن تحقيق النجاح التنظيمي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها والانسجام والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها وتنمو وتتطور (الشماع وحمود، ١٩٨٩: ٣٤٣)، وحدد (شهاب، ٢٠١٦: ٧٦) أهمية النجاح التنظيمي بالنقاط التالية: ٦٧ الفصل الثاني/ الجانب النظري المبحث الثاني/ النجاح التنظيمي ١. يمكن المنظمة من مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة والأحداث الطارئة المتعلقة بالجوانب المالية والمادية ... الخ. ٢. إن النجاح التنظيمي يساهم في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين ويوفر لهم ظروف تساعد على الأبداع والتجديد والابتكار. المنظمة. ٣. يوفر سمعة جيدة لدى الأطراف الخارجية المتعاملة ، ٤. يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة على المدى القريب والبعيد. ٥. يساعد المنظمة على توفير احتياجاتها البشرية، المادية، المالية، والمعلوماتية كافة وفق ما تحتاجه. فيما حدثت (علي، ٢٠١٨: ٢١٤) أهمية النجاح التنظيمي بالاتي: ١. أيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال زيادة شكاوي الموظفين ضد المنظمة. ٢. رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار إمكاناتهم وقدراتهم وبما يؤدي إلى التقدم والتطور. ٣. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج هذه العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات. ٤. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة. ويرى الباحث أن النجاح هو أكثر الأحلام التي ترسم في مخيلة الإنسان لذلك نلاحظ الجميع يسعى إلى تحقيق ذلك سواء الطالب أو العامل أو المدير أو

المنظمة... الخ، فمن دون تحقيق ذلك تصبح الحياة ناقصة ولا معنى لها، لذلك أصبح تحقيق النجاح التنظيمي للمنظمات أمر ضروري ومطلب لا يمكن الاستغناء عنه أبداً.

ثالثاً: عوامل النجاح الحاسمة: (Critical success factors)

تم تطوير نهج عوامل النجاح الحاسمة (CSF) لتحديد وقياس أداء أي مؤسسة من قبل (Rockhart، ١٩٧٩)، ثم تم تحسينها لاحقاً وأصبحت راسخة، وقد تم تعريفها بواسطة (Bullen and Rockhart، ١٩٨١) على أنها العدد المحدود من المجالات التي تضمن فيها النتائج المرضية أداء تنافسياً ناجحاً للفرد أو القسم أو المؤسسة (٩٦٢: ٢٠٠٨، Chow & Cao) وهكذا، تحاول المنظمات دائماً أن تكون ناجحة في أعمالها، لكنها لن تصل إلى هدفها ما لم تحدد العوامل الرئيسية للنجاح، وقد تمت الإشارة إلى أن مدراء المنظمات يعتبرون العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات، وكذلك تعد نظم الإدارة والقيادة العنصر الرئيسي التي يتم استعماله للتمييز بين المنظمات الناجحة والمنظمات غير الناجحة (٢٣٦: ٢٠١٧، Rahmatian & Pourkiani) وتعرف عوامل النجاح الحاسمة بأنها المجالات الرئيسية القليلة التي يجب أن تسير فيها الأمور بالشكل الصحيح لكي تزدهر الأعمال، إذا لم تكن النتائج في هذه المجالات كافية، فإن جهود المنظمة لهذه الفترة ستكون أقل من المطلوب (١٠٥: ٢٠١٦، Chatzoglou, et al) كما تمت الإشارة إليها بأنها تلك الأشياء القليلة التي يجب القيام بها إذا أرادت المنظمة أن تنجح (٣٩٧: ٢٠٠٧، Selim)، كما تعرف عوامل النجاح الحاسمة بأنها تلك الأشياء القليلة التي يجب أن تسير على ما يرام بالنسبة للفرد أو المؤسسة لضمان النجاح في المشروع، بالإضافة إلى ذلك فهي تمثل الأنشطة الإدارية أو الفردية التي يجب أن توليها المؤسسة اهتماماً خاصاً ومستمرًا من أجل تحقيق مستوى الأداء الضروري لتحقيق الأهداف المرجوة (٣: ٢٠٠٥، Sukasame) ووفقاً لـ (٥٩: ٢٠٠٤، Jonker) تعد عوامل النجاح الحاسمة هي تلك المتغيرات التي يمكن للإدارة التأثير عليها من خلال قراراتها التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على المواقف التنافسية الشاملة لمختلف الشركات في صناعة ما، هذه العوامل عادة ما تختلف من صناعة إلى أخرى، ومع ذلك فهي مستمدة من التفاعل بين مجموعتين من المتغيرات في أي صناعة معينة، وهما الخصائص الاقتصادية والتكنولوجية للصناعة المعنية... والأسلحة التنافسية التي بنت عليها مختلف الشركات في الصناعة استراتيجياتها، ويضيف (٢٠٠٣ ٢٠٠، Alazmi & Zairi) على أنها الحد الأدنى من العوامل الرئيسية أو الأهداف الفرعية التي يجب أن تكون لدى المنظمة أو تحتاج إليها، والتي ستحقق مع المهمة، إضافة لذلك تعد عوامل النجاح الحاسمة هي تلك النقاط أو المجالات أو الأهداف التي يجب أن تحظى بها الإدارة والدعم على نطاق واسع لتحقيق المهمة والجودة والأداء العالي، وبالتالي يجب تحديد وقياس هذه المجالات قبل أن تبدأ المنظمة في تنفيذ أي مشروع. ويمكن النظر إلى عوامل النجاح الحاسمة على أنها نماذج تساعد على توسيع حدود تحسين العملية، ويكون تأثيرها أكثر قوة إذا تم النظر إليه في سياق أهمية كل مرحلة من مراحل عملية التنفيذ (٢: ٢٠٠١، Somers & Nelson)، كما تعد من الأشياء الأساسية التي يجب أن تحققها المنظمة أو المجالات التي تنتج أعظم قدرة تنافسية، ويشدد الكتاب والباحثون على أن عوامل النجاح الحاسمة ليست أهدافاً، بل هي الإجراءات والعمليات التي يمكن السيطرة عليها وتأثرها من قبل الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة، كما تشير إلى أن ملفات عوامل النجاح الحاسمة ليست ثابتة، ولكنها تعتمد على مزيج من مكان المنظمة وأين تريد أن تكون (٥٠٢: ٢٠٠٧، Fryer, et al) الفصل الثاني/ الجانب النظري المبحث الثاني/ النجاح التنظيمي ويرى الباحث أن عوامل النجاح الحاسمة هي تلك العوامل التي يتم تحديدها عن طريق متخذي القرار في كل منظمة ويقوم على أثرها نجاح أو فشل أي منظمة، وتختلف تلك العوامل من منظمة إلى أخرى وفقاً لأسلوب أدائها وأنشطتها وغيرها من المتغيرات المختلفة.

