



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

أثر الذكاء الاستراتيجي في الحد من الانهيار التنظيمي
دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في الجامعات
والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة

رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء من
متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال

كتبت بواسطة

أحمد خضير عباس الربيعي

بإشراف

الأستاذ الدكتور

أكرم محسن الياسري

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ وَهُوَ مُؤْمِنٌ

فَلْيَخْشَ اللَّهَ لَسْمِئِهِ وَأَنَا لَكَ مَكْتُبُونَ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ



سورة الأنبياء

الآية 94

اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بنامى على ارشح السيد المشرف والسيد رئيس القسم ، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي
والتفوي لرسالة الماجستير / قسم ادارة الاعمال / للطلاب (احمد خضير عباس داود) الموسومة
(اثر الفكاه الاستراتيجي في الحد من الاتهاب التنقيمي) اشرح هذه الرسالة للمناقشة .

الاستاذ الدكتور

محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2022 / /

مصادقة مجلس الكلية

صانق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة .

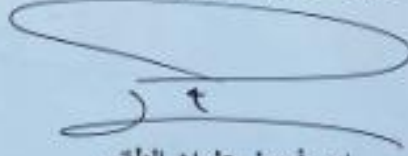
الاستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

أقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة بالذات أطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة بـ (اثر التكافؤ الاستراتيجي في الحد من الاتهاب التنقيمي) التي تقدم بها طالب الماجستير (أحمد خضير عباس داود) وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفي ما له علاقة بها وفي ضوء ذلك وجدنا بانها جديرة بنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال وبتقدير (امتياز) .



أ.د. فيصل علوان الطائي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

(رئيساً)



أ.م.د. جنان مهدي شهيد

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

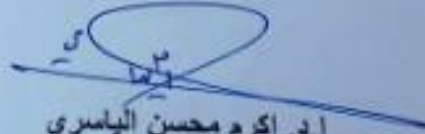
(عضواً)



أ.م.د. وايد عباس جبر الدعيمي

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

(عضواً)



أ.د. اكرم محسن الياسري

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

(عضواً ومشرفاً)

اقرار المشرف

اشهد ان اعداد الرسالة الموسومة (أثر الذكاء الاستراتيجي في الحد من الانهيار التنظيمي) والتي تقدم بها الطالب (احمد خضير عباس داود) قد جرى تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال .



الاستاذ الدكتور

اكرم محسن الياسري

المشرف

2022 / /

توصية السيد رئيس القسم

بناءً على التوصيات المتوافرة أرشح هذه الرسالة للمناقشة.



الاستاذ الدكتور

محمود فهد عبد علي الدليمي

رئيس قسم ادارة الاعمال

2022 / /

إقرار الخبير التقوي

أقر بأن الرسالة الموسومة ((أثر الذكاء الاستراتيجي في الحد من الاتهاب التنظيمي)) التي تقدم بها طالب الماجستير (أحمد خضير عباس داود) قد راجعتها من الناحية التقوية ، و أصبحت بأسلوب علمي خال من الأخطاء التقوية و لأجله وقعت .

التوقيع : 

الاسم : ا.م.د. علياء نوري حسن
مكان العمل : كلية التربية للعلوم الإنسانية

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وادى الأمانة .. ونصح الأمة .. نبي الرحمة ونور العالمين .. خاتم
الأنبياء والمرسلين محمد الأمين (عليه وعلى آل بيته افضل الصلاة والسلام) ..
إلى القلب الكبير .. الذي حلم بهذا اليوم ولم يره .. والذي العزيز (رحمه الله) ..
إلى من كان دعاؤها سر نجاحي .. وحنانها بلسم جراحي .. والدتي الحبيبة (مد الله
في عمرها) ..
إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي العلمية .. رفيقة دربي التي تحملت العناء وسارت
معي خطوة بخطوة .. نحو تحقيق حلمي (زوجتي العزيزة) ..
إلى احبتي .. ونور حياتي .. يامن ترون هذه الدنيا بعيني .. ويامن رزقني الله بكم حلو
الحياة .. كحلاوة قدومكم .. أولادي .. يوسف وياسر (حفظكم الله) ..
إلى من افخر بهم حولي .. وأشد بهم أزمي .. إخوتي وأخواتي .. فخراً و
اعتزازاً ..
إلى كل اقاربي .. ومعارفي .. واساتذتي وأصدقائي .. وإلى كل من ساعدني وكان
لي السند والعون في السر والعلن ..
إلى من ارتوت من دمائهم الطاهرة .. أرض العراق .. شهدائنا (رحمهم الله)
اهدي ثمرة جهدي المتواضع .

الباحث

شكر و امتنان

قال رسول الله (عليه افضل الصلاة والسلام) (من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق) .

أحمد الله تعالى حمداً طيباً مباركاً بحجم السموات والأرض على ما انعم علي و اكرمني في إتمام هذه الدراسة التي ارجو ان تنال رضاه .. كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان بعد الله سبحانه وتعالى الى استاذي الفاضل ومشرفي ومثلي الأعلى الأستاذ الدكتور (اكرم محسن الياسري) حفظه الله واطال في عمره لتفضله الكريم بالإشراف على هذه الدراسة ، والذي لم يبخل علي بتوجيهاته و ملاحظاته القيمة و اراءه السديدة ، رغم انشغالاته والتزاماته الكثيرة ، الا انه لن يتهاون في اعطائي أي معلومة او ملاحظة .. اسأل الله التوفيق له والسداد والمزيد من التألق والتميز والرقى في حياته العلمية والعملية .

ويشرفني ان أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى أخوتي و زملائي بالعمل في مكتب السيد رئيس الجامعة وعلى رأسهم الأب والانسان الرائع ذو الخلق العالي السيد رئيس الجامعة الأستاذ الدكتور (باسم السعيدي) المحترم و أخوتي واصدقائي الدكتور (علي الميالي) والدكتور (حسين هادي) والدكتور (موفق الحناوي) والدكتور (حيدر جوان) .. لدعمهم ومساندتهم لي وفي أصعب الظروف .

كما اتقدم بخالص الشكر والامتنان الى الأستاذ الدكتور (علاء فرحان طالب) عميد كلية الإدارة والاقتصاد و الأستاذ الدكتور (محمد الجبوري) المساعد العلمي و الأستاذ الدكتور (علي أحمد فارس) المساعد الإداري والأستاذ الدكتور (حسين حريجة الحناوي) وقسم إدارة الاعمال متمثلة بالسيد رئيس القسم الأستاذ الدكتور (محمود فهد الدليمي) و جميع منتسبي قسم الدراسات العليا .. على كل ما قدموه من تسهيلات وكانوا خير عون للطالب في سبيل اغناء المسيرة العلمية .

وانتقدم بالشكر والتقدير الى السادة (رئيس لجنة المناقشة وأعضائها) المحترمين على قبولهم مناقشة هذه الدراسة وتحملهم عناء قراءتها .. وشكري وتقديري الى الأساتذة المقومين (العلمي و اللغوي) على جهودهم في اظهار الدراسة بشكلها اللائق علمياً و لغوياً . كما أتقدم بعظيم الشكر والعرفان الى (السادة المحكمين) الذين قدموا الملاحظات العلمية والتوجيهات القيمة الخاصة باستبانة هذه الدراسة.. فجزاهم الله خير الجزاء وجعل ما قدموه في ميزان حسناتهم .. وكذلك أتقدم بفائق الشكر والاحترام الى الملاكات القيادية العلمية والإدارية كافة في الجامعات الاهلية لمساعدتهم في حصولي على المعلومات اللازمة والخاصة في مجال رسالتي .. واخيراً كل الشكر والتقدير إلى كل من مد يد العون والمساعدة والمشورة الصادقة .. فلن أنسى فضلهم و جزاهم الله عني خير الجزاء و وفقهم .. إنه سميع الدعاء .

الباحث

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى بيان أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، تفكير النظم ، الدافعية ، الشراكة) في الحد من الانهيار التنظيمي بأبعاده (العناصر الداخلية ، العناصر الخارجية ، العناصر البشرية ، العناصر الهيكلية ، العناصر المالية) .. وتمثلت مشكلة الدراسة بتساؤل رئيس ينص على (مدى اسهام الذكاء الاستراتيجي في الحد من الانهيار التنظيمي ؟) .

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بصورة رئيسة في عرض معلومات الدراسة وتحليلها وتفسيرها ، وتم جمع معلومات الدراسة عن طريق استمارة استبانة تكونت من (45) فقرة ، شملت القيادات العلمية والإدارية في الجامعات والكليات الاهلية كافة في محافظة كربلاء المقدسة والبالغ عددهم (92) من القيادات العلمية والإدارية من افراد عينة الدراسة .

تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية منها اختبارات الصدق والثبات ؛ الوسط المعياري الموزون ؛ الانحراف المعياري ؛ معامل الاختلاف النسبي ؛ والاهمية النسبية ؛ معامل الارتباط pearson ؛ ونمذجة المعادلة الهيكلية . وقد تم الاستعانة ببعض البرامج الجاهزة وهي (Microsoft Excel,2010 ; Spss,v.23 ; Amos;v.23) .

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير عكسي ذي دلالة معنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في الانهيار التنظيمي على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة ، وهذا يدل على ان اهتمام ادارات هذه الكليات والجامعات في تحسين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة وتعزيز اسلوب تفكيرهم ورؤاهم المستقبلية للظروف البيئة واثارة دافعيتهم نحو العمل والانتماء للوظيفية التي يمارسونها يقيها من الوصول الى الانهيار التنظيمي . وكذلك التركيز على تنمية اسس الذكاء الاستراتيجي ، وكفاءات القيادات وتدريبهم لتحسين مستوى تفكيرهم ورؤاهم وقدراتهم الذهنية ، ومتابعة تغيرات البيئة والتطورات الحاصلة في المجال الاكاديمي من اجل ضمان الاستمرار في قطاع التعليم والابتعاد عن مرحلة الانهيار .

الكلمات المفتاحية : الذكاء الاستراتيجي ، الانهيار التنظيمي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
	الآية القرآنية	1
أ	الاهداء	2
ب	شكر و امتنان	3
ت	المستخلص	4
ث	قائمة المحتويات	5
ج	قائمة الأشكال	6
ح - خ	قائمة الجداول	7
خ	قائمة الملاحق	8
1	المقدمة	9
2	هيكل الدراسة	10
	الفصل الأول : بعض الدراسات السابقة و منهجية الدراسة	11
3	المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة	12
15	المبحث الثاني : منهجية الدراسة	13
	الفصل الثاني : الجانب النظري للدراسة	14
29	المبحث الأول : الذكاء الاستراتيجي	15
57	المبحث الثاني : الانهيار التنظيمي	16
80	المبحث الثالث : العلاقة بين متغيرات الدراسة	17
	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة	18
83	المبحث الأول : اختبار أداة القياس وتفحص صدقها	19
97	المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة و وصفها و تشخيصها	20
112	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج	21
	الفصل الرابع : الاستنتاجات و التوصيات	22
126	المبحث الأول : الاستنتاجات	23
129	المبحث الثاني : التوصيات	24
132	قائمة المصادر	25
155	الملاحق	26

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
2	هيكل الدراسة	1
17	المخطط الفرضي للدراسة	2
25	عينة الدراسة وفق النوع الاجتماعي	3
26	عينة الدراسة وفق الفئات العمرية	4
26	عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	5
27	عينة الدراسة وفق مدة الخدمة بالوظيفة	6
35	عملية الذكاء	7
41	مكونات الذكاء الاستراتيجي	8
45	أنشطة ومراحل عملية الذكاء الاستراتيجي	9
49	ابعاد الذكاء الاستراتيجي	10
51	مراحل عملية الاستشراف	11
66	أسباب الانهيار التنظيمي	12
68	مراحل التعلم والتعافي من الانهيار التنظيمي	13
71	ابعاد الانهيار التنظيمي	14
87	منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	15
89	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي قبل التعديل	16
90	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي بعد التعديل	17
92	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الانهيار التنظيمي	18
104	التمثيل البياني لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي	19
111	التمثيل البياني لأبعاد متغير الانهيار التنظيمي	20
117	تأثير الذكاء الاستراتيجي في الانهيار التنظيمي	21
119	تأثير بعد الاستشراف في الانهيار التنظيمي	22
121	تأثير بعد الرؤيا المستقبلية في الانهيار التنظيمي	23
122	تأثير بعد تفكير النظم في الانهيار التنظيمي	24
123	تأثير بعد الدافعية في الانهيار التنظيمي	25
125	تأثير بعد الشراكة في الانهيار التنظيمي	26

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الدراسات العربية السابقة لمتغير الذكاء الاستراتيجي	6-5-4-3
2	الدراسات الاجنبية السابقة لمتغير الذكاء الاستراتيجي	9-8-7-6
3	الدراسات العربية السابقة لمتغير الانهيار التنظيمي	11-10-9
4	الدراسات الاجنبية السابقة لمتغير الانهيار التنظيمي	13-12-11
5	مقياس الدراسة	22
6	وصف مجتمع الدراسة	23
7	وصف خصائص عينة الدراسة	24
8	مفاهيم الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الكتاب والباحثين	34-33-32-31
9	مفاهيم الانهيار التنظيمي من وجهة نظر الكتاب والباحثين	60-59-58
10	ترميز وتوصيف المتغيرات و ابعادها الفرعية	84-83
11	نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات ابعاد القياس	85
12	اختبار كولموغوروف – سميرنوف لمتغيرات الدراسة	86
13	مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي	88
14	معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الذكاء الاستراتيجي	91-90
15	معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الانهيار التنظيمي	93-92
16	معاملات الثبات على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	94
17	الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس و ابعاده الفرعية	96-95-94
18	تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته	97
19	الإحصاءات الوصفية لبعء الاستشراف	98
20	الإحصاءات الوصفية لبعء الرؤيا المستقبلية	100-99
21	الإحصاءات الوصفية لبعء تفكير النظم	101-100
22	الإحصاءات الوصفية لبعء الدافعية	102
23	الإحصاءات الوصفية لبعء الشراكة	103
24	الإحصاءات الوصفية لمتغير الذكاء الاستراتيجي	104
25	الإحصاءات الوصفية لبعء العناصر الداخلية	106-105
26	الإحصاءات الوصفية لبعء العناصر الخارجية	107-106

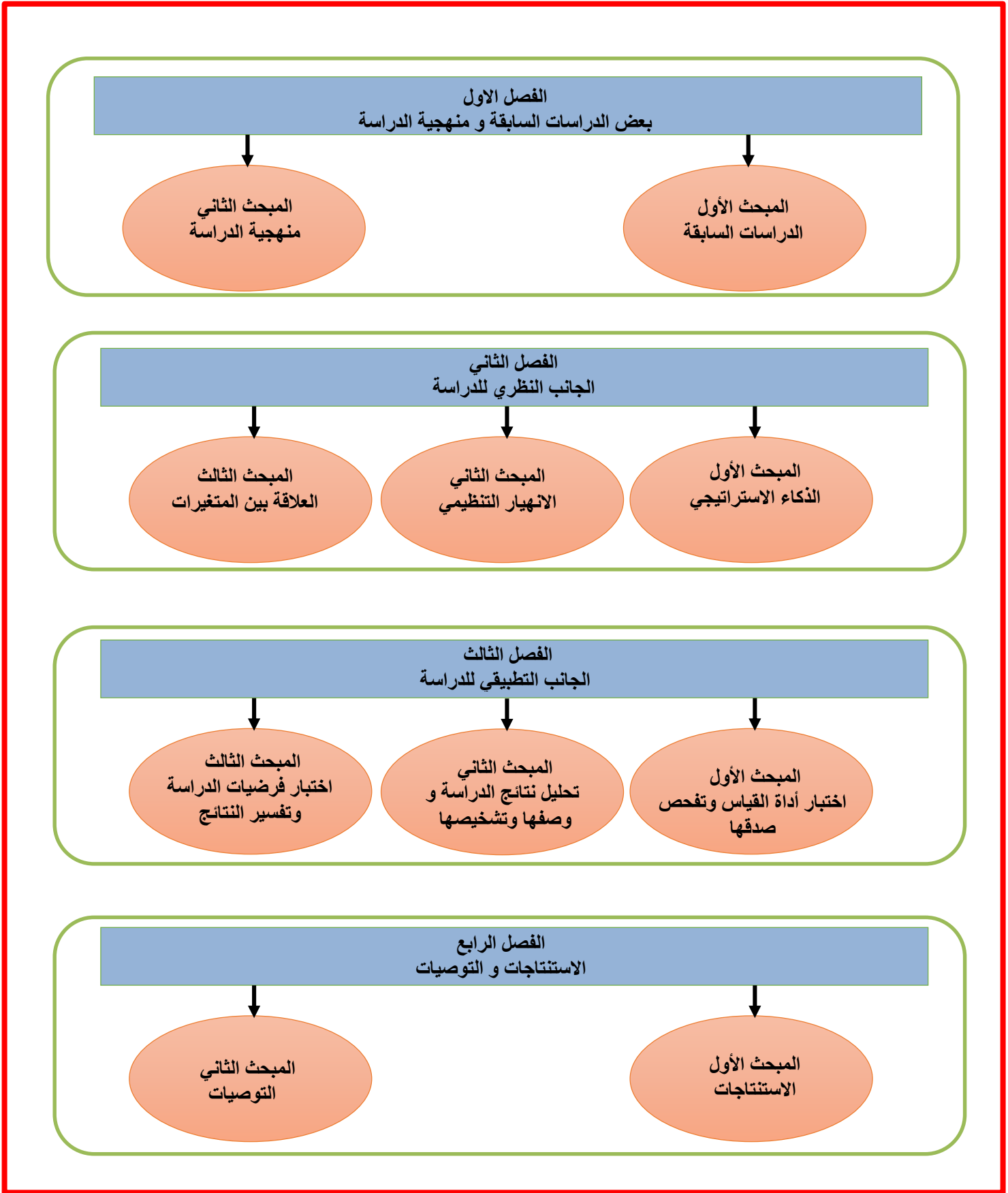
108-107	الإحصاءات الوصفية لبعء العناصر البشرية	27
109	الإحصاءات الوصفية لبعء العناصر الهيكلية	28
110	الإحصاءات الوصفية لبعء العناصر المالية	29
111	الإحصاءات الوصفية لمتغير الانهيار التنظيمي	30
112	تفسير قيمة علاقة الارتباط	31
113	معاملات الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والانهيار	32
118	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الذكاء الاستراتيجي في الانهيار	33
119	مسارات ومعلمات تأثير بعد الاستشراف في الانهيار التنظيمي	34
121	مسارات ومعلمات تأثير بعد الرؤيا المستقبلية في الانهيار	35
122	مسارات ومعلمات تأثير بعد تفكير النظم في الانهيار	36
124	مسارات ومعلمات تأثير بعد الدافعية في الانهيار التنظيمي	37
125	مسارات ومعلمات تأثير بعد الشراكة في الانهيار التنظيمي	38