رابعاً: مقاييس النجاح التنظيمي

المقاييس هي تقنية تكسب النظريات طابع التطبيق والاختيار لإثبات صحة الفرضيات المعتمدة كما أنها تحدد مسار العلاقات بين أبعاد الظواهر المدروسة وارتباطها مع ظواهر أخرى، وتعتمد على معايير كمية أو إدراكية قابلة للقياس بطريقة معينة (الطائي، ٢٠١٤: ٧٤)، وتبرز أهمية

مقاييس النجاح كونها تزود المنظمة بتغذية عكسية عن القواعد والافتراضات الأساسية فيما إذا كانت تتلاءم مع الملاحظات الحالية أو تحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية، وهذا ما يطلق عليه بتعلم الحلقة المزدوجة، وإن تحديد مقاييس النجاح يخلق لغة مشتركة وتفكير مشترك لدى مجموعات العمل (دهام، ٢٠٠٥: ٨١)، وليبيان مقاييس النجاح.

خامسا: أبعاد النجاح التنظيمي: (Dimensions of organizational success)

تم تبني مقياس (العبادي، واخرون: ٢٠١٦) بالاعتماد على (Hamedi & Azimi، ٢٠١٣) كمقياس للنجاح التنظيمي وذلك لما يتضمنه من مؤشرات مهمة وفاعلة لم تتوفر في غيره من المقاييس فضلاً عن ملاءمته لموضوع الدراسة الحالية وفيما يأتي شرح لأبعاد هذا المقياس بشيء من التفصيل.

١- الموارد : (Resources)

من أهم تلك الموارد هو رأس المال البشري فهو أحد الأنواع الأربعة للأصول المدارة في المنظمات، وهي الأصول المادية مثل الأرض والمباني والمعدات وغيرها، والأصول المالية مثل الأسهم والأوراق المالية وغيره، والأصول البشرية هم الأفراد الأكفاء الذين لديهم القدرة على تقديم الخدمات إلى المنظمات في حين تشمل الأصول غير الملموسة براءات الاختراع والتصاميم وما إلى ذلك، وهذه الأصول ضرورية وحيوية بدرجات متفاوتة في عمليات أي منظمة، ومع ذلك تعمل الأصول البشرية في المؤسسات على التحكم في استعمال الأصول الأخرى وتوجيهها وإدارتها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعرف روبرت وإليزابيث رأس المال البشري بأنه "القيمة الجماعية لقدرات ومعرفة ومهارات وتجارب الحياة، وتحفيز القوى العاملة التنظيمية (٦: ٢٠١٧، Bratton & Gold)، لذلك نلاحظ أن المنظمات تحاول تحقيق ميزة تنافسية من أجل تحقيق المزيد من النجاح، واكتساب حصص سوقية أكثر في منظور فترة قصيرة، وبالتالي يجب على المنظمة محاولة فهم أي من أصولها الملموسة والأصول غير الملموسة تؤثر على استدامة الميزة التنافسية أكثر (٥٥: ٢٠١٣، Greco, et al) فالموارد إما ملموسة (على سبيل المثال، مالية أو مادية) أو غير ملموسة (على سبيل المثال، معرفة الموظف وخبراته ومهاراته وسمعة المنظمة)، ويتم تعيينها لخلق ميزة تنافسية مستدامة، وأشار (جرائنت) إلى أنه يمكن تحديد وتقييم الموارد المادية بسهولة لأن الموارد المادية والموارد المالية يتم تسجيلها في البيانات المالية للمنظمة، ويشمل المورد المادي الأراضي والمباني (الحجم والموقع) والتجهيزات والمعدات والآلات والأدوات (مع التطور التقني)، في حين تشير الموارد المالية إلى قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية بكفاءة لتحقيق أقصى قدر من الأرباح (١٢٢: ٢٠١٥، Othman, et al) فضلاً عن ذلك فقد أشار (Inmyxai & Takahash) إلى أن موارد المنظمات هي جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية وسمات المنظمة والمعلومات والمعارف التي تسيطر عليها المنظمات التي ٧٥ الفصل الثاني/ الجانب النظري المبحث الثاني/ النجاح التنظيمي تمكنها من وضع وتنفيذ استراتيجيات تعمل على تحسين الكفاءة والفعالية ويمكن تقسيم موارد المنظمات إلى ثلاث أصناف هي (٧٠-٦٧: ٢٠١٠، Inmyxai & Takahashi) • الموارد البشرية: تتكون الموارد البشرية للمنظمة من العمالة الماهرة وغير الماهرة، بما في ذلك الإداريين والقانونيين والتقنيين الإدارية... الخ، ويشير إلى رواد الأعمال والموظفين كموارد ملموسة للمنظمة، فالموارد البشرية هي في الواقع رصيد متراكم من المعرفة والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد والتي تستغرق وقتاً طويلاً لتطويرها كخبرة محددة. ه الموارد المادية: تتكون الموارد الملموسة من الموارد المادية والمالية للمنظمة، ويتم تعريف الموارد المالية على أنها قدرة المنظمة على الوصول إلى الموارد المالية الخارجية وتخصيص مواردها المالية الداخلية من أجل زيادة العائد على الاستثمار، وتتضمن الموارد المادية الحجم والموقع (للأرض والمباني)، والتطور التقني، والمصانع، والمعدات، ومخزون المواد الخام. ه الموارد غير الملموسة: الموارد غير الملموسة هي نوع من الأصول التي تمتلكها المنظمة بشكل قانوني، وتشمل حقوق الملكية الفكرية والعقود والبيانات السرية، ومن بين الموارد الأخرى غير الملموسة هي السمعة

والتي تعد من الأصول غير المرئية. ويتفق الباحث مع ما جاء به (Bratton & Gold، ٢٠١٧) والذي أشار إلى إن الموارد مهمة وضرورية في عمل أي منظمة ولكن من أهم تلك الموارد هو المورد البشري الذي يعد الموجه والمحرك الأساسي لبقية الموارد.