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	رقم الملحق
I	أسماء السادة المحكمين	1
II	استبانة التحكيم	2
III	استمارة الاستبانة	3

تشهد منظمات الاعمال بصورة عامة والمنظمات الجامعية و التعليمية بصورة خاصة ، تعرض كبير من التحديات والصعوبات التي تنشأ وتتراكم نتيجة التغيرات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم اليوم ، وكذلك نتيجة تزايد التعقيد في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، والتي قد تكون السبب الرئيسي في نجاح المنظمات او فشلها ، كما ان التغلب على هذه الصعوبات والتحديات وهذه التغيرات يتطلب وجود قادة استراتيجيين يتمتعون بذكاء استراتيجي ويمتازون بكفاءة عالية تمكنهم من التكهن بمستقبل المنظمة وتمنحهم القدرة على القيام بأعمالهم بأفضل وجه من اجل تحقيق الأهداف المرسومة ، ومن هذا المنطلق تم الاعتماد على مفهوم الذكاء الاستراتيجي في المنظمات ليتمكن القيادات من رسم رؤية مستقبلية واضحة ويمنحهم القدرة على التكيف مع هذه التغيرات والحفاظ على سمعتها ومكانتها ، ومن هنا تكتسب الدراسة الحالية الأهمية لتناولها قطاع مهم ، الا و هو القطاع التعليمي لكل من الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة ، وان الهدف من الدراسة الحالية هو مدى قدرة القيادات العلمية والإدارية في تطبيق و توظيف الذكاء الاستراتيجي بأبعاده من اجل الحد من الانهيار التنظيمي .

وتضمنت الدراسة الحالية أربع فصول تم ترتيبها كالآتي : **الفصل الأول** : تضمن بعض الدراسات السابقة و منهجية الدراسة ، اذ تكون من مبحثين : المبحث الأول تضمن عرض بعض الدراسات السابقة ومناقشة الجهود المعرفية لهذه الدراسات ، واما المبحث الثاني فقد تضمن منهجية الدراسة ، اما **الفصل الثاني** : تضمن ثلاثة مباحث ركزت على الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ، اذ تناول المبحث الأول الذكاء الاستراتيجي ، واما المبحث الثاني تضمن الانهيار التنظيمي ، بينما خصص المبحث الثالث للعلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة . أما **الفصل الثالث** : تضمن الجانب التطبيقي للدراسة والذي تضمن ثلاثة مباحث ، المبحث الأول تضمن فحص واختبار أداة قياس الدراسة ، والمبحث الثاني تضمن وصف و تشخيص متغيرات الدراسة ، والمبحث الثالث تضمن اختبار الفرضيات الخاصة بمتغيرات الدراسة . واخيراً **الفصل الرابع** : الذي تضمن مبحثين ، تضمن المبحث الأول الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ، والمبحث الثاني تضمن التوصيات التي انبثقت من الاستنتاجات من اجل النهوض والارتقاء بواقع الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة .



الشكل (1) هيكل الدراسة

المصدر اعداد الباحث

الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة و منهجية الدراسة

المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

المبحث الأول بعض الدراسات السابقة

توطئة ..

تُعد الدراسات السابقة من الضروريات التي يجب على الباحث مراجعتها ، لما لها من أهمية كبيرة في مجال الدراسات الأكاديمية ، لكونها تعد تراكماً معرفياً يوفر للباحث أرضية خصبة للإحاطة بمتغيرات الدراسة واثراء الجانب النظري والعملي للدراسة الحالية ، و لكي يكون لديه تصور فكري متكامل حول موضوع البحث ، ولهذا سيتم التعامل مع بعض الدراسات السابقة التي تضمنت الموضوع من بحوث عربية وأجنبية ومناقشتها ، إذ يتضح أن سبب التعامل مع الدراسات السابقة هو لمعرفة الأساس المنطقي للموضوع ونتائج الباحثين السابقين ، ثم الماضي قدما ، ولهذا السبب سيتم ترتيب هذه الدراسات ضمن جداول مرتبة على النحو الآتي : (عنوان الدراسة ، هدف الدراسة ، الأساليب الإحصائية المستخدمة ، مجتمع وعينة الدراسة ، أهم النتائج ، أوجه التشابه ، أوجه الاختلاف) وسيكون البحث على النحو التالي:

أولاً : بعض الدراسات السابقة لمتغير الذكاء الاستراتيجي .

ثانياً: بعض الدراسات السابقة لمتغير الانهيار التنظيمي .

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة .

أولاً: بعض الدراسات السابقة لمتغير الذكاء الاستراتيجي :

1- الدراسات العربية :

الجدول (1) بعض الدراسات العربية السابقة لمتغير الذكاء الاستراتيجي

1- دراسة (اليساري ، 2017)	
عنوان الدراسة	الذكاء الاستراتيجي والنزاهة للقائد و دورهما في تحقيق الأداء المتميز – دراسة تحليلية لأراء عينة من مسؤولي العتبة الحسينية المقدسة – العراق .
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى بناء اطار معرفي يتعلق بمتغيرات الدراسة والمتمثلة (الذكاء الاستراتيجي , والنزاهة للقائد , الأداء المتميز) ومتغيراتها الفرعية .

<p>تم استعمال مجموعة من الوسائل الإحصائية لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات , واختبار (t) لمعرفة معنوية علاقة الارتباط البسيط , وتحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار, كما تم استعمال (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ومعامل معيار الانحدار (β) .</p>	<p>الأساليب الإحصائية المستخدمة</p>
<p>عينة من مسؤولي العتبة الحسينية المقدسة للحصول على المعلومات اللازمة من خلال استمارة استبانة أُعدت لهذا الغرض وزعت على عينة عدد أفرادها بلغ (145) يمثلون القيادات الإدارية الوسطى في مختلف الاقسام .</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي و النزاهة للقائد مع الأداء المتميز , اذ تهتم المنظمة المبحوثة بالذكاء الاستراتيجي مع النزاهة لما لهما دور مهم في تحقيق الأداء المتميز .</p>	<p>اهم النتائج</p>
<p>تضمنت الدراسة الذكاء الاستراتيجي و هو نفس المتغير المستقل للدراسة الحالية .</p>	<p>أوجه التشابه</p>
<p>- طبقت الدراسة في العتبة الحسينية المقدسة . - عينة الدراسة ، الأدوات الإحصائية المستخدمة .</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>
<p>2- دراسة (ابو سعدي ، 2019)</p>	
<p>اثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين – حالة دراسية في بنك أبو ظبي – الامارات .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>معرفة اثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في مصرف أبو ظبي من خلال الابعاد المستخدمة وهي (الاستشراف ، الرؤيا ، الشراكة ، الابداع) .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (Spss) ، مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة .</p>	<p>الأساليب الإحصائية المستخدمة</p>

<p>يتكون مجتمع عينة الدراسة من العاملين في بنك أبو ظبي التجاري وتم اختيار عينة عشوائية طبقية متساوية من مجتمع الدراسة والبالغ عدد افرادها (50) مبحوثاً .</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي و أداء العاملين ، اذ يهتم البنك في ابعاد الذكاء الاستراتيجي وذلك ليتمكنه من اتخاذ القرارات ، وزيادة فاعلية الذكاء الاستراتيجي عن طريق الاهتمام بتدريب العاملين .</p>	<p>اهم النتائج</p>
<p>تناولت الدراسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده وهو نفس المتغير المستقل للدراسة الحالية .</p>	<p>أوجه التشابه</p>
<p>- طبقت الدراسة في قطاع مالي (بنك تجاري) . - عينة الدراسة .</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>
<p>3- دراسة (الجنابي ، 2021)</p>	
<p>تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي عبر الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية – دراسة ميدانية لأراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في الكليات الاهلية الجامعة في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة في العراق .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>استعداد القيادات العلمية والإدارية وقدرتهم على تطبيق ابعاد الذكاء الاستراتيجي عن طريق الريادة الاستراتيجية للوصول الى تحسين واقع المنظمات والتحول الى منظمات تعتمد على النجاح الريادي كطريق لتحقيق أهدافها .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرامج الإحصائية (Amos : v .23 , Microsoft Excel, 2010 , Spss , v . 23) من اجل تحليل البيانات ومعالجتها واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة .</p>	<p>الأساليب الإحصائية المستخدمة</p>

مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة هو عدد من الكليات الاهلية الجامعة في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة ، اذ تم توزيع الاستبانة على (95) من القيادات العلمية والإدارية .
اهم النتائج	ان قادة الجامعات والكليات الذين يمتلكون مستوى جيد من الذكاء الاستراتيجي يسعون الى استقرار المستقبل بشكل مستمر بهدف تطوير استراتيجيات جامعاتهم وخططهم في الأمد البعيد ومتابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لاعادة التفكير في قرارات الجامعة .
أوجه التشابه	تم تناول الذكاء الاستراتيجي وهو نفس المتغير المستقل للدراسة الحالية.
أوجه الاختلاف	- وجود المتغير الوسيط (الريادة الاستراتيجية) . - حجم عينة الدراسة .

2- الدراسات الاجنبية :

الجدول (2) بعض الدراسات الاجنبية السابقة لمتغير الذكاء الاستراتيجي

1 - Marín et al ., 2020	
عنوان الدراسة	Strategic Intelligence Management and Decision Process: An Integrated Approach in an Exponential Digital Change Environment إدارة الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار: نهج متكامل في بيئة التغيير الرقمي الأسي . مدريد - اسبانيا .
هدف الدراسة	التعرف على كيفية ادراك كل منظمة للدور الذي يمكن ان يلعبه الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرار ، وكذلك لفهم كل منظمة كيف تخطط للتعامل مع العناصر التقنية الرئيسية لانظمة الذكاء الاستراتيجي ، ولتحديد كيف تخطط كل منظمة لتطوير قدرتها في مجال الذكاء الاستراتيجي والتصدي لتحديات الحوكمة .

تم استخدام برنامج تحليل البيانات (ANOVA) لمواصلة بناء قائمة الرموز والسمات الخاصة بالبحث لضمان موثوقية الترميز .	الأساليب الإحصائية المستخدمة
تم ادراج 50 منظمة طورت او كانت في طور تطوير استراتيجيات وطنية للذكاء الاستراتيجي ، وتم اخذ عينة من 34 منظمة .	مجتمع وعينة الدراسة
كان هناك طلب متزايد في مجالات الإدارة العليا على عملية صنع القرار لتكون فعالة تمامًا وفعالة وفي الوقت المناسب وصارمة وشفافة وذات مصداقية كاستجابة للطلبات المتزايدة للمواطنين والعملاء والجمهور الرأي بمعنى واسع .	اهم النتائج
تم تناول الذكاء الاستراتيجي و هو نفس المتغير المستقل للدراسة الحالية .	أوجه التشابه
- حجم عينة الدراسة ، الأدوات الإحصائية المستخدمة . - مكان التطبيق .	أوجه الاختلاف
2- Al-Azzawi, 2021	
Strategic intelligence and its role in tax success applied research in the General Tax Authority . الذكاء الاستراتيجي ودوره في النجاح الضريبي البحث المطبق في الهيئة العامة للضرائب – شركة (Wyz) الفنلندية الدولية للخدمات والتكنولوجيا – فنلندا .	عنوان الدراسة
معرفة الدور المهم الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الضريبي	هدف الدراسة
تم اعتماد عدد من الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات - Spss , v . 19 : لاستخراج البيانات . - Microsoft Excel, 2010 : لتحليل البيانات .	الأساليب الإحصائية المستخدمة
بلغ مجتمع الدراسة 210 فرداً وقد بلغ حجم العينة 132 فرداً أي 63% من مجموع مجتمع الدراسة .	مجتمع وعينة الدراسة

اهم النتائج	هنالك علاقة ارتباط معنوية و إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الضريبي
أوجه التشابه	تم دراسة الذكاء الاستراتيجي وهو نفس المتغير المستقل للدراسة الحالية.
أوجه الاختلاف	- مكان تطبيق الدراسة (هيئة الضرائب) - عينة الدراسة .
3- Song et al ., 2022	
عنوان الدراسة	Decoding the agility of Strategic intelligence- assisted human design teams . فك شفرة خفة الحركة للذكاء الاستراتيجي – بمساعدة فرق التصميم البشري – شركة توصيل الطعام باستخدام طائرة بدون طيار – الولايات المتحدة .
هدف الدراسة	دراسة كيفية تأثير التغيرات المتطورة والمفاجئة على عملية تصميم الفريق وادائه ، من خلال مساهمة الذكاء الاستراتيجي في الفرق البشرية للقضاء على هذه التغيرات .
الأساليب الإحصائية المستخدمة	تم استخدام نموذج ماركوف المخفي (HMM) وهو نموذج احصائي لالتقاط الأنماط الزمنية المخفية من الملاحظات المتسلسلة , والتحليل الدلالي الكامل (LSA) لمقارنة محتوى اتصالات الفريق عبر قنوات الاتصال المختلفة .
مجتمع وعينة الدراسة	تم استخدام رابط التسجيل الموزع على طلاب كلية الهندسة في 18 جامعة في الولايات المتحدة وتم تجنيد 395 مشارك ، وتم توزيع المشاركين بشكل عشوائي في 54 فريق ، من 6 أعضاء و 71 مصمم فردياً للطائرات بدون طيار .
اهم النتائج	تحقق الفرق البشرية المدعومة بالذكاء الاستراتيجي تنسيقاً افضل ، أي التواصل والاستجابة لأعضاء الفريق بسرعة ، مع العمل بشكل اكثر فاعلية وكفاءة ، أي انجاز مهامهم الفردية بشكل صحيح وبسرعة اكبر.
أوجه التشابه	تم دراسة الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل في هذه الدراسة .

أوجه الاختلاف	- حجم العينة . - تم تطبيق الدراسة في جامعة ذات تخصص هندسي .
---------------	--

ثانياً : بعض الدراسات السابقة لمتغير الانهيار التنظيمي

1- الدراسات العربية :

الجدول (3) بعض الدراسات العربية السابقة لمتغير الانهيار التنظيمي

1- دراسة (الفضل ، 2012)	
عنوان الدراسة	الترشيح الوظيفي والانهيار التنظيمي الاستراتيجيات والمواجهة – دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة – العراق
هدف الدراسة	بيان الدور الذي يمكن ان تلعبه استراتيجيات الترشيح الوظيفي في مواجهة الانهيار التنظيمي والحد من حدوثه في المنظمة .
الأساليب الإحصائية المستخدمة	تم اختبار معامل الارتباط الفا (Rt) ، والذي يطلق عليه معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) .
مجتمع وعينة الدراسة	تم تحديد عينة عمدية بلغ عددها 109 فرد شملت رؤساء الأقسام و مدراء الشعب في المعمل وتمت الإجابة من قبل 100 فرد فقط .
اهم النتائج	هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي و الحد من مؤشرات الانهيار التنظيمي ، وهناك علاقة تأثير نسبي لاستراتيجيات الترشيح الوظيفي في الحد من مؤشرات الانهيار التنظيمي
أوجه التشابه	تناولت الدراسة الانهيار التنظيمي وهو نفس المتغير التابع للدراسة الحالية
أوجه الاختلاف	- عينة الدراسة - طبقت الدراسة في قطاع صناعي (معمل سمنت)

2- دراسة (الباشقالي و الداود ، 2015)	
عنوان الدراسة	دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي – دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك – العراق .
هدف الدراسة	تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين البراعة التنظيمية والانهيار التنظيمي في الكليات المبحوثة .
الأساليب الإحصائية المستخدمة	تم استخدام برنامج (Spss , v . 12) الاحصائي ، في إيجاد التوزيعات التكرارية واستخراجها ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري ، فضلاً عن إيجاد نتائج الارتباط والانحدار .
مجتمع وعينة الدراسة	تم توزيع الاستبانة على الافراد المبحوثين ، وهم القيادات الإدارية في الكليات المبحوثة وقد بلغ عددها 60 استمارة ، اعيد منها 48 استمارة صالحة للتحليل ، أي ان نسبة الاستجابة كانت 80% .
اهم النتائج	تشير النتائج الى وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين ابعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي في الكليات المبحوثة .
أوجه التشابه	تضمنت الانهيار التنظيمي وهو نفس المتغير التابع للدراسة الحالية .
أوجه الاختلاف	- عينة الدراسة . - تم اجراء الدراسة على جامعة حكومية تحتوي على 8 كليات .
3- دراسة (الخالدي ، 2020)	
عنوان الدراسة	القيادة الجديرة بالثقة و دورها في الحد من الانهيار التنظيمي – بالتطبيق على المؤسسات العامة للتأمينات الاجتماعية – في الكويت .
هدف الدراسة	التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية والتنظيمية والخبرة الإدارية والفنية بالمنظمة المبحوثة ، و دورها في الحد من الانهيار التنظيمي .

تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss) والمنهج الوصفي التحليلي .	الأساليب الإحصائية المستخدمة
يتمثل مجتمع الدراسة في المنظمة جميع العاملين والبالغ عددهم 804 موظف ، وتم الاعتماد على عينة عشوائية من العاملين والبالغ عددهم 276 فرد .	مجتمع وعينة الدراسة
تشير النتائج الى ان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية والتنظيمية والخبرة الإدارية والفنية بالمنظمة المبحوثة .	اهم النتائج
تم دراسة الانهيار التنظيمي وهو نفس المتغير التابع في الدراسة الحالية .	أوجه التشابه
- تم تطبيق الدراسة في قطاع خدمي (التأمين) . - عينة الدراسة .	أوجه الاختلاف

2- الدراسات الاجنبية :

الجدول (4) بعض الدراسات الاجنبية السابقة لمتغير الانهيار التنظيمي

1- Merzoni & Maggioni, 2006	
Districts on the verge of an organizational breakdown: the Flexibility versus Cooperation trade-off المقاطعات على وشك الانهيار التنظيمي : المرونة مقابل التعاون – دراسة في شركة صناعية لصناعة المنسوجات والملابس – إيطاليا .	عنوان الدراسة
تنظيم الإنتاج بشكل عالي من التوازن مع امتلاك الشركة لدرجة عالية من المرونة من اجل تجنب الانهيار .	هدف الدراسة
تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss) والمنهج الوصفي التحليلي .	الأساليب الإحصائية المستخدمة

مجتمع وعينة الدراسة	تم اجراء 80 مقابلة مع جهات فاعلة ، وكذلك تم اجراء 250 مقابلة استبيان عبر Cati لشركات مستقلة صغيرة و متوسطة الحجم .
اهم النتائج	تشير النتائج الى ان التعاون والثقة مع وجود المرونة العالية يمكن الشركة من تجنب الانهيار .
أوجه التشابه	تناولت الانهيار التنظيمي و هو نفس المتغير التابع للدراسة الحالية .
أوجه الاختلاف	- عينة الدراسة . - منطقة صناعية (شركة منسوجات و ملابس)
2- Kayes & Yoon , 2016	
عنوان الدراسة	The breakdown and rebuilding of learning during organizational crisis, disaster, and failure الانهيار و إعادة التعلم أثناء الأزمات التنظيمية ، الكوارث والفسل – شركة IBM للطيران – الولايات المتحدة الامريكية .
هدف الدراسة	معالجة حالة الانهيار التي تصيب المنظمات من خلال انشاء ثقافة التعلم والمرونة ، والظهور الاستجابة للأحداث السابقة ، والتعلم من خلال الكوارث ، والحفاظ على التعلم وتجديده ، والتي من خلاله يمكن للمنظمات مواجه تحديات الانهيار التنظيمي .
الأساليب الإحصائية المستخدمة	تم استخدام برنامج تحليل البيانات (ANOVA) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة .
مجتمع وعينة الدراسة	ان مجتمع عينة الدراسة هو شركات الطيران والعينة كانت تتألف من 37 شركة طيران .
اهم النتائج	يحتاج القادة الى بناء التعلم في كل مستوى من مستويات المنظمة ، ويجب ان يكون منفتح على الاخبار السيئة في حالة افلاس المنظمة ، وكذلك يحتاج القادة الى الوعي فان معظم المنظمات تنهار دون سابق انذار ، فعندما يظهر انهيار مؤسف يحتاج القادة الى التأكد من ان المنظمة يمكنها الاستمرار .

تضمنت الدراسة الانهيار التنظيمي وهو نفسه المتغير التابع في الدراسة الحالية .	أوجه التشابه
- عينة الدراسة . - طبقت الدراسة في شركة طيران .	أوجه الاختلاف
3- Jeworrek et al ., 2021	
Information about past organizational failure and its impact on worker productivity معلومات حول الفشل التنظيمي السابق وتأثيره على إنتاجية العامل – دراسة مع وكالة إعلانات لتنفيذ حملات بريدية لمختلف المنظمات في القطاعين العام والخاص – في ألمانيا .	عنوان الدراسة
ان الهدف من هذه الدراسة هو جمع معلومات عن الانهيار الذي يصيب المنظمات ومدى تأثيره على أداء العاملين الحالي والمستقبلي .	هدف الدراسة
تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والانحدار .	الأساليب الإحصائية المستخدمة
ان مجتمع الدراسة هو عدد من الطلاب الجامعيين والبالغ عددهم 157 طالب وطالبة بمتوسط عمر من 30 عام الى اقصى 36 عام .	مجتمع وعينة الدراسة
تشير النتائج الى ان الانهيار لا يؤثر بالضرورة على الأداء المستقبلي سلباً ، كما تشير الى التدابير التي يجب ان يتخذها القادة عند توصيل الاخبار لمنع حدوث انخفاض محتمل في أداء العاملين .	اهم النتائج
تضمنت الانهيار التنظيمي و هو نفس المتغير التابع للدراسة الحالية .	أوجه التشابه
- عينة الدراسة . - طبقت الدراسة في وكالة إعلانات .	أوجه الاختلاف

ثالثاً : مناقشة الدراسات السابقة

1- أوجه الافادة من الدراسات السابقة :

- أ. يتضح من قراءة الدراسات السابقة أنها القاعدة الأساسية التي تنطلق منها الدراسة الحالية و التي تعد من أكثر مصادر المعلومات التي لا غنى عنها للدراسة .
- ب. استخدامها في استخراج مقاييس الدراسة .
- ج. تعمل على تكوين الاطار المعرفي المتكامل للباحث حول موضوع الدراسة .
- د. لمعرفة ما إذا كانت متغيرات الدراسة الحالية قد تم استخدامها معاً .
- هـ. تحديد الأبعاد لمتغيرات الدراسة .

2- ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة :

- أ. واقعية العنوان والربط المنطقي بين الذكاء الاستراتيجي والحد من الانهيار التنظيمي ، إذ إن الجمع بين هذين المتغيرين لم يسبق لاي دراسة ان تناولتهما حسب علم الباحث .
- ب. الدراسة في بيئة تطبيق متلائمة جداً مع العنوان على مستوى الجامعات والكليات الاهلية وهو ما يميز دراستنا عن بعض الدراسات السابقة التي انتهجت في محتواها الميداني في بيئة تطبيق مختلفة .
- ج. تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة بنوع عينة الدراسة ، إذ اعتمدت دراستنا القيادات العلمية والإدارية في الجامعات و الكليات الاهلية كعينة قصدية للبحث وهم افضل من يشخص مستوى أبعاد الذكاء الاستراتيجي و الانهيار التنظيمي .
- د. تقديم المقترحات واليات العمل التعزيزية التي تدعم تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الحد من الانهيار التنظيمي على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة .

المبحث الثاني منهجية الدراسة

توطئة :

تُعد المنهجية من أهم مقومات أي دراسة ، كما أنها تشكل الركائز الأساسية التي يبنى عليها البحث العلمي ، كونها تضع الأسس التي يجب العمل بها من قبل الباحث ، وكونها ترسم للباحث المسار الصحيح الذي يتم عن طريقها الخوض و مناقشة (مشكلة الدراسة ، و أهدافها ، و أهميتها ، والمخطط الفرضي للدراسة ، والفرضيات التي يستند عليها الباحث ، وكذلك توضح متغيرات الدراسة الحالية الرئيسية ، والابعاد الفرعية ، ومصادر جمع البيانات ، كما توضح مجتمع الدراسة و عينتها ، فضلاً عن توضيح الأدوات و الوسائل الإحصائية المستخدمة للدراسة) و سيتم التطرق إليها على النحو الآتي :

أولاً : مشكلة الدراسة :

تواجه المنظمات بصورة عامة و المنظمات التعليمية بصورة خاصة تحديات وصعوبات هائلة في البيئة التي تعمل فيها ، والتي يمكن أن تؤدي إلى انهيارها ، كونها تتسم بالتغيير المستمر بسبب ما تتعرض له من التطورات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية والسياسية و الاجتماعية و البيئية ، والتي بدورها فرضت عليها إعداد كوادر قادرة على مواجهة هذه التحديات والتغيرات ، والنهوض بالواقع الذي تعيشه هذه المجتمعات ، وبما ان الذكاء الاستراتيجي يعد من ابرز المداخل الاستباقية التي تسهم في مساعدة المدير لتحقيق اهداف المنظمة ، عن طريق رسم السياسات وتحديد الاستراتيجيات التي تلعب دور كبير في مواكبة التطورات والتحديثات في الجانب التقني والعلمي والذي يسهم في تحسين رؤاهم الشخصية وامكاناتهم العقلية وقابلياتهم الذهنية بهدف تعظيم ادائهم ومساهماتهم في منع الوصول الى الانهيار التنظيمي ، وتجسدت مشكلة الدراسة بشكل تساؤلات على النحو الآتي :

- 1- ما مستوى ادراك افراد عينة الدراسة للذكاء الاستراتيجي ؟
- 2- ما مستوى ادراك افراد عينة الدراسة للانهار التنظيمي ؟
- 3- هل هنالك ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والانهار التنظيمي ؟
- 4- هل هناك تأثير للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في الانهار التنظيمي بأبعاده ؟

ثانياً : أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة الحالية بالفوائد والانعكاسات المتحققة من خلال تنفيذها والعمل بها ، ومدى مساهمتها في تطوير الواقع الميداني ، وان أهمية الدراسة الحالية تتمثل بالآتي :

- 1- تبرز أهمية الدراسة الحالية عن طريق بحثها قطاع مهم وهو القطاع التعليمي الأهلي والذي بدوره يعد الأساس في تطوير و تحسين المجتمعات الحديثة .
- 2- تسلط الدراسة الحالية الضوء على متغيرات حيوية ومهمة في الفكر الإداري وهي كل من الذكاء الاستراتيجي و الانهيار التنظيمي .
- 3- قلة الدراسات والبحوث التي بحثت متغيرات الدراسة الحالية ولم تبحث أي دراسة الربط بين (الذكاء الاستراتيجي والانهيار التنظيمي) على حد علم الباحث .
- 4- إن ابعاد متغيرات الدراسة المعتمدة ، وطبيعة الأطر الفكرية و دورها في تطوير الأداء التعليمي عن طريق حث المنظمات عينة الدراسة على تبني مداخل استراتيجية حديثة ، والتخلي عن المفاهيم التقليدية القديمة ، والتي يتم عن طريقها تشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية كافة.
- 5- إن الجمع بين هذين المتغيرين له تأثير كبير في تحسين الاداء التعليمي للمنظمات ، وتوفير اداة داعمة لعملية اتخاذ القرارات المناسبة للقيادات العلمية والادارية بمختلف مستوياتهم الادارية .

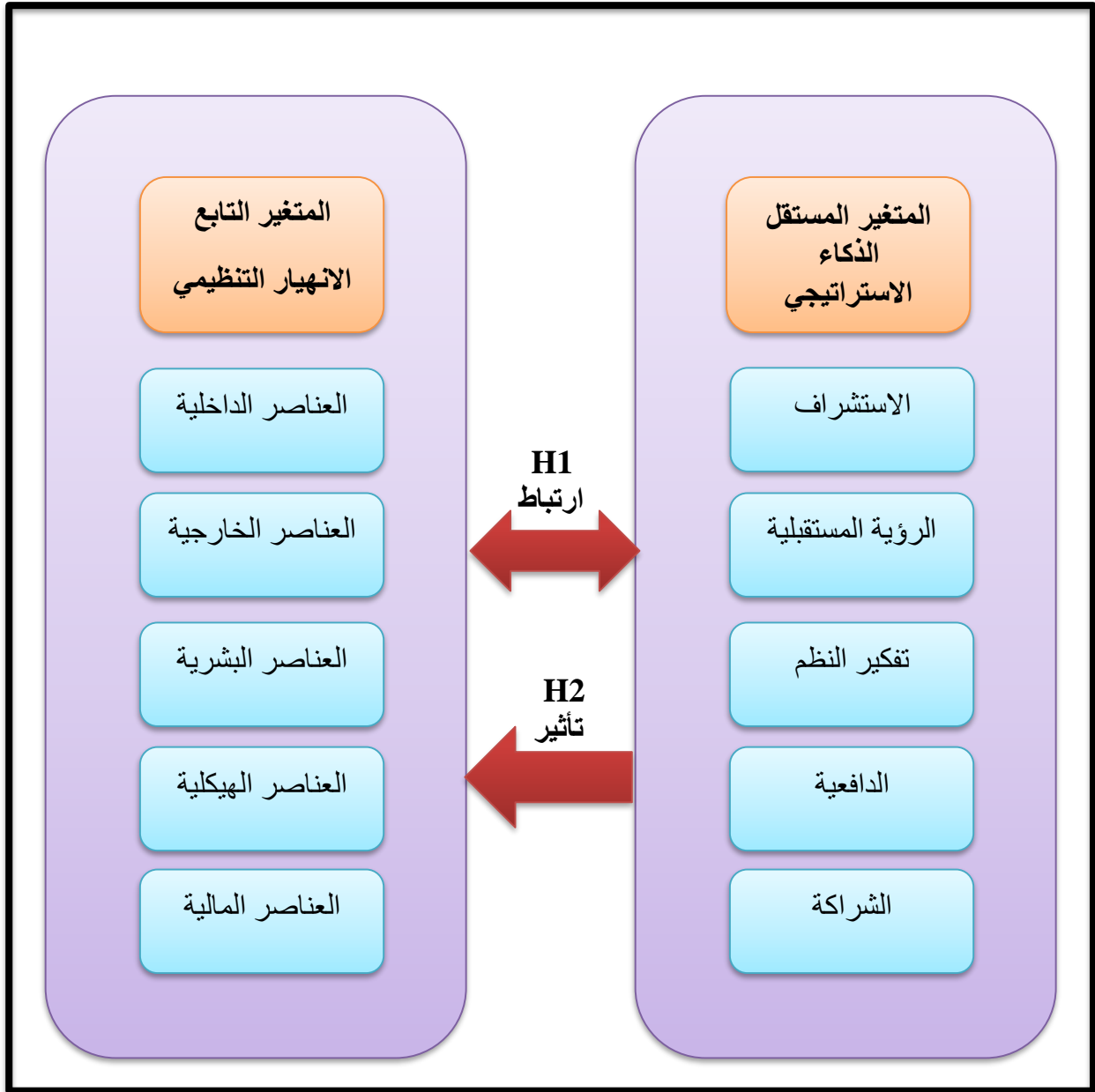
ثالثاً : أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة بشكل أساس الى معرفة مدى اسهام الذكاء الاستراتيجي في الحد من الانهيار التنظيمي ، و يتفرع عن ذلك الأهداف الفرعية الآتية :

- 1- القيام بتحليل الادبيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية وهي (الذكاء الاستراتيجي و الانهيار التنظيمي) .
- 2- التأكد من استعداد القيادات الإدارية والعلمية و قدرتهم على تطبيق ابعاد الذكاء الاستراتيجي والعمل على تحسين واقع الجامعات و الكليات الاهلية لتحقيق الأهداف المرسومة .
- 3- تشخيص واقع الانهيار التنظيمي في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة ومدى وجوده من عدمه عن طريق ابعاد هذا المتغير .

رابعاً : مخطط الدراسة الفرضي :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وبالاعتماد على الأطر الفكرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة :
 الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل) والذي يضم خمسة أبعاد وهي (الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ،
 تفكير النظم ، الدافعية ، الشراكة) و الانهيار التنظيمي (المتغير التابع) والذي يضم خمسة أبعاد وهي (العناصر الداخلية ، العناصر الخارجية ، العناصر البشرية ، العناصر الهيكلية ، العناصر المالية) ويوضح
 الشكل (3) المخطط الفرضي للدراسة الحالية :



الشكل (3) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة .

خامساً : فرضيات الدراسة :

استناداً الى مشكلة الدراسة ولغرض تحقيق الأهداف واختبار المخطط الفرضي للدراسة ، تم اعتماد فرضيتين رئيسيتين يتفرع منهما خمس فرضيات فرعية وكالاتي :

1- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والانهيال التنظيمي ، وتنبثق عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية :

أ. الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الاستشراف والانهيال التنظيمي .

ب. الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الرؤية المستقبلية والانهيال التنظيمي .