٢- الهيكل التنظيمي: (Organizational Structure)

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي يتحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها، ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وتبني نظام تبادل للمعلومات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها (القيوتي، ٢٠١٣: ٥٠)، ويمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة من الطرق التي يتم عن طريقها تقسيم العمل التنظيمي إلى مهام منفصلة، يتم تفويضها وتنسيقها لتحقيق الأهداف التنظيمية (Dekoulou & Trivellas، ٢٠١٧: ٣٨٦)، كما تمت الإشارة إلى الهيكل التنظيمي بأنه النمط الداخلي الدائم للعلاقات في المنظمة الذي يوفر الانتظام، ويشمل كلاً من الهياكل الرسمية وغير الرسمية (٣٣: ٢٠٠٦، Graubner)، ويمكن استعمال مفهوم الهيكل لكل شيء على سبيل المثال، المبنى عبارة عن هيكل للعلاقة بين السقف والجدران، وهيكل جسم الإنسان يتكون من العلاقات بين العظام والأعضاء والدم والأنسجة وكذلك بالنسبة للهيكل التنظيمي هو إطار العلاقات بين الفصل الثاني/ الجانب النظري المبحث الثاني/ النجاح التنظيمي ٧٦ الوظائف والأنظمة وعملية التشغيل والأفراد والجماعات التي تبذل الجهود لتحقيق الأهداف، وهو عبارة عن مجموعة من الطرق التي تقسم المهمة إلى واجبات محددة وتنسجها (٤٥٥: ٢٠١٦، Ahmady, et al)، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم بها توزيع المسؤولية والسلطة، ويتم تنفيذ إجراءات العمل بين أعضاء المنظمة (٨٨: ٢٠١٣، Tran & Tian)، أما (٤: ٢٠٠٨، Abramowicz, et al) فعرف الهيكل التنظيمي على أنه هيكل أو تسلسل هرمي للمؤسسة وكيف تعمل مكوناتها معاً لتحقيق أهداف مشتركة، لذلك يشمل الهيكل التنظيمي: الإدارات والموظفين ومسؤولياتهم والموارد وما إلى ذلك بالإضافة إلى العلاقات بينهم. وبدعم الهيكل التنظيمي فهما واضحا لكيفية ارتباط النظم الفرعية المختلفة ببعضها البعض، وبشكل عام، يمكن تعريف السياق الهيكلي للمنظمة بأنه التخصيص الرسمي لأدوار العمل والآليات الإدارية للتحكم في أنشطة العمل ودمجها، وتحليل ووصف التكوين الهيكلي للمنظمة بتفصيل أكبر، ويمكن استخدام أبعاد فرعية أو متغيرات مختلفة، بما في ذلك المركزية، وإضفاء الطابع الرسمي، والتمايز أو التعقيد (العمودي و أو الأفقي) (١٢-١٣: ٢٠١٢، Kortmann) ويمثل مفهوم الهيكل التنظيمي إطاراً تتحدد في ضوءه العلاقات بين الوحدات التنظيمية المختلفة المكونة للمنظمة، ومدى استقلاليتها وتكاملها معاً، وأما عن ماهيته فهو يعكس مجموعة أساليب علمية يتم من خلالها تنظيم الأعمال في مهام، وأجراء التنسيق فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المنظمة (العنزي، ٢٠١٦: ٣٣٥). ويعتمد الهيكل التنظيمي الأفضل لأي مؤسسة على العديد من العوامل بما في ذلك العمل الذي تقوم به، وحجمها من حيث الموظفين، والإيرادات، والتشتت الجغرافي لمراقفها، ومجموعة أعمالها ويتكون الهيكل التنظيمي من أنشطة مثل تخصيص المهام والتنسيق والإشراف، وهي موجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن اعتباره أيضاً بمثابة زجاج المشاهدة أو المنظور الذي يرى الأفراد من خلاله تنظيمهم وبيئته (١: ٢٠١٣، Elsaid, et al)، وقد يتأثر الهيكل التنظيمي جزئياً بالبيئة الخارجية للمنظمة، حيث تشير الأبحاث إلى أن المنظمات قد لا تكون فعالة في بيئة معقدة سريعة التغير، وعلى العكس من ذلك كلما كانت البيئة مستقرة زاد احتمال فاعلية هيكل المنظمة وإجراءاتها التنظيمية (٧: ٢٠١٥، Ravanfar)

٣ - الإدارة: (Management)

يلعب المديرين دوراً حاسماً في تشكيل مستقبل كل منظمة لأن القرارات والإجراءات التي يتخذها المديرين غالباً ما تؤدي إلى التنفيذ الناجح لعمليات المنظمة، وإن أهم نشاط يتعامل معه المدير بشكل يومي في معظم المؤسسات هو اتخاذ القرار، كما أن فعالية وكفاءة قرارات المديرين وعمليات صنع القرار تحدد في النهاية نجاح أو فشل المنظمة (Omotayo، ٢٠١٥: ٩) ويعتقد كاتر أن مسؤوليات الإدارة عادة ما تكون موجهة نحو المهام، وأنها تنطوي على تطوير الموظفين، وتوجيه الأشخاص ذوي الإمكانيات العالية، وحل النزاعات مع الحفاظ على الأخلاق والانضباط، وأن الهدف من الإدارة الجيدة هو توفير الخدمات للمجتمع بطريقة فعالة ومستدامة، وبالتالي فإن الإدارة بشكل عام هي عملية تستخدم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويركز المديرين على التوجيه والتحكم الرسمي لمساعدتهم ومواردهم وهياكلهم وأنظمتهم (٢٠١٤: ٧٤) (Algahtani، ٢٠١٦: ١٣). وقد تم إنشاء الإدارة كوسيلة للحد من الفوضى في المؤسسات، لجعلها تعمل بشكل أكثر فعالية وكفاءة مع الوظائف الأساسية للإدارة، كما حددها فيول لأول مرة عام (١٩١٦)، هي التخطيط والتنظيم والتوظيف والتحكم، فهذه الوظائف لا تزال تمثل مجال الإدارة إلى يومنا هذا (Northouse، ٢٠١٦: ١٣) ويقدم جورج تيري تعريفاً أكثر تفصيلاً للإدارة، فيعرف الإدارة بأنها عملية تتكون من التخطيط والتنظيم والتشغيل والتحكم، ويتم تنفيذها لتحديد الأهداف وتحقيقها عن طريق استخدام الأفراد والموارد الأخرى (Pal, & Bansal، ٢٠١١: ٩)، أما (Mba Sr & Teresa، ٢٠١٣: ١٤٥) فيعرف الأدرّة بأنها فن معرفة ما يجب القيام به، ومتى يجب القيام به، على أنه يتم بأفضل طريقة وأرخصها. وبالنسبة للكثيرين، فإن التمييز بين القيادة والإدارة أمر مريب أكثر مما هو مفيد للناس، والذي أكثر فائدة هو التفكير في القيادة والإدارة كعمليات مميزة ومكملة أكثر منها مواقف، فتصبح القيادة بعد ذلك أحد الأدوار التي يحتاجها المديرين ليتمكنوا من لعبها، وتلخيص الفرق فإن الإدارة تدور حول التعامل مع التعقيد، حيث توفر درجة من النظام والاتساق للأبعاد الفنية مثل جودة وربحية المنتجات، أما القيادة على النقيض من ذلك تدور حول العلاقات، وبالتالي يتعلق الأمر بالقدرة على التأثير على الأشخاص لكي يتصرفوا بالطريقة المرجوة فكلاهما ضروري للنجاح ونلاحظ أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي التي ستجمع بين القيادة القوية والإدارة الفعالة وتسعى لتطوير إمكانيات موظفيها في كلا المجالين (Elearn، ٢٠٠٧: ٢) وتبين البحوث أن المدير الفعال يعتمد على ثلاث مجموعات من المهارات الخاصة: التقنية والبشرية والمفاهيمية، حيث تشير المهارة الفنية إلى الكفاءة في نوع معين من العمل وقد يشمل ذلك الكفاءات في مجال متخصص، أو القدرة على استعمال الأدوات والتقنيات المناسبة، بينما تشير المهارة الإنسانية إلى القدرة على العمل مع الأشخاص، مما يسمح للمدير بمساعدة أعضاء المجموعة على إكمال المهمة، في حين تشير المهارة المفاهيمية إلى القدرة على العمل مع الأفكار (Algahtani، ٢٠١٤: ٧٤) .

الفصل الثالث الجانب التطبيقي

أولاً: مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث هو جامعة ميسان، وهي مؤسسة تعليمية تقع في محافظة ميسان في العراق. أما عينة البحث فتمثل في دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في جامعة ميسان، وجمع آراء هذه العينة حول موضوع دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق نجاح تنظيمي

جدول رقم (١) وصف عينة البحث

التسلسل	العدد الموزع من الاستثمارات	المسترجع من الاستثمارات	المستبعد من الاستثمارات	غير المسترجع من الاستبانات	الصالح من الاستثمارات
١	٤٠	٣٥	٠	٥	٣٥

من اعداد الباحث

جدول رقم (٢) وصف عينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة مئوية %
الجنس	ذكر	٢٩	٨٣%
	أنثى	٦	١٧%
	المجموع	٣٥	١٠٠%
العمر	اقل من ٣٠ سنة	٥	١٤%
	بين ٣٠-٤٠ سنة	٧	٢٠%
	بين ٤٠-٥٠ سنة	١٦	٤٦%
	٥٠ سنة فأكثر	٧	٢٠%
	المجموع	٣٥	١٠٠%
	بكالوريوس	٠	٠%
	دبلوم عالي	٤	١١%

ماجستير	١٨	٥٢%
دكتوراه	١٣	٣٧%
المجموع	٣٥	١٠٠%
أقل من ٥ سنوات	٠	٠
٥-١٠ سنوات	٠	٠
١٠-١٥ سنوات	٢٤	٦٩%
من ١٥ سنة فأكثر	١١	٣١%
المجموع	٣٥	١٠٠%

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من جدول (١) أن عدد الذكور في عينة البحث بلغ ٢٩ فرداً، مما يشكل نسبة ٨٣% من إجمالي عدد أفراد العينة، بينما بلغ عدد الإناث ٦ أفراد، مما يشكل نسبة ١٧%. ومن ذلك يمكن الاستنتاج بأن النساء لديهن نسبة مشاركة ضعيفة في الوظائف الموجودة في الجامعة المبحوثة المبحوثة، وهو ما يعكس قلة فرص التوظيف والترقية للنساء في هذه المنظمة. أما بالنسبة للفئة العمرية، فقد بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين ٤٠-٥٠ عاماً ١٦ فرداً، أي ما يشكل ٤٦% من إجمالي عدد أفراد العينة، وهو ما يعكس تمثيلاً عالياً لهذه الفئة العمرية في العينة. وفيما يخص المستوى التعليمي، فقد تمثلت أعلى نسبة من حملة الدرجات العلمية في الماجستير، حيث بلغ عددهم ١٨ فرداً، مما يشكل نسبة ٥٢% من إجمالي عدد أفراد العينة، وهذا يعكس مستوى تعليمي عالٍ لأفراد العينة. أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، فقد بلغ عدد الأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح بين ١٠-١٥ سنة ٢٤ فرداً، مما يشكل نسبة ٦٩% من إجمالي عدد أفراد العينة، وهذا يعكس أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة كافية في مناصبهم الحالية.

ثانياً : وصف متغيرات الدراسة:

- الوصف الاحصائي للأبعاد المتغير المستقل

جدول رقم (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد المتغير المستقل

ت	الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجه الاستجابة
اولاً: الاستشراف				
١	يتم البحث والاستشراف بشكل دوري لتحليل الوضع الحالي وتحديد الفرص والتحديات	٣,٩٥	٠,٦٧	مرتفعة
٢	يتم الاستماع لجميع الأطراف المعنية قبل اتخاذ القرارات الإدارية الهامة	٣,٩٥	٠,٧١	مرتفعة
٣	يتم تحليل وتقييم مختلف السيناريوهات المحتملة قبل اتخاذ القرارات الهامة	٣,٥٢٥	٠,٧٥	مرتفعة
٤	يتم مراجعة وتحليل النتائج المتحققة بشكل دوري لتقييم الأداء وتحديد النقاط القوية والضعف	٣,٦٥	٠,٨٣	مرتفعة
ثانياً: التفكير في النظم				

مرتفعة	٠,٧٢	٣,٨٧	٥- يتم تحليل وتقييم النظم والعمليات الإدارية بشكل دوري لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة
مرتفعة	٠,٥٨	٣,٢٥	٦- تتم مراجعة وتحديث النظم والعمليات الإدارية بشكل دوري لتلبية تطلعات الجامعة المبحوثة وتحديات البيئة المحيطة
مرتفعة	٠,٦٣	٤,٠٥	٧- يتم تحديد وتوثيق الأهداف والمعايير والمؤشرات المهمة للنظم والعمليات الإدارية
مرتفعة	٠,٥٥	٣,٥	٨- يتم توفير الدعم والتدريب اللازم للعاملين لتنفيذ وتطبيق النظم والعمليات الإدارية بشكل فعال

الرؤية المستقبلية

مرتفعة	٠,٦٦	٣,٩٦	٩. تتم تحديد وتوثيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للجامعة المبحوثة بشكل واضح ومحدد
مرتفعة	٠,٨٣	٤	١٠. يتم توفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية
مرتفعة	٠,٥٨	٤,٢٦	١١. تتم مراجعة وتحديث الرؤية والأهداف الاستراتيجية بشكل دوري لتلبية تطلعات الجامعة والتغيرات الخارجية
مرتفعة	٠,٥٦	٤,٤	١٢. هل يتم توفير الدعم والتدريب اللازم للعاملين لتحقيق وتطبيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية بشكل فعال