ج. الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين تفكير النظم والانهيال التنظيمي .

د. الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الدافعية والانهيال التنظيمي .

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الشراكة والانهيال التنظيمي .

2- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في الانهيال التنظيمي وينبثق عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية :

أ. الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد الاستشراف في الانهيال التنظيمي .

ب. الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد الرؤية المستقبلية في الانهيال التنظيمي .

ج. الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد تفكير النظم في الانهيال التنظيمي .

د. الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد الدافعية في الانهيال التنظيمي .

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد الشراكة في الانهيار التنظيمي

سادساً : **التعريفات الإجرائية** : اشتملت الدراسة الحالية على متغيرين ، ولكل متغير خمسة أبعاد ، اذ سيتم تناول التعاريف الإجرائية استناداً للمصادر الرئيسية لهذه المقاييس وكالاتي :

1- **الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل)** : هو عبارة عن صفة مميزة ، يمتاز بها القائد تميزه عن غيره من الافراد ، تساعده في التنبؤ للمستقبل واعداد و صياغة خطط استراتيجية مهيأة لكافة التغيرات التي قد تطرأ على المنظمة ، سواء أكانت داخلية أم خارجية ، فيتم عن طريق الذكاء الاستراتيجي إيجاد الحلول المناسبة وفي الوقت المناسب ، مع رسم سياسات وخطط طويلة الأمد تساهم في تحقيق اهداف المنظمة ، ويتضمن هذا المتغير خمسة أبعاد هي :

أ. **الاستشراف** : وهو القدرة على فهم القوى التي تشكل المستقبل ، واستشعار وتوقع الفرص والتهديدات الجديدة التي قد تعيد تعريف العمل ، أي يعد هو مدخل يقيم الماضي والحاضر لعمل تنبؤات لما سيكون في المستقبل .

ب. **الرؤية المستقبلية** : هو تكوين رؤية استراتيجية وصياغتها مع وجود تدريب ذهني يهدف لصياغة شعار جذاب للمنظمة ، مع الاعتماد على التفكير الحذر في الاتجاه الذي يجب على المنظمة أن تتجه إليه ، لكي تحقق التفوق و النجاح .

ج. **تفكير النظم** : هو القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها ، وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يجري التعامل معها .

د. **الدافعية (التحفيز)** : هو المقدره على تحفيز الافراد و دفعهم للأيمان بهدف عام يجمعهم ، انطلاقاً من الرؤى و التصورات التي ينبغي ان تكون موضع التنفيذ ، و يتطلب ذلك بالتأكيد ان يتم التعرف على ما يحرك دافعية الافراد و يؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف .

هـ. **الشراكة** : هي قدرة المنظمة على إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى ، وقادة يتمتعون بذكاء استراتيجي للتحالفات للوصول إلى أهداف مشتركة .

2- **الانهيار التنظيمي (المتغير التابع)** : هو عبارة عن مجموعة من الضغوط التي تتعرض لها المنظمة ، نتيجة التغيرات البيئية التي تطرأ عليها سواء أكانت داخلية أم خارجية ، مع وجود بعض المشاكل ما بين العاملين ، أو ما بين العاملين والإدارة مع سوء الإدارة والافتقار الى جمع المعلومات ، وعدم قدرة

المنظمة على حل هذه المشاكل بالشكل الصحيح ، وبالوقت المناسب وعدم امتلاك المرونة العالية ، والتكيف مع هذه التغيرات وإيجاد الحلول المناسبة لها ، ويتضمن خمسة أبعاد :

أ. **العناصر الداخلية** : وهي التي تؤثر بشكل مباشر على عمل المنظمة على المنافسة والكفاءة ، بسبب عدم رسمها صورة واضحة للمستقبل ، او عدم استشراف المستقبل ، وكذلك عدم امتلاكها المعرفة الكافية ، وعدم رسم المنظمة استراتيجيات ملائمة ، والتي لا تساهم في تحقيق اهداف طويلة الأمد .

ب. **العناصر الخارجية** : وهي القوى الخارجية التي تؤثر على عمل المنظمات ، والتي تكون متمثلة بالتغيرات البيئية المتنامية التي تتعرض لها المنظمة ، والتي تتمثل بالمتغيرات الخارجية للبيئة مثل العناصر السياسية والقانونية ، والعناصر الاقتصادية ، والعناصر التكنولوجية ، والعناصر الثقافية والاجتماعية ، وغيرها من العناصر الطبيعية التي يكون لها تأثير على المنظمات .

ج. **العناصر البشرية** : وهي التي تتمثل بالعنصر البشري وما يتمتع به الافراد العاملين من المهارات والقدرات ، وكذلك سلوكهم في منظماتهم ، وتتمثل أيضا بالقيادة والإدارة في المنظمات .

د. **العناصر الهيكلية** : هي عبارة عن نظام حركي من الصلاحيات والمسؤوليات والواجبات و التي تمتاز بالتغيير والنمو المستمر ، والذي من خلاله يتم تحديد سلسلة من الأوامر و الانشطة المتبعة في المنظمة

هـ. **العناصر المالية** : هي من ابرز العناصر التي تحتاج الى مراقبة دائمة ، من خلال القيام بعملية مراقبة مستمرة للوضع المالي للمنظمة ، اذ ان أي عجز في الإدارة المالية وتمويلها سيؤدي الى ذلك انهيار المنظمة

سابعاً : مصادر جمع بيانات الدراسة :

من اجل إعطاء صورة واضحة عن المصادر التي تم الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة يجب الاعتماد على الأدوات الآتية :

1- الجانب النظري : في هذا الجانب تم اعتماد الدراسة على المصادر العربية والمصادر الأجنبية بما تحويه من بحوث علمية ودراسات وكتب ورسائل واطاريح جامعية ، والتي تم الحصول عليها من مصادر عديدة من خلال شبكة الانترنت التي سهلت الوصول الى المكتبات الرقمية العالمية ، وكذلك المكتبات التي تضم الكتب والدوريات ، من اجل الاطلاع والحصول على اكبر قدر ممكن من المصادر التي تتعلق بمتغيرات الدراسة .

2- الجانب الميداني : تعتمد دقة نتائج الدراسة الحالية على الجانب الميداني ، عن طريق سلامة اعداد المقياس الذي تم استخدامه في الدراسة ، اذ تضمنت الدراسة في الجانب الميداني اعتماد عدة وسائل ، منها عرض الاستبانة على القيادات العلمية والإدارية من اجل توضيح الأسئلة التي تم وضعها في استمارة الاستبانة والتي تعد من وسائل جمع المعلومات ، من خلال معرفة طبيعة عمل الجامعات والكليات الاهلية ، وطرح بعض الأسئلة المتعلقة بالدراسة الحالية ، اما الوسيلة الأخرى التي تم اعتمادها هي استخدام الاستبانة والموضحة في الملحق (3) التي تم تصميمها واعدادها بشكل علمي بعد ان تم عرضها على السادة المحكمين أصحاب الاختصاص والذين كان لهم الدور الكبير في تقديم النصح والمشورة وكيفية ترتيب فقرات الاستبانة وكما موضح في الملحق رقم (2) ، وعرضها بعد ذلك على عينة الدراسة ، إذ إنه عن طريق الاستبانة تم جمع البيانات الوصفية عن عينة الدراسة ، وكذلك الاجابة على الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، اذ تم الاعتماد على المقياس الخماسي (ليكرت) في قياس الفقرات والاسئلة ، كما اشتملت الاستبانة على محورين رئيسين وهما :

- أ. المحور الأول: و تضمن المعلومات الشخصية التعريفية للمستجيبين على فقرات الاستبانة اذ تضمن (النوع الاجتماعي ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة بالوظيفة الحالية) .
- ب. المحور الثاني : و تضمن استمارة الاستبانة جزئين رئيسين ، يتولى كل جزء قياس متغير من متغيرات الدراسة ، اذ تكون مقياس الدراسة من (45) فقرة لقياس متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية ، ضم مقياس الذكاء الاستراتيجي (25) فقرة موزعة على الابعاد الخاصة بهذا المتغير ، و ضم مقياس الانهيار التنظيمي (20) فقرة موزعة على الابعاد الخاصة بهذا المتغير ، اذ تم اختيار هذه الابعاد الفرعية للمتغيرين من خلال تحليل مضمون العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة ، والجدول (5) التالي يبين مقاييس الدراسة الحالية :

الجدول (5) مقياس الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(Maccoby , 2011: 34-35) (Gitelman et al ., 2021 : 298)	5	الاستشراف	الذكاء الاستراتيجي	1
	5	الرؤية المستقبلية		
	5	تفكير النظم		
	5	الدافعية		
	5	الشراكة		
(Zwen et al ., 2019 : 113-114)	4	العناصر الداخلية	الانتهيار التنظيمي	2
	4	العناصر الخارجية		
	4	العناصر البشرية		
	4	العناصر الهيكلية		
	4	العناصر المالية		

المصدر : من اعداد الباحث استناداً الى الادبيات

ثامناً : مجتمع و عينة الدراسة :

1- **مجتمع الدراسة** : تم اختيار مجتمع الدراسة للجامعات والكليات الاهلية كافة في محافظة كربلاء المقدسة والتي بلغ عددها (8) جامعات وكليات أهلية وكما موضح في الجدول رقم (6) والذي يتضمن معلومات عامة عن هذه الجامعات (تاريخ التأسيس وعدد الكليات في هذه الجامعات او عدد الأقسام في هذه الكليات ، وعدد افراد العينة القصدية من القيادات العلمية والإدارية والذين يمثلون أعضاء مجالس الجامعات والكليات الاهلية)

الجدول (6) وصف مجتمع الدراسة

ت	اسم الجامعة (الكلية)	تاريخ التأسيس	عدد الكليات (الأقسام)	عينة الدراسة من القيادات العلمية والإدارية
1	جامعة اهل البيت	2003	6	6
2	كلية الزهراوي الجامعة	2009	4	6
3	كلية الحسين الجامعة	2010	3	6
4	كلية الصفوة الجامعة	2013	10	16
5	كلية الطف الجامعة	2013	4	6
6	جامعة وارث الأنبياء	2017	6	20
7	جامعة العميد	2017	4	20
8	جامعة الزهراء للبنات	2019	3	12
	المجموع		40	92

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على السجلات

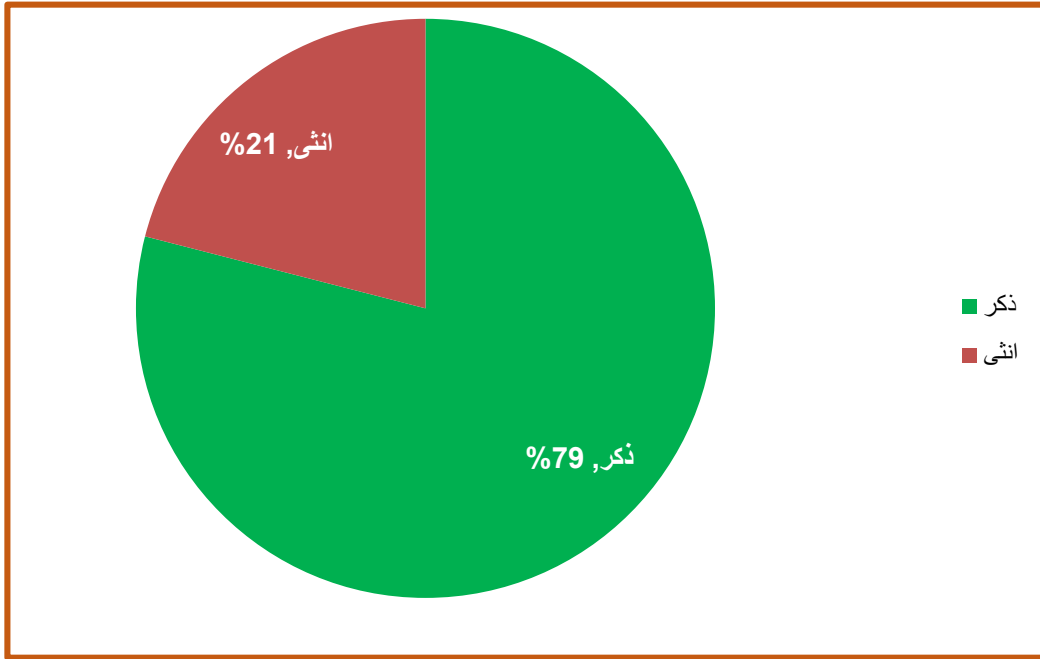
2- وصف خصائص عينة الدراسة : بعد تحديد مجتمع الدراسة اصبح من الضروري تحديد وصفاً علمياً دقيقاً عن الخصائص الديمغرافية والطبيعة للأفراد المبحوثين ، اذ يتضمن الجدول (7) وصف شامل لعينة الدراسة .

الجدول (7) وصف خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	المعلومات الشخصية	
79%	73	ذكر	النوع الاجتماعي
21%	19	انثى	
100%	92	المجموع	
9%	8	20-30	الفئات العمرية
22%	20	31-40	
45%	42	41-50	
24%	22	51- فاكثر	
100%	92	المجموع	
33%	30	ماجستير	المؤهل العلمي
67%	62	دكتوراه	
100%	92	المجموع	
59%	54	1-5	سنوات الخدمة
20%	18	6-10	
5%	5	11-15	
4%	4	16-20	
8%	7	21-25	
4%	4	26- فاكثر	
100%	92	المجموع	

واستناداً الى ما ورد من بيانات في الجدول (7) يمكن الاستدلال عن طريقه على الآتي :

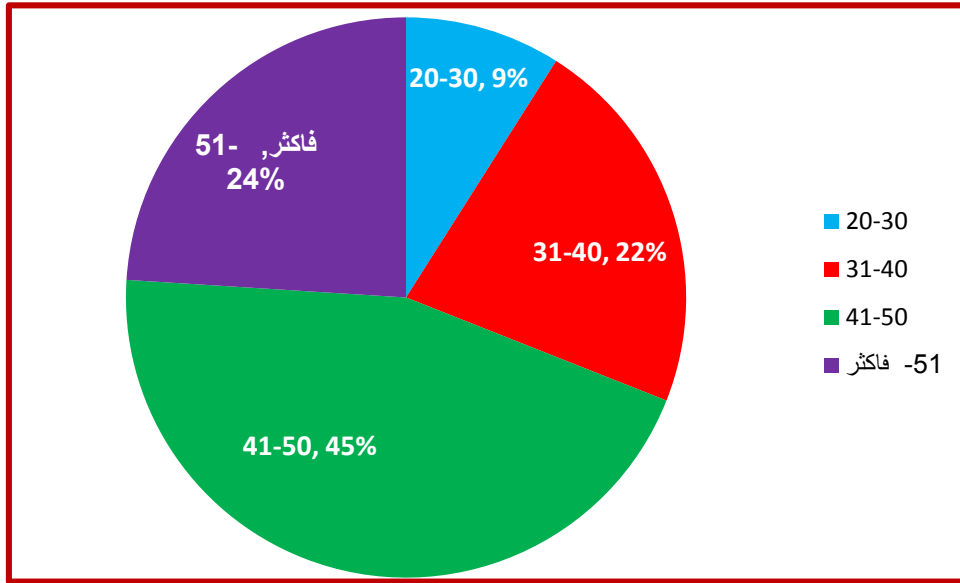
أ. **التوزيع وفق النوع الاجتماعي :** في ضوء التوزيع وفق النوع الاجتماعي تبين بأن النسبة الأكبر في العينة كانت من الذكور اذ بلغ عددهم (73) وبنسبة (79%) ، بينما بلغ عدد الاناث (19) و بنسبة (21%) فقط ، وهذا يدل على أن المنظمات عينة الدراسة تعتمد على العنصر الذكوري وكما موضح في الشكل (3) :



الشكل (3) عينة الدراسة وفق النوع الاجتماعي

المصدر : من اعداد الباحث

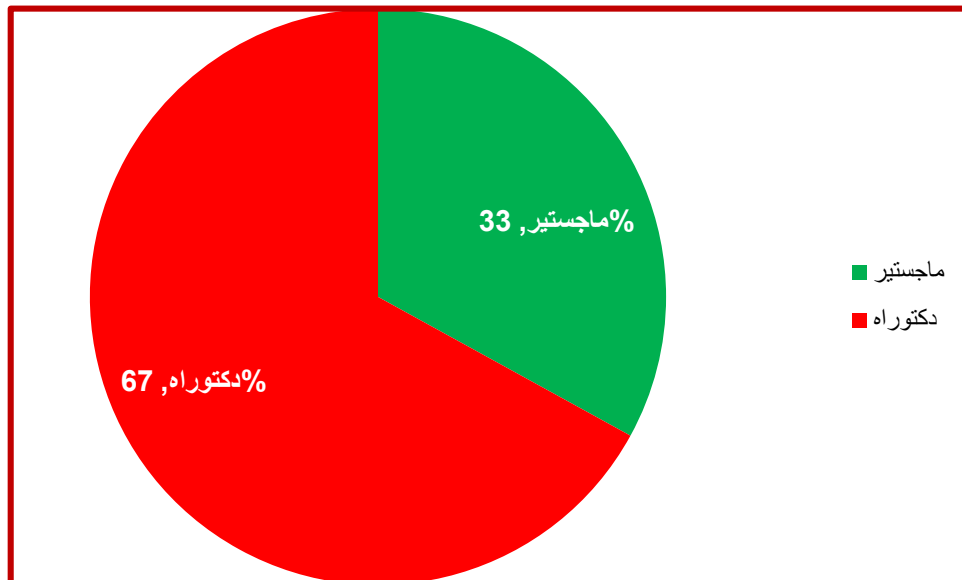
ب. التوزيع وفق الفئة العمرية : في ضوء النتائج الواردة في الجدول (7) يستدل على أن أعلى نسبة تشغل المناصب القيادية في الجامعات والكليات الاهلية هي الفئة العمرية التي تتراوح بين (41-50) والتي بلغت (42) شخصاً وبنسبة (45%) من مجموع العينة ، وتلتها الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم (فأكثر 51-) والتي بلغت (22) وبنسبة (24%) ، ومن ثم الفئة العمرية التي تتراوح بين (31- 40) ، والتي بلغت (20) وبنسبة (22%) ، وحلت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية التي تتراوح بين (20-30) والبالغ عددها (8) وبنسبة (9%) ، وهذا يدل على ان المنظمات عينة الدراسة تعتمد على القيادات العلمية والإدارية الذين يمتلكون الخبرة الوظيفية التي تساعدهم في اتخاذ القرارات ، ويوضح الشكل (4) النسب المئوية للبيانات المشار إليها اعلاه .



الشكل (4) عينة الدراسة وفق الفئات العمرية

المصدر : من اعداد الباحث

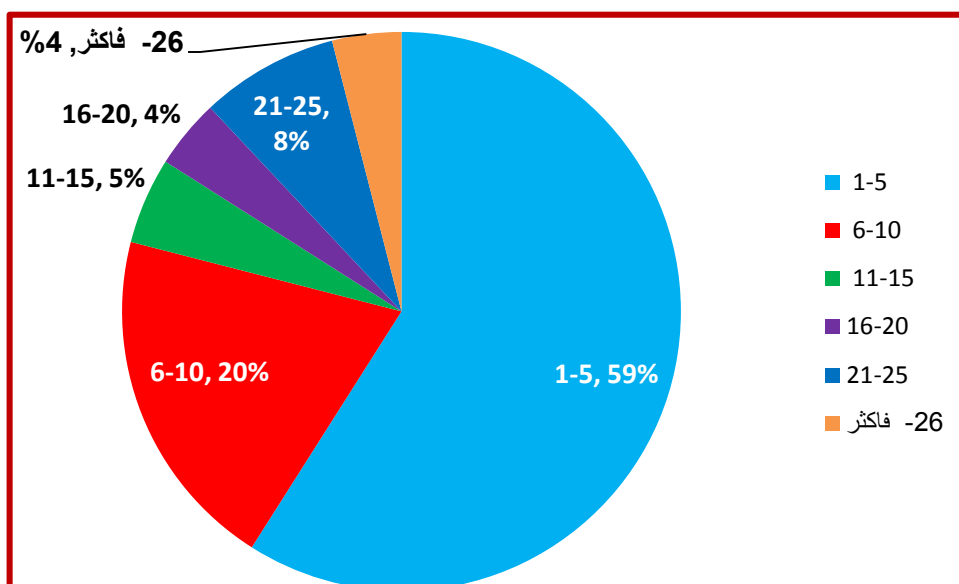
ج. التوزيع وفق المؤهل العلمي : اعتماداً على النتائج التي ظهرت في الجدول (7) يمكن الاستدلال الى ان نسبة حملة شهادة الدكتوراه كانت هي الأكبر اذ بلغ عددهم (62) ونسبة (67%) ، بينما جاءت بعدها نسبة حملة شهادة الماجستير إذ بلغ عددهم (30) ، ونسبة (33%) ، وهذا يدل على ان المنظمات عينة الدراسة تعتمد على توظيف حملة شهادة الدكتوراه في القيادات العلمية والإدارية في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة ، ويوضح الشكل (5) النسب أعلاه :



الشكل (5) عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المصدر : من اعداد الباحث

د. التوزيع وفق مدة الخدمة بالوظيفة الحالية : استناداً الى البيانات الواردة في الجدول (7) ، وحسب الشكل (6) نلاحظ بأن مدة الخدمة بالوظيفة توزعت على ستة فئات ، وتبين فيه بأن الفئة (1 - 5 سنة) كانت نسبتها هي الأعلى اذ بلغت (59%) اذ بلغ عددها (54) والتي جاءت بالمرتبة الأولى ، وجاءت بعدها مدة الخدمة (6 - 10 سنة) بنسبة (20%) وكان عددها (18) ، يليها مدة الخدمة (21 - 25 سنة) والتي جاءت بنسبة (8%) وبلغ عددها (7) ، اما مدة الخدمة (11 - 15 سنة) كانت نسبتها (5%) ، و بعدد (5) ، واخيراً اتت النسب متساوية لكل من مدة الخدمة (16 - 20 سنة) و (26 - فأكثر) والتي كانت نسبتها (4%) ، وبعدها (4) ، وهذا يدل على ان الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة تعتمد على ذوي الخدمة (1 - 5 سنة) من القيادات العلمية والإدارية ، كونها جامعات أهلية حديثة التأسيس وتكون اكثر عرضة للتغيير .



الشكل (6) عينة الدراسة وفق مدة الخدمة بالوظيفة

المصدر : من اعداد الباحث

تاسعاً : الأدوات و الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

أ. أدوات الصدق والثبات : وتتمثل بالاتي :

1. اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.
2. التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.

3. معامل الثبات (كرونباخ الفا) : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.

ب. الأدوات الإحصائية الوصفية : وتتمثل بالآتي:

1. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
2. الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
3. معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .
4. الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

ج. الأدوات الإحصائية التحليلية : وتشمل الآتي:

1. معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .
2. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.

وقد أُعْتُمِدَ في تنفيذ الادوات اعلاه على بعض البرامج الجاهزة هي :

1. برنامج (SPSS V. 23).
2. برنامج (Amos V. 23).
3. برنامج (Microsoft Excel 2010).

الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول : الذكاء الاستراتيجي

المبحث الثاني : الانهيار التنظيمي

المبحث الثالث : العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والانهيار التنظيمي

المبحث الأول

الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

توطئة :

أكدت التغييرات السريعة والكبيرة في بيئة الأعمال اليوم على ضرورة التخطيط الجيد والفعال ، كما أن اتخاذ القرارات المناسبة لهذه التغييرات السريعة والكبيرة بات أمراً ضرورياً ، إذ إن الحل الأساسي للتخطيط المناسب واتخاذ القرارات المناسبة في هذه البيئة المتغيرة يتم عن طريق استخدام الأنشطة الذكية ، وخاصة الذكاء الاستراتيجي **Strategic Intelligence** . إذ تسعى اغلب المنظمات اليوم الى تحقيق التميز والنجاح في بيئة شرسية تنافسية ، مليئة بالتقلبات ، وأيضا تسعى الى تحقيق التفوق والنجاح في جميع نشاطاتها ، وعلى جميع الأصعدة ، فبرز الذكاء الاستراتيجي كوسيلة فاعلة ، وظيفته تحقيق اهداف المنظمات وعلى المدى البعيد ، وهو ضرورة حتمية ومهمة ، لما يحتويه من مكونات تساهم في تنمية قدرات المنظمات ، وله دور كبير في فهم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، فأن اداءها التنافسي مرتبط بمدى معرفة ذلك التغيير ، وليس فقط من خلال امتلاكها للتكنولوجيا ، وإنما نجاح المنظمة يكون مرتبط بالأبعاد كافة انطلاقا من وضوح الرسالة ، إلى تحديد المهام والاستراتيجيات التنافسية كافة ، وتشجيع الإبداع وتغيير نمط التفكير في المنظمة ، والقيادة التي تساعد على اكتساب القدرات وتعزيز مكانتها واستمرارية وجودها وتفوقها .

أولاً : التطور التاريخي للذكاء الاستراتيجي :

للذكاء الاستراتيجي تاريخ طويل يعود للقرن الرابع الميلادي عندما تم استخدامه و توظيفه في مجال العمليات العسكرية ، إذ يهدف الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورسم الخطط العسكرية ، إذ تم استخدامه في اتفاقيات الحد من التسلح ، وكذلك صناع القرارات الاستراتيجية ، التي تتمثل بالأمن القومي والاستخبارات العسكرية ، وتوسيع الأفق (Ahmed et al .,2021:2) و تم العمل به وفقاً لأبرز الاستراتيجيين العسكريين الياباني (Sun Tzu) الذي اشتهر بمقولته (ان القائد الحكيم صاحب الهيمنة العسكرية الذي يمكنه من تحقيق اهداف تفوق اقرانه من القادة العاديين هو الذي يتمتع بالمعرفة السابقة) (الشخيلي و عبدي , 2015 : 20) وعلى هذا الأساس اتخذت باقي الدول استخدامه وتسخيرها في عملياتها الاستخباراتية مثل بريطانيا ، عندما قامت بتأسيس دائرة الامن في عام (1909) والهدف منها هو جمع الأدلة والمعلومات عن دولة المانيا التي كانت تنوي القيام بعملية غزو الى بريطانيا ، كذلك قامت فرنسا بإنشاء ما يعرف بالوكالة الخاصة بتقديم الخدمات والوثائق الخارجية ، التي تكون مضادة للاستخبارات ، وبعد ذلك قامت بتحويلها الى مديرية عامة تختص بالأمن الخارجي في عام 1946 ، كذلك الحال في أمريكا

عندما قامت بإنشاء وكالة خاصة تعرف باسم وكالة الاستخبارات المركزية الامريكية ، التي تم انشائها في عام 1947 التي تم العمل بها وتوظيفها من قبل السياسيين للحد من عدم التأكد ، عن طريق المعرفة والفهم لكافة الحقائق التي تحيط بالبيئة الخارجية (مقراش , 2015 : 13) وبعد كل هذه النجاحات التي تحققت عن طريق مشاركة الذكاء الاستراتيجي ، قامت المنظمات بتوظيف الذكاء الاستراتيجي والعمل به ، وبأبعاده من اجل تنفيذ مهامها كافة ، اذ بدأ الذكاء بالتطور بشكل كبير فأصبح من الصعب على أي منظمة لا تمتلك ذكاء يمكنها ان تحقق أهدافها ، حيث انتقل العمل بالذكاء من العمليات الاستخباراتية والعمليات العسكرية ، الى المنظمات الخاصة بالأعمال التجارية ، حيث عملت هذه المنظمات على الاستفادة من الذكاء وتوظيفه بشكل مناسب يتناسب مع اعمالها ، من ناحية جمع المعلومات وكيفية استخدامها فيما ينفعها و تجنب الأخطاء التي تقع بها المنظمات الأخرى ، اذ يعد استخدام الذكاء في المنظمات امر بالغ الأهمية ، وذلك عن طريق الفهم الصحيح والواضح للعالم الذي يجعل من الوجود البشري ذو مغزى ، وكذلك كونه يوفر ميزة استراتيجية ، كيف يمكن ان نستخدمها في مجال عمل المنظمة او يجعل منها ذات معرفة وتفسير واضح للنظام البيئي وكيفية اجتيازه بنجاح (Lapaglia., 2020:14) .

ثانياً : مفهوم الذكاء الاستراتيجي :

ينظر الى الذكاء الاستراتيجي بأنه هو تلك القدرة التي وضعها الله سبحانه وتعالى في الانسان عندما ميزه عن باقي المخلوقات الأخرى ، عن طريق نعمة العقل والتي عن طريقها يدعو الله سبحانه وتعالى البشر كافة الى استخدام عقولهم ، والتفكير والتبصر في كيفية الخلق لله سبحانه وتعالى اذ ان ابرز ما ذكر من الآيات التي تشير الى التفكير والتبصر هي قوله تعالى (اولم يتفكروا في انفسهم ما خلق الله السماوات والأرض وما بينهما الا بالحق واجل مسمى وان كثيرا من الناس لبقاء ربهم لكافرون) (سورة الروم اية 8) كذلك ينظر الى الذكاء من الناحية اللغوية بأنه ، هو ما يتم التفكير به والاستدلال ، وترتيب التصورات ، كما ورد في المعجم الوسيط (عمران , 2015 : 1286) . ويرى (حسين ، 664 : 2019) بأن الذكاء الاستراتيجي هو أداة يمكن استخدامها بكفاءة عالية وفعالية ، للقيام بتوفير المعلومات الضرورية واللازمة التي من خلالها تتم عملية اتخاذ القرارات في المنظمات ، والذي يساعد المديرين في فهم البيئة الخارجية التي تحيط بها ، وكذلك التكيف مع المتغيرات البيئية التي تؤثر على عملها ، وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف ، والقيام بعملية تنمية نقاط القوة واتخاذ اللازم لنقاط الضعف ، عن طريق معالجتها واستغلال الفرص وتجنب التهديدات ، كما ان الذكاء الاستراتيجي يساعد المنظمات في فهم اعق العمليات المعقدة ، وإيجاد الحلول المناسبة لها (Wani et al ., 2022 : 6) اذ ان الذكاء الاستراتيجي يساعد المديرين على تطوير استراتيجيات وسياسات للمستقبل ، لكنهم يفعلون ذلك عندما تكون حالات عدم اليقين عالية لديهم ليكونوا قادرين على مواجهة تلك التحديات التي تواجه المنظمة ، فان الذكاء الاستراتيجي مطلوب في مجموعة متنوعة من الاشكال ، من خلال تعبئة مفاهيم الماضي والتعبير المنظم للمستقبل المحتمل ، الذي

يساعدهم في عملية اتخاذ القرار (Robinson et al., 2021:2) وفي الصدد نفسه اصبح الذكاء الاستراتيجي نظاماً مهماً للابتكار ، يسهم في بناء عمليات منهجية موزعة ودائمة للقيام بعملية جمع المعلومات الاستراتيجية ، وتحليلها والاستفادة منها من اجل اتخاذ القرارات والإجراءات التنظيمية التي تساعد على دمج العمليات الأخرى ذات الصلة بالقيادة والمعرفة ، التي تساعد المنظمة في القدرة على إعطاء المعلومات الصحيحة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ، لاتخاذ قرارات مستقبلية ناجحة (Soriano & Valdés , 2021:3) وفي الاتساق نفسه أشار (عبد 2018 : 113) بأن الذكاء الاستراتيجي هو القوة التي تزود القائد بالقدرة على تكوين صورة شاملة عن مستقبل المنظمة ، التي يترأسها و دراسة التهديدات التي تواجه المنظمة ، والذي يقوم بتحفيز الافراد العاملين ، وتفعيل دور الشراكة التي تساعد في تأطير هذه الصورة والقيام باتخاذ قرارات فاعلة ، وكذلك يمكن وصف الذكاء بأنه القدرة على القيام بعملية التحليل والتشخيص للبيانات في الوقت المناسب ، من اجل الوصول الى القرار الصائب الذي يساهم في مستقبل المنظمة . وقد أشار (Bruzzone et al., 2022:1914) إلى ان الذكاء الاستراتيجي يستخدم كعامل تمكين للجوانب الأكثر تعقيداً ، التي تتعلق بالتقلبات العالية للعمليات التي تقوم بها المنظمات ، والتنوع الكبير بسبب الجودة العالية للأنشطة التي يصنعها الانسان ، وبعض الصعوبات التي تواجهها المنظمة . وبناء على ما تقدم من وجهات نظر بعض الكتاب و الباحثين يمكن تصنيف منظوراتهم واراتهم من خلال الجدول (8) الذي يتضمن بعض المفاهيم الخاصة بالذكاء الاستراتيجي :

الجدول (8) مفاهيم الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الكتاب الباحثين

ت	الكاتب والسنة والصفحة	المفهوم
1	(الشيخ و علي , 2017 : 282)	هو مجموع القدرات العقلية ، التي يتم استخدامها من قبل الافراد لمساعدتهم في مواجهة المواقف الجديدة ، او القدرة على ادراك الحقيقة وفهمها بشكل واضح ، او هو السلوك الذي يتم اتخاذه في حل المشكلات التي تواجه المنظمات .
2	(فاضل , 2018 : 178)	هو عبارة عن خاصية يتميز بها قائد المنظمة ، على النحو الذي يمكنه من جذب الافراد بالرغم من اختلاف ميولهم ، من خلال إشاعة روح الحماس والتماسك والعمل كفريق عمل واحد ، يساهم في توفير البيانات وتحليلها من كافة الجوانب ، من اجل استخدامها لتعزيز موقف المنظمة في البيئة التي تعمل بها .