المصدر: من اعداد الباحث

- الوصف الاحصائي للأبعاد المتغير التابع

جدول رقم(٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد المتغير التابع

ت	الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
اولا: الموارد				
١٣	تتوفر الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة المبحوثة	٣,٢٢	٠,٥٧	مرتفعة
١٤	يتم توزيع الموارد بشكل عادل داخل الجامعة المبحوثة	٣,٣٧	٠,٧٠	مرتفعة
١٥	تتلقى الأقسام والوحدات الإدارية الموارد التي تحتاجها بشكل كافٍ	٤,١	٠,٥٩	مرتفعة
١٦	يتم الاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة داخل الجامعة	٤,١	٠,٦٧	مرتفعة
ثانيا: الهيكل التنظيمي				
١٧	يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح ومناسب داخل الجامعة المبحوثة	٣,٨٧	٠,٧٢	مرتفعة
١٨	يتم تحديث الهيكل التنظيمي بشكل دوري لتلبية احتياجات الجامعة المبحوثة	٣,٢٥	٠,٥٨	مرتفعة
١٩	يتم التعاون بين الأقسام والوحدات الإدارية بشكل جيد داخل الجامعة المبحوثة	٤,٠٥	٠,٦٣	مرتفعة
٢٠	يتم تطبيق الهيكل التنظيمي بشكل فعال وسليم داخل الجامعة	٣,٥	٠,٥٥	مرتفعة
ثالثا: الإدارة				
٢١	يتم توفير بيئة عمل صحية ومحفزة داخل جامعهه ميسان	٣,٨٥	٠,٥٣	مرتفعة
٢٢	يتم توجيه العاملين بشكل جيد ومناسب داخل جامعهه ميسان	٣,٧٧	٠,٥٧	مرتفعة
٢٣	يتم تقدير وتشجيع العاملين داخل جامعهه ميسان	٣,٩٥	٠,٥٩	مرتفعة
٢٤	يتم اتخاذ القرارات بشكل فعال ومناسب داخل جامعهه ميسان	٣,٦٧	٠,٦٥	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحث

ثالثاً: اختبار فرضية البحث:

أولاً: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يتناول هذا المحور الإشارة إلى علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع (نجاح التنظيمي)،

ستقوم هذه المناقشة بفحص الفرضية الرئيسية الأولى التي تفترض وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح التنظيمي في الجامعة المبحوثة. وقد تم إعداد جدول رقم ٥ الذي يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح التنظيمي حيث كانت القيمة الإجمالية للمؤشر $0,571^{**}$ والدلالة كانت عند مستوى يعتبر معنوياً بمعدل (0,000). وبالتالي، يمكن استنتاج أن الفرضية الرئيسية الأولى صحيحة.

الجدول (٥) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Correlations

		تغير المستقل	المتغير التابع
المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي	Pearson Correlation	١	.٥٧١ ^{**}
	Sig. (٢-tailed)		.٠٠٠
	N	٣٥	٣٥
المتغير التابع نجاح التنظيمي	Pearson Correlation	.٥٧١ ^{**}	١
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	
	N	٣٥	٣٥

** . Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).

المصدر من إعداد الباحث في الاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثانياً: تحليل علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة :

هذه العلاقة اختباراً لفرضية البحث الرئيسية الثانية التي تشير إلى أنه " يوجد تأثير معنوي لذكاء الاستراتيجي في نجاح التنظيمي في الجامعة المبحوثة

وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (١٣,٨٥٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,١٧٠) وهي معنوية عند مستوى (٠,٠٥) بدرجتي حرية (١,٣٣) و مادامت قيم (T) المحسوبة معنوية للمتغير المستقل والبالغة (٥,٧٣٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١,٣١٠) فإن ذلك يعكس معنوية النموذج، ويتضح أن معامل التحديد (R²) والتي بلغت قيمته (٠,٤٢٥) يشير إلى أن قدرة المتغير المستقل على تفسير (٤٢%) من الاختلافات الحاصلة في البعد التابع . وبهذا فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول رقم (٦) علاقات تأثير متغيرات المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) في المتغير التابع (نجاح التنظيمي)

F		T		R ²	الذكاء الاستراتيجي		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	
٤,١٧٠	١٣,٨٥٢	١,٣١٠	٥,٧٣٢	٠,٤٣٥	٠,٥٤٠	٠,٧٠٦	نجاح التنظيمي

*: P ≤ ٠,٠٥ N=٣٥ d.f: (١, ٣٣)

المبحث الثاني: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح التنظيمي في الجامعة المبحوثة، حيث بلغت القيمة الإجمالية للمؤشر **٠,٥٧١ والدلالة عند مستوى يعتبر معنوياً بمعدل (٠,٠٠٠)، وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح التنظيمي في الجامعة المبحوثة، وتدعم هذه النتائج الفرضية الرئيسية الأولى بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح التنظيمي. لذلك، يمكن الاستنتاج بأن الفرضية الرئيسية الأولى صحيحة.
- ٢- يتضح من النتائج التي تم عرضها أن الفرضية الرئيسية الثانية تم قبولها وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن ٤٢% من الاختلافات في البعد التابع يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل. وبالتالي، يمكن الاعتقاد بأن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي على النجاح التنظيمي في الجامعة المبحوثة.
- ٣- مراجعة وتحديث الرؤية والأهداف الاستراتيجية بشكل دوري لتلبية تطلعات الجامعة المبحوثة والتغيرات الخارجية.
- ٤- التركيز الجامعة المبحوثة على مراجعة وتحليل النتائج المتحققة بشكل دوري لتقييم الأداء وتحديد النقاط قوية والضعف.
- ٥- الاهتمام الجامعة المبحوثة بتحليل وتقييم السيناريوهات المحتملة قبل اتخاذ القرارات الهامة.

ثانياً: التوصيات

- ١- يجب على الجامعة المبحوثة مراجعة وتحديث رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية بشكل دوري لتلبية تطلعات المجتمع والتغيرات الخارجية التي قد تؤثر على عملها.
- ٢- ينبغي على الجامعة المبحوثة التركيز على مراجعة وتحليل النتائج المتحققة بشكل دوري لتقييم أدائها وتحديد النقاط القوية والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها.
- ٣- يجب على الجامعة المبحوثة الاهتمام بتحليل وتقييم السيناريوهات المحتملة قبل اتخاذ القرارات الهامة، لتفادي المخاطر وضمان تحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة.

٤- ينبغي للجامعة المبحوثة الاستفادة من الذكاء الاستراتيجي الذي تتمتع به بشكل أفضل، وذلك من خلال تطوير خطط العمل واتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة والمبتكرة، وتعزيز التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة للجامعة.