<p>يركز الذكاء الاستراتيجي على حالة معينة ، من خلال الاهتمام بعملية التخطيط الفوري ، وتطوير دعم المسارات التي من خلالها يسعى المخططون الى فعل كل ما بوسعهم من خلال تطوير القدرات واتخاذ القرارات المناسبة لكي يكون الشيء هادفاً .</p>	<p>(G Duczynski, 2018: 17)</p>	<p>3</p>
<p>يتم من خلال الذكاء الاستراتيجي القيام بعملية مسح للبيئة ، ويتم من خلالها التعرف على كافة المفاهيم التي يتم استخدامها في عملية التخطيط للمستقبل في المنظمات ، والقيام بعملية زيادة المبيعات والتواصل مع العملاء من اجل انشاء منتجات وخدمات بأفضل ما يكون</p>	<p>Raquel & Maitê Klein) (2019 : 4 , Janissek</p>	<p>4</p>
<p>يشارك الذكاء الاستراتيجي كوظيفة اعمال أساسية ، من اجل معرفة الوضع الحالي للمنظمة ، والقيام بصياغة شكل مرغوب فيه للمستقبل والذي يتم تزويده بجذور عميقة تساهم بالتحسين المستمر للمنظمات .</p>	<p>(الشمري : 2019 : 320)</p>	<p>5</p>
<p>ان الذكاء الاستراتيجي هو الوسيلة او الأداة التي يتم استخدامها من قبل المنظمات ، للحد من أي عائق قد تواجهه مستقبلاً ، والذي بدوره سيؤدي الى رسم الخطط المستقبلية المناسبة التي تساهم في تحقيق أهدافها .</p>	<p>(الشمري و آخرون , 2020:193)</p>	<p>6</p>
<p>هو عملية عرض الذكاء عن طريق الاستكشافات للأنظمة ، التي يمكن ان تؤدي مهام عملية تتطلب ذكاء بشري ، وكذلك يمكن الفرد من العمل في المنظمة بشكل مناسب وبجودة عالية ، دون ان يتأثر بالمتغيرات الخارجية ، والاعتماد على القدرات الذاتية لتحقيق اهداف المنظمة .</p>	<p>(Anna et al .,2020:878)</p>	<p>7</p>
<p>من خلال مشاركة الذكاء الاستراتيجي تكون المنظمات ناجحة ، وقادرة على التكيف مع التقلبات البيئية المفاجئة ، وتمتلك مرونة عالية ، تمكنها من تحديد هذه التغيرات البيئية وتقوم باستخدام مواردها لمقاومة البيئة الخارجية .</p>	<p>(Rialti et al., 2020 : 1590)</p>	<p>8</p>

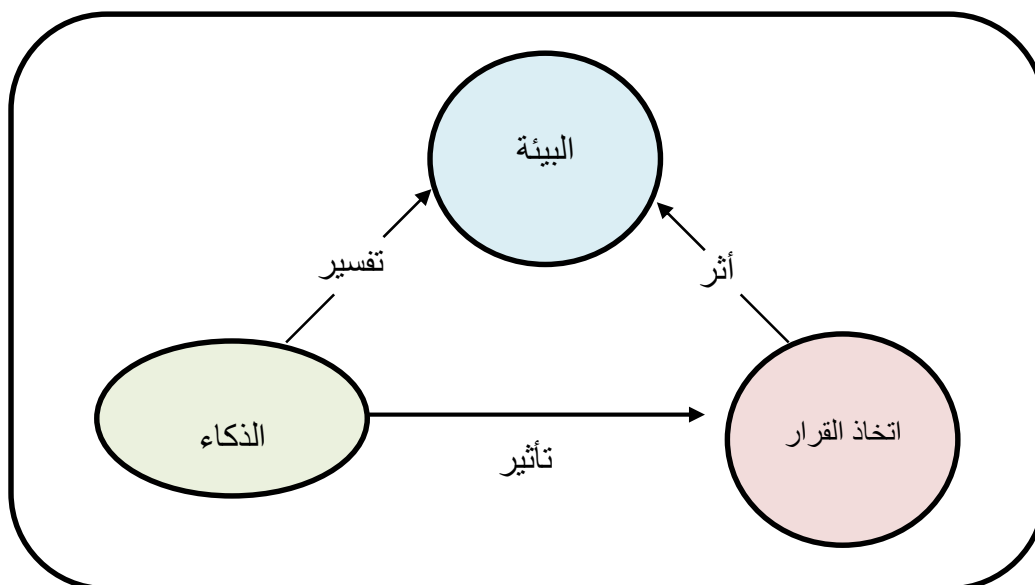
<p>ان الذكاء الاستراتيجي يمكن القائد ويمنحه القدرة على تكوين وتأطير شامل عن مستقبل المنظمة , وما يحيط بالمنظمة من فرص وتهديدات بيئية ، وتحديد نقاط القوة والضعف ، وقيامه باتخاذ كافة التدابير والقرارات الفعالة واللازمة ، لوضع استراتيجيات تساعد المنظمة في تحقيق أهداف بعيدة المدى.</p>	<p>(حامد , 2020:49)</p>	<p>9</p>
<p>ان الذكاء الاستراتيجي هو عبارة عن عملية إدارية واستراتيجية ، تعمل بها المنظمات الناجحة حيث تتكون من عدة مفاتيح تسهم في عملية النجاح ، وان ابرز هذه المفاتيح هي متمثلة بالرؤيا الاستراتيجية ، والتعاون والتخطيط والحدس والدافع ، تساهم هذه العناصر في صياغة خطة استراتيجية و رؤية مستقبلية تساهم في نجاح المنظمة .</p>	<p>(Al-Azzawi,et al., 2020 : 4)</p>	<p>10</p>
<p>ان الذكاء الاستراتيجي هو عبارة عن أداة يتم استخدامها من قبل الإدارة العليا ، للقيام بتوفير معلومات تشمل جميع الأقسام والوحدات التي تنتمي الى المنظمة ، حيث يتم جمع هذه المعلومات في الوقت المناسب ، لرسم سياسات واستراتيجيات طويلة الاجل ، تساهم في بقاء المنظمة في سوق المنافسة وتحقيق جميع أهدافها .</p>	<p>(عبد العالي و جاسم 2021:244) (,)</p>	<p>11</p>
<p>يساهم الذكاء الاستراتيجي في رفع مستويات القادة ، وما يترتب عن ذلك من عملية صنع القرارات ، واتباع كافة الاليات التي تنفذها المنظمة ، من ناحية قبولها او رفضها ، من قبل المرؤوس ومن ثم تحقيق النجاح وتجنب الفشل ، فأن الذكاء الاستراتيجي هو عبارة عن فن بشري يتطلب مراجعة مستمرة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة ، والعمل على تحقيق هذه الأهداف المرسومة .</p>	<p>(Abu Hamour, 2021 : 4)</p>	<p>12</p>
<p>يعتبر الذكاء الاستراتيجي مجموعة من القدرات العقلية ، التي يتم استخدامها من قبل الافراد ، ليساعدهم في مواجهة</p>	<p>(راشد , 2021 : 759)</p>	<p>13</p>

الموقف الجديدة والغير متوقعة ، وتمنحهم القدرة على فهم الحقيقة وادراكها ، وتمكنهم من التمتع بأطار تسلسلي فكري متعاقب ، يهدف الى معرفة ما يحدث الان وما سوف يحدث في المستقبل .		
يساهم الذكاء الاستراتيجي بتحول جذري في اقتصاد المنظمة ، حيث يساهم فيما هو ابعد من مجرد تغيرات تطراً على المنظمة ، من ناحية الإنتاجية حيث يساعد على زيادة وتيرة التفاعلات الاستراتيجية ، من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية ، تساهم في تشخيص المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها بالوقت المناسب .	(March, 2021: 2)	14
يعمل الذكاء الاستراتيجي على تحليل الجوانب الاستراتيجية في المنظمات ، و يعد عنصر مهم في عملية التغيير الاستراتيجي ، ويساهم في امتلاك القادة الوعي الكافي في تحديد الأهداف وتطبيقها في المستقبل .	(Peifer et al., 2022 : 1028)	15

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات العلمية

وبناءً على ما جاء من مفاهيم للذكاء الاستراتيجي الواردة في الجدول (8) يمكننا ان نلاحظ الاتي :

1. ركز الباحثون على ان الذكاء الاستراتيجي هو مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الافراد ، لتساعدهم في مواجهة المواقف الجديدة الغير متوقعة ، والعمل على ادراكها وإيجاد الحلول المناسبة لها ، بل اكد كل من (الشيخ و علي , 2017 : 282) و (راشد , 2021 : 759) على التمتع باطار فكري يهدف الى معرفة ما يحصل في المستقبل .
2. أشار كل من (Raquel Janissek & Maitê Klein , 2019 : 4) و (حامد , 2020:49) بالرجوع الى (De la Fuente,2006 : 14) الى ان الذكاء الاستراتيجي له دور كبير في منح المنظمات فرصة للقيام بعملية مسح للبيئة ، لتساعدهم في معرفة ما يحيط بها من خلال تحديد الفرص والتهديدات وتشخيص نقاط القوة والضعف ، ومعرفة التقلبات البيئية والتكيف مع هذه التقلبات ، من اجل الوصول الى الأهداف المحددة وكما مبين في الشكل (7) :



الشكل (7) عملية الذكاء

Source: De la Fuente-Fernández, R. (2006). Impact of neuroprotection on incidence of Alzheimer's disease. *Plos one*, 1(1), e52.p:14

3. أكدت المفاهيم المشار إليها في الجدول بأن ، الذكاء الاستراتيجي يمكن القادة ويمنحهم القدرة على تكوين رؤيا واضحة وشاملة عن مستقبل المنظمة ، ويسهم في رفع مستوياتهم القيادية ، من اجل اتخاذ قرارات استراتيجية تساهم في تشخيص المشاكل ، وإيجاد الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب والذي أشار اليه كل من (فاضل , 178 : 2018) و (عبد العالي و جاسم 2021 : 244) ، و (Abu Hamour, 2021 : 4) و (March, 2021: 2) .

4. وأشار كل من (Al-Azzawi, et al., 2020 : 4) و (Anna et al ., 2020:878) و (الشمري و آخرون , 2020 : 193) بأن الذكاء الاستراتيجي هو عملية إدارية واستراتيجية ، تستخدمها المنظمات في الاستكشافات المستقبلية ، والتخطيط لصياغة خطط مستقبلية تساهم في نجاح عمل المنظمة .

و مما تقدم يرى الباحث بأن مفهوم الذكاء الاستراتيجي هو عبارة عن صفة مميزة ، يمتاز بها القائد تميزه عن غيره من الافراد ، تساعده في التنبؤ للمستقبل وإعداد و صياغة خطط استراتيجية مهياة لكافة التغيرات التي قد تطرأ على المنظمة ، سواء أكانت داخلية أم خارجية ، فيتم عن طريق الذكاء الاستراتيجي إيجاد الحلول المناسبة وفي الوقت المناسب ، مع رسم سياسات وخطط طويلة الأمد تساهم في تحقيق اهداف المنظمة .

ثالثاً : أهمية الذكاء الاستراتيجي :

الذكاء الاستراتيجي هو أحد الأدوات والانظمة المهمة التي تساهم في استمرارية عمل المنظمات بتفوق ونجاح على المدى البعيد ، فوجوده في المنظمات مهم جدا ويعد من الأساسيات لعمل أي منظمة ناجحة ، فهناك العديد من المبررات او الأسباب التي دعت الى ظهوره ومن أهم هذه الأسباب هي :

(Macooby et al., 2011: 33)

1. عن طريق الذكاء الاستراتيجي يمكن ان تحقق المنظمات موقع تنافسي متقدم يختلف عن الاخرين .
2. ان الذكاء الاستراتيجي هو من اهم الأدوات الرئيسة التي تمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات صائبة.
3. يساعد الذكاء الاستراتيجي الإدارة العليا في اجراء تحليل استراتيجي للبيئة التي تعمل بها المنظمة ، سواء كانت بيئة داخلية او خارجية .
4. في حين أشار (Esmaeili,2014:1046) ؛ (ابراهيم و شمسي , 2018:349) إلى أن :
5. استخدام الذكاء الاستراتيجي وتطبيقه بمعرفة تامة ، وتخطيط مدروس ، واتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة ، يعتبر مفتاح نجاح لأي منظمة.
6. اعتماد القدرات المعرفية الجديدة التي تكون ضرورية لفهم ودراسة كافة التغيرات البيئية المتوقعة التي تكون ناتجة عن إعادة الهيكلة التي تحصل في العالم الاقتصادي ، وكذلك تساهم في مواكبة التقدم الحاصل في كافة المجالات الثقافية ، والاجتماعية ، والسياسية
7. للذكاء الاستراتيجي أهمية كبيرة في الاستفادة من المعلومات المتوفرة لاتخاذ قرارات صائبة ، من خلال صياغة خطط وسياسات واستراتيجيات ، للاستعداد لمواجهة كافة الازمات التي قد تتعرض لها المنظمة قبل وقوعها .

كما حدد (فاضل , 2018 : 178) ؛ (Basile etal,2018:85) أهمية الذكاء الاستراتيجي بأنه بمثابة السيف او الدرع للمنظمات ، حيث تبرز أهميته من خلال الاهتمامات البحثية التي ظهرت مع تزايد المنافسة ما بين المنظمات ، وكذلك نتيجة التطور الحاصل ، إذ أصبح من الضروري فهمه بصورة واضحة ، وما يحدده لنا عن رؤية واضحة للمستقبل ، كونه يساعد مهنيأ في دعم عملية صنع القرارات المهمة للمنظمات متمثلاً بالإدارة العليا ، وشاغل الموقع القيادي باتخاذ القرارات الصائبة ، والذي بدوره يمكنهم من تكوين رؤية واضحة للمنظمة بشأن حاضرها ومستقبلها ، كما يسهل من عملية اتخاذ القرار وفي الوقت المناسب لتنفيذ المخرجات بشكل فعال ، اذ ان الذكاء الاستراتيجي يعد احد مكونات صناعة القرار ، بل ومن اهم المكونات كونه يقود الى التميز عن طريق وضع الحلول المناسبة لكافة مشاكل العمل المعقدة .

وفي الاتساق نفسه يرى (الشمري , 2019:322) ان الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً حاسماً في مرحلة صياغة الاستراتيجيات للمنظمات ، فهو يكون بمثابة حجر الأساس الذي يؤدي ارتكاز لكافة عمليات المنظمات المستقبلية ، حيث يساعد المديرون على وضع البرامج البناءة للحد من التهديدات التي تواجه المنظمة ، والتكيف مع الظروف التي تعيشها لتقليل الخسائر الى ادنى حد ممكن . كما يساعد الذكاء الاستراتيجي الافراد العاملين في المنظمات على تكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة عمليات تختص بجمع المعلومات ، ودراستها ، ومعالجة هذه المعلومات ، ومن ثم نشرها وحمايتها لتكون هذه المعلومات في متناول الجميع ، ويمكن استخدامها في الوقت المناسب ، كما تساعدهم في التكيف والتميز بالأعمال التي يقومون بها في منظماتهم (الحميري و عبد المهدي , 2019 : 438) . اذ يساهم الذكاء الاستراتيجي في امتلاك القائد او المسؤول عن المنظمة قدرات عقلية تستند على الشعور بفهم حاجات الاخرين واحتياجات المنظمة ، وتحقيق التناسق فيما بينها ، ويكون ذو خبرة واسعة في رسم الخطط وصياغتها ووضع السياسات الاستراتيجية ، ويكون على استعداد تام لمواجهة كافة الازمات قبل وقوعها (يوسف , 2020 : 206)

في حين أشار (Barnea , 2020 : 4) الى ان أهمية الذكاء الاستراتيجي ، تكمن في كونه يمثل نظام انذار مبكر يعمل على تنبيه القيادات العليا في المنظمات ، من الاستعداد والتهيأ لأي طارئ يمكن وقوعه في المنظمة ، وكذلك تمنحهم القدرة بعدم الإخفاق في عملية اتخاذ القرارات المهمة ، اذ يمكن ان يحصل إخفاق في عملهم ، عن طريق نقص المعلومات وعدم التمكن من معالجة الموقف ، لكن مع استغلال الفرص المتاحة ، وتجنب التهديدات ، تتمكن الإدارة العليا من تحقيق اهداف المنظمات .

ويرى (Bowen,2020:1008) ان الذكاء الاستراتيجي يساعد المنظمات على تنفيذ اعمالها بكفاءة عالية ، و فاعلية مطلوبة ، فأن الهدف منه تحقيق نجاح في الاعمال كافة التي تؤديها المنظمات اذ يشارك الذكاء الاستراتيجي في اعداد سيناريوهات استراتيجية ، عن طريق تعزيز القدرات والامكانيات الاستراتيجية والمساهمة في دعم القرارات الإبداعية ، و التفاوضية للمنظمات ، المحلية والعالمية والدولية

وفي الصدد نفسه أشار (عاصي و عبد الحسن , 2020:362) الى ان الذكاء الاستراتيجي له دور مهم في مواجهة التحديات كافة التي تواجه المنظمة ، والتي لها تأثير كبير على عمل تلك المنظمات ، فان عن طريق الذكاء الاستراتيجي يتم اتخاذ القرارات الرشيدة وتنفيذها في الوقت المناسب

كما أشار (صالح و سليمان , 2020 : 110) بأن الذكاء الاستراتيجي يساهم في معرفة استراتيجيات المنافسين ، واجراء تحليل للأهداف التي يسعون الى تحقيقها ، ومعرفة امكانياتهم وافترضااتهم ، وكيفية التكيف مع الوضع الحالي كما يساهم في تأهيل المنظمات ، لكي تكون ذات قدرة عالية ، ومتمكنة من الابداع و رسم استراتيجيات ذات مرونة عالية .