٥- يمكن للجامعة المبحوثة تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات العاملين فيها وتعزيز قدرتهم على التفكير الاستراتيجي وتطبيقه في العمل، وهذا يساعد على تعزيز الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المنشودة بأفضل شكل ممكن.

٥- الاهتمام بتحليل وتقييم السيناريوهات المحتملة قبل اتخاذ القرارات الهامة: يمكن للجامعة المبحوثة أن تعمل على تطوير سيناريوهات محتملة للتضيق للقرارات الهامة التي ستؤثر على نجاحها التنظيمي.

المصادر العربية

- ١- العامري، علي عبدالحسين حميدي، (٢٠١٨)، دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- ٢- نفاف، ياسمينة. (٢٠١٥).. أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ٣- الربيعي، الهاشمي، (٢٠٢١)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال، اطروحة دكتوراه، جامعة أحمد دراية أدرار – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- ٤- العوايشة، منير تركي. (٢٠١٩). أثر الذكاء الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الاردنية القوة التنظيمية متغير وسيط، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت -كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن،
- ٥ - الزنط، هناء عبد الكريم. (٢٠١٧). نظم المعلومات الادارية وانعكاسها على تطور الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية في غزة كلية التجارة، فلسطين.
- ٦-، خوالد، أبوبكر ، (٢٠١٩)، تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال الطبعة الأولى. برلين - ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- ٧- فراح، حفيظ ، (٢٠٢٠)، نور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار بمؤسسة Saniplast- بأم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- ٨- ، علي، لعلايمية محمد. (٢٠١٥)، اهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال . Ferial الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، الجزائر.
- ٩- ناصر الدين، يعقوب عادل، ٢٠١٩، الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة: التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، الادارة الاستراتيجية، ط١، الأردن، دار المسيرة التوزيع والطباعة والنشر: ص ١٢٥.
- ١٠ - عبيد، مهند عواد. (٢٠١٥). أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار. رسالة ماجستير، جامعة بغداد -كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- ١١- طيبي، نادية. (٢٠١٨). دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية. اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر

- ١٢ - ، شامية، ابراهيم سليمان - (٢٠٢١)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات توزيع الكهرباء في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى - غزة - كلية الادارة والتمويل، فلسطين.
- ١٣ - محمد، سعيد عبد الله، وآخرون. (٢٠١٨). دور الذكاء الاستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات
- ١٤ - الشيخ، بابكر مبارك، وعلي، التاج محمد محمد. (٢٠١٧). أثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد (٩) العدد (١٩)، الصفحات ٢٧٢-٢٩٤.
- ١٥ - فائق، تلا عاصم، وعبد، عذراء محسن. (٢٠١٨). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي بحث استطلاعي الآراء القيادات الادارية لجامعة الفلوجة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد (١٠٦) المجلد (٢٤)، ١٠٨-١٢٧.
- ١٦ - الظالمي، محمد جبار ، (٢٠١٦)، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم والإدارية الاقتصادية، المجلد ١٨ العدد (١)، ٦-٣٣.
- ١٧ - عبد الله، شهيار زبير، (٢٠١٨)، أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الاردن. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن.
- ١٨ - عطا، خالدية مصطفى. (٢٠١٥)، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ١٣٦-١٦٢.
- ١٩ - كنوش، محمد، (٢٠١٧)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ١.
- ٢٠ - خضير، جنان محمد (٢٠١٨)، الاستخبارات الاستراتيجية ودورها في تحقيق جودة الخدمة المصرفي، رسالة دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
- ٢١ - يوسف، سناء خضر، دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، المجلد ١٦ ، العدد ٥، ج ١ ، ٢٠٢٠.
- ٢٢ - الابراهيم، إحسان عبد الامير عزيز، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، النجف الأشرف، السنة الثانية عشرة ، العدد ٢٢ ، ٢٠١٨.

٢٢- عباسي، سهيلة ومعلول، ليله وترشة، سيف الدين ، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير علوم اقتصادية، اقتصاد وتسيير المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي-، الجزائر، ٢٠١٨.

٢٤- لكواز، سعد محمود و يحيى، علاء عبد السالم و إبراهيم، طارق نوري ،إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ٢٠١٢.

٢٥- مسلم ، تامر حمدان عبد القادر ، اثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهه نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،جامعة الازهر - غزة ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، رسالة ماجستير ٢٠١٥

ثانيا : المصادر الاجنبية

١- Kori, B. W Muathe, S. M., & Maina, S. M. (٢٠٢٠). Financial and Non-Financial Measures in Evaluating Performance: The Role of Strategic Intelligence in the Context of Commercial Banks in Kenya. International Business Research; Vol. ١٣, No. ١٠: pp. ١٣٠-١٤٢.

٢- Rahmatian, E., & PourKiani, M. (٢٠١٧). **Studying the Relationship Between Level of Managers Strategic Intelligence and Level of Organization Success in Executive Organizations of Rafsanjan.** International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science, ٦(٣), ٢٣٤-٢٤٨.

٣- Abuktaish, K., & Alkshal, S. J. (٢٠٢٠). The Effect of Strategic Intelligence on Competitive Advantage in Jordanian Extractive and Mining Companies. European Journal of Scientific Research Vol. ١٥٧ No ٣, pp. ٢٥٨-٢٧٢.

٤- Berges, A., Ramírez, P., Pau, I., Tejero, A., & Crespo, A. G.. (٢٠٢١). A Framework for Strategic Intelligence Systems Applied to Education Management: A Pilot Study in the Community of Madrid. Digital Object Identifier ١٠.١١٠٩/ACCESS.٣٠٨١٧٣٤, pp. ٧٥٣١٣-٧٥٣٢٣

٥-Duhaime, I. M Hitt, M. A., & Lyles, M. A. (٢٠٢١). STRATEGIC MANAGEMENT State of the Field and Its Future. United States of America: Oxford University Press.

٦- Vrontis, D, Christof, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (٢٠٢٠). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a

systematic review. The International Journal of Human Resource Management, pp. 1-3.
<https://doi.org/10.1080/09580192.2020.1871398...>

7- Volkmar, G., Fischer, P. M., & Reinecke, S. (2022). Artificial Intelligence And Machine Learning: Exploring Drivers, Barriers, And Future Developments In Marketing Management. Journal of Business Research 149, Pp. 099-114.

8- Regens, J. L. (2019). Augmenting human cognition to enhance strategic, operational, and tactical intelligence. Intelligence and National Security. <https://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=fint20>, pp. 1-16.

9- Girard, J. & Girard, J. (2010). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. Online Journal of Applied Knowledge Management Volume 3, Issue 1, pp. 1-20.