في حين أشار (شلاكة , 2021:267) و (Kordi et al., 2022 : 2) الى انه :

1. يسهم الذكاء الاستراتيجي في اعداد و تكوين قادة ، ويعزز صفاتهم ، ويصقل قدراتهم ، ويجعل منهم متمكنين قيادياً ، قادرين على قيادة المنظمة ومواكبة التطورات .
2. يساعد الذكاء الاستراتيجي الإدارة العليا في المنظمات ، على تصميم استراتيجية مناسبة تساهم في نجاح اهداف المنظمة ، عن طريق ما يقدمه من معلومات تسعى الى توسيع وتطوير المنظمة ، و رسم اهداف جديدة لمستقبلها ، وكذلك تساعد على التنبؤ بكافة التغيرات و التطورات في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، من خلال تبني استراتيجيات ملائمة ، تحقق اهدافها وتعزز مكانتها في سوق المنافسة ، والبقاء دائماً في اوج عطائها .
3. إيجاد منهجيات مبتكرة ، تساهم في مواجهة ما تتعرض له المنظمة من مشكلات ، بحيث تكون قادرة على فهم المواقف المعقدة ، والاستجابة لهذه المشكلات بشكل مناسب ، اذ انه يؤدي دوراً أساسياً في صياغة سياسات الابداع التي تؤدي الى النجاح.

ومما تقدم يرى الباحث بأنه ، لا يمكن لأي منظمة ان تؤدي اعمالها بنجاح دون الاستفادة من الذكاء الاستراتيجي والاهتمام به ، وتوظيفه في اعمالها ، فإن له دور كبير في بقاء المنظمة بأوج عطائها ، والحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة ، ورسم استراتيجياتها والخطط طويلة المدى ، كما يساعد الإدارة العليا في رسم سياسات المنظمة ، واتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة بالوقت المناسب .

رابعاً : أهداف الذكاء الاستراتيجي :

يهدف الذكاء الاستراتيجي الى تحقيق جملة من الأهداف المهمة ، التي تساهم في نجاح المنظمة ، وان اهم هذه الأهداف يمكن ان تتلخص بالآتي : (Krugar,2011:1)

1. الوصول الى قرارات إبداعية وسياسات مثلى ، عن طريق صياغة السياسات بطريقة صحيحة ، والعمل على جمع معلومات عن الشركاء وكبار المسؤولين .
2. يهدف الذكاء الاستراتيجي الى وضع مجموعة من الأدوات ، التي لها القدرة على مساعدة المنظمات ، في الكشف عن القضايا المعقدة ، والحصول على معلومات دقيقة في وقت قياسي .
3. للذكاء الاستراتيجي دور مهم في داخل المنظمة ، من خلال دعم قراراتها الإبداعية .
4. يضمن تحقيق جودة عالية وتفوق نوعي .

في حين يرى كل من (عطا, 2015 : 143) و (العزاوي, 2016 : 312) بأن اهداف الذكاء الاستراتيجي يمكن تحديدها بما يأتي :

1. الحفاظ على جودة الخدمات والعمليات لدى المنظمات ، عن طريق تمكينها من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية الحديثة .
2. منح القيادات عملية تفكيرية نادرة ، أي بمعنى اخر يساعدهم على التفكير بشيء لا يفكر به الآخرون ، ويمنحهم القدرة على الاختراع والتخيل والبرمجة والتصميم ، وكذلك يساعدهم في تكوين حلقة وصل ما بين الحاضر والماضي والمستقبل .
3. توفير معلومات تساعدهم في التفسير لحدوث الأشياء ، وكيفية نشوئها في مرور الوقت ، عن طريق تعزيز التغيير باستمرار ، وتشكيل قنوات تامة لدى أصحاب القرار .
4. استباق استراتيجيات المنظمات المنافسة ، وذلك عن طريق إقامة التحالفات في مجالات عديدة ، اهما مجال البحث والتطوير .
5. استغلال المعرفة المسبقة ، وجعلها جزء مهم ولامع ومن الاعمال الذكية في جميع جوانب المنظمة ، وتقديم أفكار هادفة ، تحول الابتكارات والاختراعات الى معرفة صريحة ملموسة ، يمكن تداولها والاستفادة منها في كافة عمليات المنظمة .
6. يسهم الذكاء الاستراتيجي في دفع المنظمات الى المساهمة والعمل على التغيير ، بدلاً من الاكتفاء بردة الفعل التي قد تتخذها المنظمة .

كما يرى (Nikolić,et al., 2017 : 39) ؛ (محمد , 2019:131) بأن الذكاء الاستراتيجي يهدف الى

1. اعداد اراء تخمينية حول احداث المستقبل ، والتركيز على هذه الاحداث واعتمادها أساس مهم في حل المشكلات التي تتعرض لها المنظمة ، والقيام بتوفير معلومات استراتيجية تساعد المنظمة في فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً و مستقبلاً .
2. اتخاذ اجراءات وقائية ، عن طريق توفير التنبؤات والتحذيرات المبكرة للتهديدات التي تحيط بالمنظمة ، والمساهمة في خلق أساس معرفي للنشاطات المستقبلية للمنظمة .
3. يهدف الى تحقيق استدامة للمنظمة ، عن طريق قدرة المنظمة على التنبؤ بالمستقبل ، وقدرتها على تكوين ادارة استباقية ناجحة للامرات التي تواجهها .

في حين أشار (Fatima ,et al., 2020 : 192) ؛ (Gitelman et al., 2021 : 298) الى ان الذكاء الاستراتيجي يهدف الى منح المنظمة مصادر غنية بالمعلومات ، عندما يتعلق الامر بفهم كيف ترى المنظمة الحصول على البيانات الهامة والعناصر الحسابية التي تحتاج اليها في ادارتها ، وكذلك التخطيط

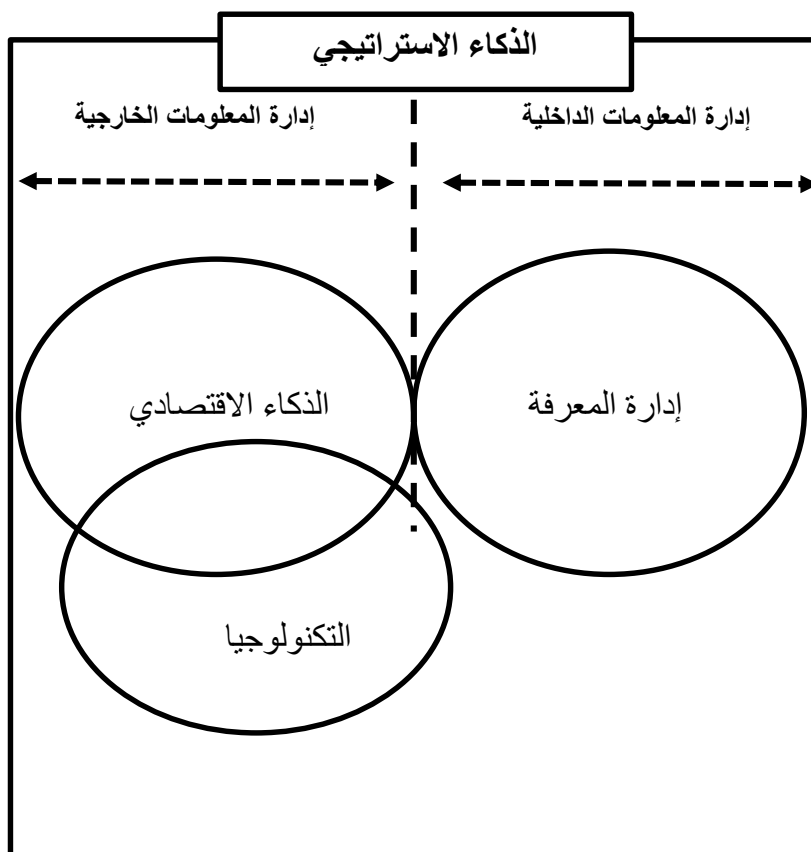
لبناء قدرات عالية لدعم وتطوير جهود الذكاء الاستراتيجي لزيادة فاعلية وكفاءة المنظمة ، وايضاً للتأكد من ان التدابير المناسبة في مكانها الصحيح لمعالجة المخاوف المستقبلية المتوقعة ، والتي قد تواجهها المنظمة مستقبلاً ، وكذلك لاستغلال الفرص الهائلة التي يوفرها الذكاء الاستراتيجي ، والتي تساهم في زيادة فاعلية وكفاءة كافة الأنظمة المستخدمة في المنظمات والمراقبة والتبصر للتغيرات البيئية ، ومواجهة التحديات المتمثلة بالتهديدات الخارجية ، واستغلال الفرص الجيدة التي تفيدها المنظمة في اعمالها .

كما أشار (Keding , 2021: 31) الى ان الذكاء الاستراتيجي يؤكد على التفاعل مع التفكير البشري ، ويسهم في ادراك نقاط القوة الرئيسة في الحد من عدم اليقين ، في عملية صنع القرار ، مع تجاهل التفضيلات متعددة السمات في نفس الوقت ، كذلك يهدف الذكاء الاستراتيجي الى امتلاك المنظمة موثوقية عالية للموضوعات ، في استخدام القرارات الحسابية ، والتي بدورها تؤدي في النهاية الى اتخاذ قرارات اكثر اتساق بمرور الوقت ، اذ ان الذكاء الاستراتيجي يهدف الى تمكين المنظمة من تفسير البيانات الخارجية بشكل صحيح ، والتعلم من هذه البيانات واستخدام المعارف لتحقيق اهداف ومهام محددة عن طريق التكيف المرن .

ومما تقدم يرى الباحث بأن الذكاء الاستراتيجي يهدف الى تسخير كافة الإمكانيات ووضع كافة التدابير اللازمة للتكيف مع كافة التغيرات التي تطرأ على المنظمة والعمل على صياغة السياسات بشكل صحيح وتمكين المنظمة من القيام بعمليات استباقية للتقدم على كافة المنظمات المنافسة من خلال زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في كافة الأنظمة المستخدمة.

خامساً: مكونات الذكاء الاستراتيجي

يذكر (Briciu,2009 : 24) ان الذكاء الاستراتيجي يتكون من مكونين رئيسيين أحدهما يهتم بالبيئة الخارجية وهو ما يعرف بالذكاء الاقتصادي، ويهتم المكون الثاني بالبيئة الداخلية والذي يعرف بـ إدارة المعرفة، وكذلك مع وجود التكنولوجيا وهي العامل المهم والضروري لمواكبة المنظمة للتطورات الحديثة، والتحول الرقمي و كما موضح في الشكل (8) :



الشكل (8) مكونات الذكاء الاستراتيجي

Source: Briciu, S., Vrîncianu, M., & Mihai, F. (2009). Towards a new approach of the economic intelligence process: Basic concepts, analysis methods and informational tools. *Theoretical and Applied Economics*, 4(4), 21. P24

ويمكن توضيح ذلك كما يأتي :

1- الذكاء الاقتصادي :

يهتم الذكاء الاقتصادي بخاصية رصد وجمع المعلومات في البيئة الخارجية ، ومن ثم يتم التصرف بها بما يخدم أهداف المنظمة ، اذ يمكن تعريف الذكاء الاقتصادي على أنه : عملية البحث عن المعلومات التي لها علاقة بالاقتصاد سواء أكانت ، سياسة أم اجتماعية أم العوامل الأخرى المحيطة التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية الاقتصادية ، او السياسية ، او الاجتماعية او البيئية (هداش ، : 86 2021) ، في حين أشار (Castillo,2006 : 7) الى ان الذكاء الاقتصادي هو عبارة عن فئة واسعة من التطبيقات و التكنولوجيا اللازمة لعملية جمع المعلومات و تخزينها و من ثم تحليلها ، و توفير سبل الوصول إلى البيانات لمساعدة الزبائن على نحو أفضل في اتخاذ القرارات التجارية ، اذ يمكن وصف الذكاء الاقتصادي بأنه هو جملة من العمليات متمثلة بكل من التنسيق والبحث ، والمعالجة ، وتوزيع وحماية المعلومات الاقتصادية بما يمكن المنظمة من الاستمرار والتقدم في ظل البيئة التنافسية . حيث

يسهم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي و الاستراتيجي الذي يحصل بين كافة مستويات النشاطات المعنية به انطلاقاً من القاعدة او الاساس (المستوى الداخلي للمنظمة) مروراً بالمستويات الوسيطة المتمثلة بـ (الجماعات المحلية) وبعدها وصولاً إلى المستويات الوطنية التي تعرف بـ (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة) و من ثم المستويات المتعددة الجنسيات (المجمعات المتعددة الجنسيات) أو الدولية (استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة) . وان من اهم الخصائص الرئيسة للذكاء الاقتصادي هي ما يأتي : (Bournois & Pierret , 2000 : 25) .

- أ. استخدام المعلومات بشكل استراتيجي و تكتيكي والذي بدوره يؤدي الى اتخاذ قرارات ذات مزايا تنافسية
- ب. يساهم في تنسيق الجهود ما بين الاعوان الاقتصاديين عن طريق منحهم الإدارة القوية .
- ج. إقامة علاقات قوية ما بين المنظمات والجامعات وباقي الإدارات سواء أكانت محلية ام مركزية .
- د. يعمل على دمج المعارف التقنية والعلمية والاقتصادية وتوظيفها لمصلحة عمل المنظمات .
- هـ. الحصول على المعلومات بشكل قانوني و العمل على نشرها بغاية السرية .
- و. عند استخدام التكنولوجيا بشكل مناسب فأنها تصنع المعجزات وتساهم في حل جميع المشاكل التي تواجه المنظمات .

2- إدارة المعرفة :

تهتم إدارة المعرفة بخاصية رصد وجمع المعلومات في البيئة الداخلية ، اذ يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها هي عملية تختص بالتعريف والتحصيل والتخزين والاسترجاع والنشر والتطبيق لـ رأس المال الفكري الظاهر والضمني لتوظيفه في الحصول على منفعة أفضل للمنظمة ، كذلك تم وصفها بأنها توظيف للحكمة او الخبرة المتراكمة سواء كانت ضمنية او صريحة والعمل على زيادة سرعة الاستجابة والابتكار (القهويوي , 2013 : 25) و في الصدد نفسه أشار (Castillo,2006:21) الى ان ادارة المعرفة يمكن وصفها بأنها عبارة عن نظام يعمل على أسر أو خزن واسترجاع وإعادة استعمال المعرفة ، في حين أشار (احمد , 2008 : 61) الى ان إدارة المعرفة هي قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة ، والعمل على نشرها في جميع أنحاء المنظمة ، وتوظيفها في أعمال المنظمة كافة مثل عمليات المنتجات والخدمات وتبسيط الإجراءات. في حين آخر أضاف (Jones, 2005:45) و (Alzoubi & Aziz , 2021 : 3) على ان المعرفة هي العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بعملية التحديد والاختيار والتنظيم والتحويل للمعلومات المهمة إلى خبرة وجعلها متداولة في اعمال المنظمة ، ويتم استعمالها في أسلوب منظم ومرتب يمكن الوصول إليها عند الحاجة وفي اسرع وقت ممكن ، من أجل حل المشكلات التي يمكن أن تواجه المنظمة ، اذ انها تتعلق بتسيير المعرفة داخل المنظمة عن طريق عمليات البحث والنشر والحفظ والاسترجاع . وفي الصدد نفسه أشار (Tooranloo & Sagha , 2019 : 9) الى إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو العمل على

توفير معرفة جديدة للمنظمات بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يسهم في خدمة أهداف المنظمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية عن طريق تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة ، إذ انها تركز على أسباب المعرفة . إذ أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والعمل على توفير الإمكانيات ، والقدرات التنافسية المتميزة ، وكما أن إدارة المعرفة تعمل على توفير القدرات والإمكانيات الواسعة في تقنية المعلومات ، لتعكس هذه القدرات المتميزة جميعها على سلوك الأفراد في المنظمة والعمل على ملامسة قدراتهم وإمكاناتهم ، وتؤثر على نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة ، التي تعمل على تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية والمتابعة المستمرة ، للتأكد من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على ادامتها وتطويرها .