10- Widjaja, J. H., & Kuslina, B. H. (2018). Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 9, Supplementary Issue 1. Retrieved from Copyright, GMP Press and Printing(<http://buscompress.com/journal-home.html>) ISSN: 2304-1013 (Online): 2304-1269 (CDROM): 2414-6722 (Print): The Role of Organizational Culture and Knowledge Management to Encourage Innovation in Governance in an Indonesian Private University.

11- Chido, Diane E. (2020). Strategic Intelligence and Civil Affairs to Understand Legitimacy and Insurgency, published by the registered company Springer Nature Switzerland>

12- Alnoukari, M., Razouk, R., & Hanano, A. (2016). BSC-SI, A Framework for Integrating Strategic Intelligence in Corporate Strategic Management. International Journal of Strategic Information Technology and Applications Volume 9 Issue 1, pp. 32-44.

13- keikha, A., & hadadi, E. (2016). Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan). International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 9, Issue 3, pp. 263-273.

14- Shaqrah, A. A. (2018). Analyzing business intelligence systems based on V's model of McKinsey. International Journal of Business Intelligence Research (IJBIR), 9(1), 03-13.

- ١٥- Dou, H Juillet, A., & Clerc, P. (٢٠١٩). Strategic Intelligence for the Future ١. UK & USA: British Library Cataloguing-in-Publication Data ISTE Ltd & John Wiley & Sons, Inc.USA.
- ١٦- Barnea, A. (٢٠١٧). National Strategic Intelligence And Competitive Intelligence: How A Comparative Viewand Mutual Learning Can Help Each ? Journal of Mediterranean and balkan intelligence volume ١٠/number ٢, pp. ١٣٣-١٥٠.
- ١٧- Dess, G McNamara, G., Eisner, A., & Lee, S. H. (٢٠٢١). Strategic Management Text & Cases Tenth Edition. United States of America: McGraw-Hill Education.
- ١٨- Shahraki, A. M., Ansari, M., & Keivani, S. (٢٠٢٠). An Investigation of the Impacts of Strategic Intelligence on Improving Organizational Innovation. International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. ٢٤, Issue ٠٤, pp. ١٠٩٤٨-١٠٩٦٣.
- ١٩- Kettunen, P. Heino, H., Rasinkangas, J., & Jauhiainen. (٢٠٢٠). Addressing Local Sustainability: Strategic Thinking in the Making. Scandinavian Journal of Public Administration ٢٤(٢), pp. ٢١-٤١.
- ٢٠- Alomari, Z. S. (٢٠٢) Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management? Management Science Letters ١٠, pp. ٥٧٤-٥٦٥.
- ٢١- Abu Bakir, S. M. (٢٠١٩). Human Resources Development Strategy and its Role in Promoting Employees Strategic Thinking Competencies: A Study at Jordanian Information Technology Companies. European Scientific Journal, Vol. ١٥, No.٤ ISSN: ١٨٥٧-٧٨٨١ (Print) e-ISSN ١٨٥٧-٧٤٣١, pp. ٢٣٨-٢٦٢.
- ٢٢- Afrassiabi, R., & Hadi, T. (٢٠١٣). A Study of the Relationship between Strategic Thinking Effectiveness and Development of Entrepreneurship among North Khorassan Islamic Azad Universities' Staff. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.٣, No. ٧, pp. ١٢٩-١٤٢.
- ٢٣- Alobidyeen, B., & Al-Rawashdeh, E. T. (٢٠٢٠). Strategic intelligence and its impact on achieving entrepreneurship: A field study on Jordanian industrial companies that won the King

- Abdullah II Award for excellence. *Journal of Administrative and Business Studies* ٦/١. pp. ٢٩-٤٢.
- ٢٤- Esmacili, M. R. (٢٠١٤). A Study On the Effect of The Strategic Intelligence On Decision Making And Strategic Planning. *International Journal of Asian Social Science*, ٤(١٠): pp. ١٠٤٥-١٠٦١.
- ٢٥- Baei, F., Ahmadi, M., Malafeh, N. S. A., & Bae, A. (٢٠١٧). The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare). *International Review of Management and Marketing*, ٧(٢), ٢٤٤-٢٤٩.
- ٢٦- Kirilov, Iglia, *Strategic Intelligence Strategies For Improving Performance In The Nonprofit Sector*, Doctoral Study, Walden University, College Of Management And Technology, United States, ٢٠١٩.
- ٢٧- Fathi, M Yousef, N., Vatanpour, H., & Peiravian, F. (٢٠٢١). The Effect of Organizational Resilience and Strategic Foresight on Firm Performance: Competitive Advantage as Mediating Variable. *Iranian Journal of Pharmaceutical Research*, ٢٠ (٤): ٤٩٧-٥١٠, pp. ٤٩٧-٥١٠.
- ٢٨- Arokodare, M. A., & Asikhia, O. U. (٢٠٢٠). Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management* Volume ٢٠ Issue ٣ Version ١,١, pp. ٦-١٦.
- ٢٩- Alubadi, S. A., & Taher, A. A. (٢٠٢١). Measuring the Implementation and Adoption Gap of Strategic Foresight in Organisations: A Case Study at Al-Mustansiriya University. *International Journal of Innovation, Creativity and Change* Volume ١٥, Issue ٤, pp. ٥٣-٧٢.
- ٣٠- Streit, J. M Felknor, S. A., Edwards, N. T., & Howard, J. (٢٠٢١). Leveraging Strategic Foresight to Advance Worker Safety, Health, and Well-Being. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, ١٨٠٨٤٧٧. . pp. ١-١٧ <https://doi.org/10.3390/ijerph18168477>.

- ٣١- Kuosa, T. (٢٠١٤). Towards Strategic Intelligence - Foresight, Intelligence, and Policy-Making. Finland: Dynamic Futures.
- ٣٢- Abed Hussain, A. A., & Abbas, A. A. (٢٠١٩). Transactional and Empowering Leadership as Two Modified Variables for the Relationship between Strategic Intelligence and the Strategic Map. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, Vol. ١٥, No. ٤٨, part.٢, pp. ٥٤٤-٥٨٧.
- ٣٣- Kononiuk, A. (٢٠١٧). Foresight In Sme Companies. urnal of Machine Construction and Maintenance Problemy eksploatacji /١, pp. ١٠٩-١١٥.
- ٣٤- Abdulraheem, S. (٢٠٢٠). Green Creativity In Light The Integrative Relationship Between Strategic Foresight Capabilities And Strategic Flexibility. International Journal of Research in Social Sciences and Humanities Vol. No. ١٠., pp. ٣٥٦-٣٦٦.
- ٣٥- Baumgartner, S., & Peter, M. K. (٢٠٢١). Strategic Foresight and Innovation Management:A Comparative Study across International Swiss Banks. Athens Journal of Business & Economics, ٨: ١-١٩, pp. ١-١٩.
- ٣٦- Alhamadi, M. S. (٢٠٢٠). Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar. Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management Volume ٢٠ Issue ٢ Version ١,٠, pp. Print ISSN: ٠٩٧٥-٥٨٥٣.
- ٣٧- Dolansky, M. A, Moore, S. M., Palmieri, P. A., & Singh, M. K. (٢٠٢٠). Development and Validation of the Systems Thinking Scale. J Gen Intern Med ٣٥(٨):٢٣١٤-٢٠ © Society of General Internal Medicine, pp. ٢٣١٤-٢٣٢٠.
- ٣٨- Al-Fawaeer, M., & Alkhatib, A. W. (٢٠٢٠). Investigating The Moderating Role Of Teamwork Culture On Strategic Intelligence And Operational Performance. Economics and Management Volume: XVII, Issue: ٢, pp. ١٢٤-١٤٥.

٣٩- Keegan, M. J. (٢٠١٦). Perspective on Strategic Intelligence: Conceptual Tools for Leading Change with Dr. Michael Maccoby. IBM Center for The Business of Government, ٧٦-٨١.

٤٠- Alomian, N. R, Alsawalhah, A. A., & Almarshad, M. N. (٢٠١٩). The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan. International Journal of Business and Social Science Vol. ١٠. No. ٤, pp. ٦٦-٧٤.

٤١- Papulova, Z. (٢٠١٤, February). The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in the Slovak Republic. Journal of Economics, Business and Management, Vol. ٢, No. ١, Pp. ١٢-١٦.



جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الدراسة المسائية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

م/ استبيان

نهديكم أجمل تحياتنا :

تمثل هذه الاستمارة جزءاً من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس ادارة الاعمال للبحث الموسوم بعنوان (دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح التنظيمي) : دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفين في جامعة ميسان، وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات الأثر الايجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب ، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال ، علماً ان الإجابات تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي دون الضرورة لذكر الاسم . شاكرين تعاونكم معنا .

يرجى الإجابة على الأسئلة جميعها، لأن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل. يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

باستطاعة الباحث الإجابة على أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستمارة

الإشراف

أ.م صادق حسين نبهان

الباحث

مهدي علي اثبيت

اولاً: معلومات تتعلق بالمجيب على استمارة الاستبيان

الاجابة بوضع اشارة (√) في الخيار المناسب.

١-الجنس			
أنثى		ذكر	
٢- العمر			
اقل من ٣٠ سنة	بين ٣٠ - ٤٠ سنة	بين ٤٠ - ٥٠ سنة	٥٠ سنة فأكثر
٣- المؤهل العلمي			
بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
٤ - سنوات الخدمة			
اقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	من ١٠ - ١٥ سنوات	١٥ سنوات فأكثر

ثانياً: البيانات الخاصة بفقرات الاستبانة

١ فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير المستقل " الذكاء الاستراتيجي "

الذكاء الاستراتيجي : هو القدرة التي يتمتع بها الفرد التي من خلالها يحيط بالعلم وتمكنه من صناعة قرارات صائبة وإنجاز الأنشطة بأفضل أسلوب

(Kori, et al، ٢٠٢٠: ١٣٣)

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
أولاً: الاستشراف						
٢٥.	يتم البحث والاستشراف بشكل دوري لتحليل الوضع الحالي وتحديد الفرص والتحديات					
٢٦.	يتم الاستماع لجميع الأطراف المعنية قبل اتخاذ القرارات الإدارية الهامة					
٢٧.	يتم تحليل وتقييم مختلف السيناريوهات المحتملة قبل اتخاذ القرارات الهامة					
٢٨.	يتم مراجعة وتحليل النتائج المتحققة بشكل دوري لتقييم الأداء وتحديد النقاط القوية والضعف					
ثانياً: التفكير في النظم						
٢٩.	يتم تحليل وتقييم النظم والعمليات الإدارية بشكل دوري لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة					
٣٠.	تتم مراجعة وتحديث النظم والعمليات الإدارية بشكل دوري لتلبية تطلعات الجامعة المبحوثة وتحديات البيئة المحيطة					
٣١.	يتم تحديد وتوثيق الأهداف والمعايير والمؤشرات المهمة للنظم والعمليات الإدارية					
٣٢.	يتم توفير الدعم والتدريب اللازم للعاملين لتنفيذ وتطبيق النظم والعمليات الإدارية بشكل فعال					
ثالثاً: الرؤية المستقبلية						
٣٣.	تتم تحديد وتوثيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للجامعة المبحوثة بشكل واضح ومحدد					
٣٤.	يتم توفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية					
٣٥.	تتم مراجعة وتحديث الرؤية والأهداف الاستراتيجية بشكل دوري لتلبية تطلعات الجامعة والتغيرات الخارجية					
٣٦.	هل يتم توفير الدعم والتدريب اللازم للعاملين لتحقيق وتطبيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية بشكل فعال					

٢ فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير التابع " النجاح الاستراتيجي "

النجاح الاستراتيجي : هو اسمى هدف تسعى لتحقيقه المنظمات، لذلك تسعى المنظمات من خلال أفرادها ووحداتها التنظيمية إلى استعمال أساليب إدارية كثيرة للوصول إلى هدف النجاح كالخطط والاستراتيجيات (العنزي، ٢٠١٤: ٥٢٨).

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
أولاً: الموارد						
٣٧.	تتوفر الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة المبحوثة					
٣٨.	يتم توزيع الموارد بشكل عادل داخل الجامعة المبحوثة					
٣٩.	تتلقى الأقسام والوحدات الإدارية الموارد التي تحتاجها بشكل كافٍ					
٤٠.	يتم الاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة داخل الجامعة					
ثانياً: الهيكل التنظيمي						
٤١.	يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح ومناسب داخل الجامعة المبحوثة					
٤٢.	يتم تحديث الهيكل التنظيمي بشكل دوري لتلبية احتياجات الجامعة المبحوثة					
٤٣.	يتم التعاون بين الأقسام والوحدات الإدارية بشكل جيد داخل الجامعة المبحوثة					
٤٤.	يتم تطبيق الهيكل التنظيمي بشكل فعال وسليم داخل الجامعة					
ثالثاً: الإدارة						
٤٥.	يتم توفير بيئة عمل صحية ومحفزة داخل جامعه ميسان					
٤٦.	يتم توجيه العاملين بشكل جيد ومناسب داخل جامعه ميسان					
٤٧.	يتم تقدير وتشجيع العاملين داخل جامعه ميسان					
٤٨.	يتم اتخاذ القرارات بشكل فعال ومناسب داخل جامعه ميسان					