كما يمكن توضيح بعض الأهمية لإدارة المعرفة عن طريق النقاط الآتية (الكبيسي , 2005: 42) :

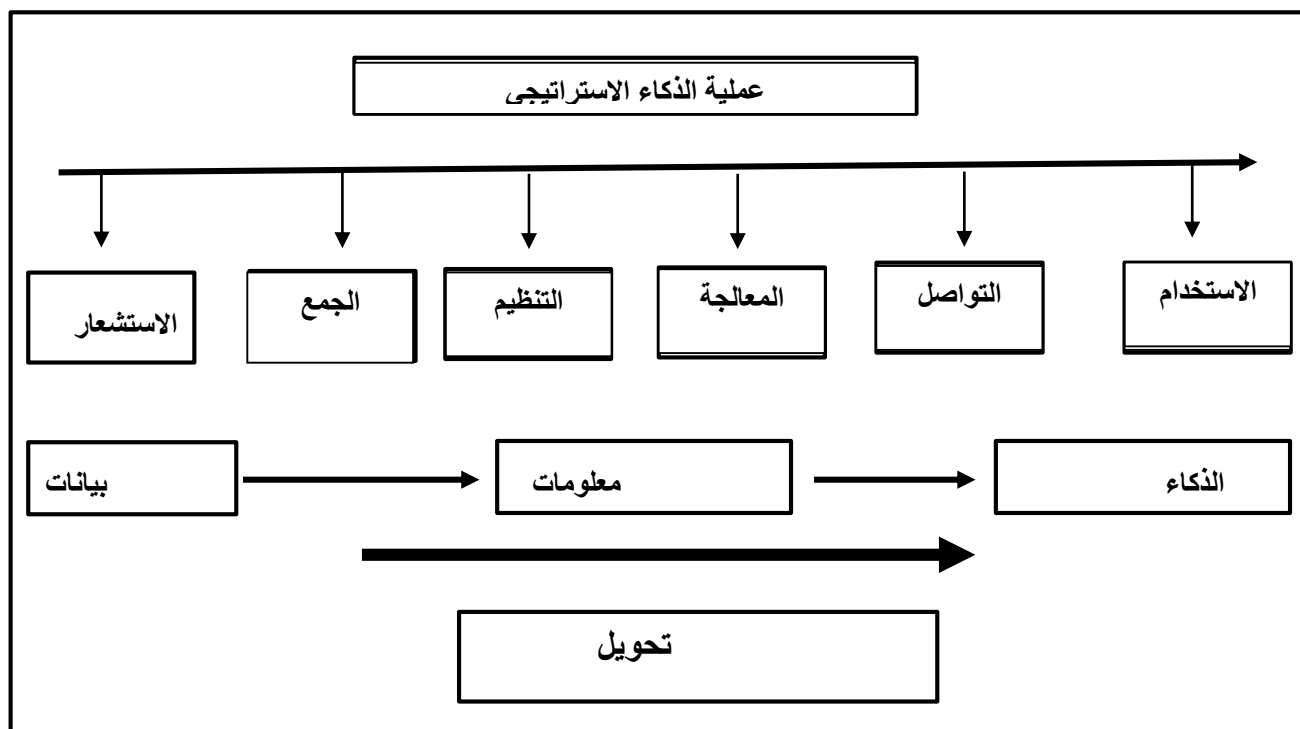
- أ. ان إدارة المعرفة لها دور كبير في تخفيض التكاليف للمنظمات .
 - ب. يمكن وصفها بأنها عملية نظامية متكاملة تعمل على تنسيق أنشطة المنظمات المختلفة .
 - ج. تلعب دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة .
 - د. تعمل على تعزيز قدرات المنظمة من خلال الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والحكمة والمعرفة وتحسينها .
 - هـ. ان لإدارة المعرفة دور كبير في التبصر لمستقبل عمل المنظمات ، والتعلم من التجارب الخاصة .
- ان إدارة المعرفة هي احد مكونات الذكاء الاستراتيجي , فأن الذكاء الاستراتيجي يعد سمة من ابرز السمات التي يتميز بها المدير المستنير المبدع ، لأنه يجعل منه قائداً يتصف بمخيلة واسعة وبصيرة ثاقبة ويتسم بالعلم والمعرفة ، وكذلك يتمتع بالمهارتين التحليلية والفكرية ، ويعتمد على العقل والفكر والمعرفة بدل اعتماده على القوة والعضلات في انجاز الاعمال وتطبيقها في القرارات والتخطيط الاستراتيجي ، الذي له دور كبير في نجاح عمل المنظمات (الشيخ و علي , 2017 : 285) ، كما ان وجود التكنولوجيا في الشكل (8) هو بمثابة حلقة الوصل ما بين استخدام الذكاء والمعرفة ، إذ ان التكنولوجيا يتم استخدامها لتحسين أداء المنظمات ، وتؤدي دوراً كبيراً في تحقيق اهداف المنظمة ، عن طريق مواكبة التطور والتحول الرقمي وكافة التغيرات التي تسببها التكنولوجيا والتي قد تؤثر على جميع جوانبها (Reis ,et al., 2018 : 417) .

سادساً : أنشطة ومراحل الذكاء الاستراتيجي :

حدد (عثمان , 2017 : 168) عدد من الأنشطة والمراحل التي يتميز بها الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء الأخرى ، اذ يتميز بجملة من الخصائص وهي : (الاستشعار) أي بمعنى الاستشعار بالمؤثرات الناتجة عن المتغيرات الداخلية والخارجية وتحديدتها على مستوى المنظمة ، (الجمع) ويقصد به جمع البيانات ذات المغزى ، (التنظيم) والذي يمثل هيكله البيانات وتنظيمها على شكل مصادر للمعلومات ، وكذلك (المعالجة) وتعني معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات ، وبعدها (التواصل) والتي تعني اجراء عملية الاتصال والتواصل بين المستخدمين لتبسيط الوصول الى معلومات ، وأخيرا (الاستخدام) أي استخدام تلك المعلومات والاستفادة منها في عملية صنع القرار و وضع الخطط و تنفيذها بشكل مناسب.

وفي الصدد نفسه أشار (Tham,2002:3) الى ان خلق قيمة للمنظمة يتم عن طريق عملية الذكاء الاستراتيجي، اذ يمكن ربط ستة أنشطة أو مراحل رئيسة بعملية الذكاء الاستراتيجي، اذ يساعد كل نشاط في حد ذاته على إضافة قيمة إلى الذكاء ، ويؤثر بدوره على خلق القيمة في الأنشطة اللاحقة ، كما تساعد كل مرحلة من مراحل العملية في خلق قيمة للمنظمة ، من خلال التحويل التدريجي للبيانات إلى المعلومات كما مبين في الشكل (9) اذ يتم وصف مراحل الأنشطة ذات القيمة المضافة في عملية الذكاء الاستراتيجي بإيجاز على النحو الآتي :

1. يشمل الاستشعار إدراك وتحديد المؤثرات المناسبة (الداخلية أو الخارجية للمنظمة) للتغيير.
2. يركز الجمع على طرق جمع البيانات ذات الصلة ، والتي يحتمل أن تكون ذات مغزى.
3. يتضمن التنظيم هيكله البيانات المجمعة في أشكال ووسائط مناسبة كمصادر للمعلومات.
4. تركز المعالجة على تحليل المعلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
5. يشمل الاتصال حزم المعلومات وتبسيط الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.
6. يركز الاستخدام على تطبيق المعلومات في القرارات والتخطيط الموجه للعمل والتنفيذ.



الشكل (9) أنشطة ومراحل عملية الذكاء الاستراتيجي

Tham, K. D. (2002). Towards strategic intelligence with ontology based enterprise modelling and ABC. P: 4 .

اذ لا ينبغي عادةً اعتبار كل نشاط أو مرحلة في العملية جهداً فردياً ، بل هو نشاط جماعي قد يتضمن مدخلات من الموظفين المباشرين ، ومديري الخطوط ، واختصاصيي الموظفين والمديرين ، والمديرين التنفيذيين ، اذ إن القيمة المضافة للمخرجات من كل مرحلة في تحويل البيانات إلى ذكاء ستتأثر بالضرورة بالتجارب أو التحيزات أو النماذج العقلية أو عقليات أولئك الذين يشاركون النشاط الجماعي .

في حين أشار (جثير و اخرون , 2013 : 374) الى انه يتم عرض عملية الذكاء الاستراتيجي على عكس الرؤية الوظيفية للذكاء الاستراتيجي ، فإن عرض العملية يعتمد على إطار عمل مختلف تماماً ، أي يجب أن يشتمل إطار عمل الذكاء الاستراتيجي باعتباره عملية تعتمد على المبادئ الآتية :

1. ليست كل مسؤولية المعرفة أو اتخاذ القرار تقع في أعلى مستويات المنظمة . بدلاً من ذلك ، يجب تنظيم الذكاء الاستراتيجي لتلبية احتياجات وحدة الأعمال والمديرين بشكل عام.
2. يجب أن يكون هناك تبادل للمعلومات الاستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة ، بدلاً من معالجتها مركزياً ، حيث تشجع اللامركزية على تنوع مدخلات الموظفين ووجهات نظرهم حول المستقبل ، وهذا افتراض حاسم حيث تحدث التغييرات في الصناعات والتقنيات والأسواق والعملاء باستمرار بسرعة كبيرة ، بحيث يستحيل على مجموعة واحدة من كبار المديرين التنفيذيين التعامل مع الإشارات المتنوعة من بيئة

3. ينبغي نشر التقنيات لإدارة ومشاركة المعلومات الداخلية والخارجية ، التي يمكن الوصول إليها بشكل مستمر للمديرين الذين يتعاملون مع المشكلات والقضايا المشتركة في أي مكان وفي أي وقت.
4. لا يتمثل التحدي الحالي في حصر الذكاء الاستراتيجي في قمة التسلسل الهرمي للمنظمة ، ولكن توزيعه على نطاق واسع ، بما يتماشى مع النهج الأكثر جانبًا لتفويض المسؤوليات لاتخاذ القرار والإجراءات ، في هذا السياق ، كما يجب أن يكون الذكاء الاستراتيجي متجذرًا في الثقافة التنظيمية الأساسية للمنظمة ، بدلاً من التطعيم به كوظيفة أخرى ، على عكس الرؤية الوظيفية للذكاء الاستراتيجي ، فإن مبادئ إطار العملية للذكاء الاستراتيجي من شأنها أن تعزز ثقافة العمل الجماعي ، والمساهمة بالمعلومات ، أي البيانات والاستخبارات ، على أساس المنظمة بالكامل ، والمشاركة وإعادة استخدام هذه المعلومات ، والتمكين المستمر للموظفين على جميع مستويات المنظمة

سابعاً : تحديات الذكاء الاستراتيجي وسبل مواجهتها :

هنالك عدة تحديات تواجه المنظمات عند الاستخدام والمشاركة للذكاء الاستراتيجي في صياغة ورسم استراتيجية لمستقبل أفضل للمنظمة ، اذ تعتبر هذه التحديات من اساسيات الإدارة العليا عند بناء عقلية حول حاضر و مستقبل المنظمة و من اجل تحديد المواقف و الاتجاهات التي ينبغي اتخاذها ، اذ تم وصف هذه التحديات من قبل (2 : Tham & Kim,2002) :

1. يجب نشر المعرفة في جميع مستويات المنظمة على اعلى قدر ممكن من الشفافية ، وكذلك الوضوح في تفسير المعلومات .
2. قد تتصرف الإدارة العليا تصرف غير جيد بناء على معلومات وبيانات محدودة او معدومة ، فتؤثر عليهم في تحويل البيانات الى معلومات ومعرفة تفيد المنظمة .
3. قد تكون سياسة المنظمة و توجهات المنظمة في بناء المستقبل وقراءة الاحداث مبنية على سياسات سابقة ، او تتضمن تحيزات ضمنية ، او عدم تفسير البيانات بصورة صحيحة ، فان هذه الإجراءات ستؤثر على عمل المنظمات بشكل صحيح .
4. أحيانا يتم النظر الى البيانات بنظرة وظيفية ، ولا يتم النظر اليها بنظرة عامة ، مما يجعل هذه البيانات تتأثر بشكل كبير .

كما أشار (Mizrahi,2016 :44) الى ان ابرز التحديات التي تواجه المنظمات ، والإدارة العليا في اتخاذ قراراتها يمكن تلخيصها بما يلي :

1. التغيير الكبير في النظام العالمي ، الذي يتضمن التغيير المستمر في البيئة ، متمثلاً بالتهديدات التي قد تواجه المنظمات والذي بدوره قد يؤثر على صناع القرار .
 2. التكنولوجيا رغم انها توفر فائدة كبيرة الى المنظمة ، الا انها قد تكون تحدياً ، وذلك لامتلاك بعض المنظمات المنافسة لتكنولوجيا احداث واستخدام أدوات متطورة .
 3. وجود التعقيد و عدم اليقين في بعض شؤون المنظمة يعتبر تحدياً ، قد يؤثر على صناع القرار في المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة .
 4. عدم التعاون والتنسيق العمودي والافقي في جميع مستويات المنظمات .
- في حين أشار (Stivi-Kerbis, 2019 : 450) الى ان ابرز التحديات التي تواجه المنظمات عند استخدام الذكاء الاستراتيجي تتمثل بما يلي :

1. الفهم الخاطيء للتهديد والمفاجأة ، التي قد تتعرض لها المنظمة ، والذي بدوره قد يؤثر على اتخاذ القرارات بشكل مناسب .
2. تواجه المنظمات أحياناً مزيجاً غير متوقع من الاحداث ، او قد يكون متطور ديناميكياً من الاحداث والقرارات التي تتخذها المنظمة .
3. قد ينسحب القائد عند مواجهة التحديات ، ويتخلى عن المنظمة ، والذي بدوره يعتبر من ابرز التحديات التي تواجه عمل المنظمات .

وبخلافه ذهب (Azilal & Miri , 2022 : 439) الى انه يمكن مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات عند استخدام الذكاء الاستراتيجي والعمل به من خلال :

1. الالتزام والمشاركة العالية بين المسؤولين وبشكل فعال .
2. انشاء هياكل حقيقية مخصصة لمراقبة الاستراتيجية التي تم العمل بها في المنظمة .
3. توفير الدعم المالي .
4. وعي جماعي للسلطات بأن المعلومات هي أداة إدارية أساسية ، وان الشفافية الحقيقية يمكن ان تكون مفيدة للجميع ، اذ يجب ان توفر للمنظمة الموارد البشرية والمادية ، من اجل تحقيق اقصى استفادة من جميع الفرص .
5. التطوير والتدريب المتقدم في تقنيات إدارة المعلومات .
6. يجب الاستماع الى احتياجات الجميع .
7. عمل حلقة توعية مستمرة الى الموظفين لغرض الفائدة .
8. القيام بالتنظيم والتحفيز والمشاركة .

كما أشار (Song ,et al., 2022 : 24) الى ان المنظمات المدعومة بالذكاء الاستراتيجي ، تواجه التحديات في ضوء ما يأتي :

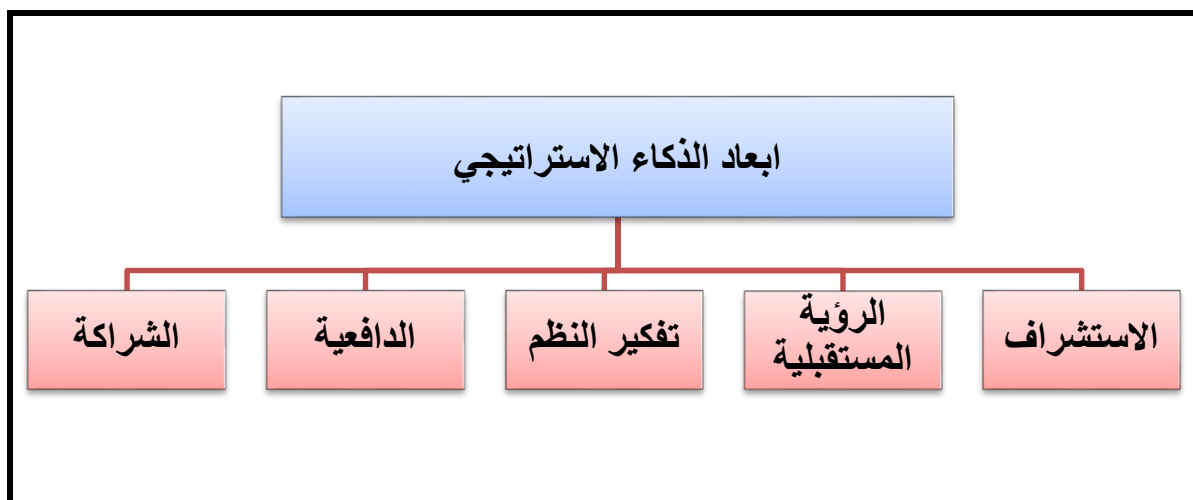
1. تقوم المنظمات بإجراء تعديلات اكثر فاعلية ، عن طريق إعادة تشكيل تصميم الفرق وجعلها اكثر رشاقة واكثر مرونة .
2. تحسين كفاءة وأداء العاملين في المنظمة ، عن طريق تمتعهم بكفاءة عالية وأداء افضل .
3. تخصيص المزيد من الموارد وتبادل المعلومات وتحقيق تماسك وتنسيق اكثر ما بين الافراد العاملين في المنظمة .
4. تكريس المزيد من الجهد لمعالجة المعلومات التغيرات التي تتعرض لها المنظمة كافة .
5. ان المنظمات المدعومة بالذكاء الاستراتيجي تكون اقل حساسية في تشكيل هيكل عمل منضبط وذو مهام متميزة .

ثامناً : أبعاد الذكاء الاستراتيجي :

إن وجود نظام للذكاء الاستراتيجي في أية منظمة لا يعني أنها حققت الأهداف التي وضع من اجلها النظام ما لم يتمتع هذا النظام بالكفاءة المطلوبة ، فقد ذكر (Tham & Kim , 2002 : 4) أن الذكاء الاستراتيجي يتضمن ثلاثة أبعاد هي (التقييم ، الاستشراف ، التقييم التكنولوجي) ، فالتقييم يستخدم لقياس وتحليل الأداء، عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً ، ويقصد بالاستشراف استشراف اليات المستقبل وفهم الحاضر ومعرفة التحديات التي تواجه المنظمة ، اما التقييم التكنولوجي فهو يقصد بالوسائل المستخدمة للكشف عن كل المستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتي تهم المنظمة في الوقت الحالي والمستقبل . اما (keikha et al,2016:2-3) فيعتقدون ان الذكاء الاستراتيجي يتكون من ثلاثة أبعاد هي (ذكاء الأعمال ، الذكاء التنافسي ، وإدارة المعرفة) ، وقد ذكر (Al-Dahhan & Al 2578 : dahhan,2019) بناءً على تجربة القادة الناجحين ، هناك أربعة ابعاد للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية ، الدافعية ، الشراكة) ، وذكر (عمران ، 2015 : 129) ستة ابعاد للذكاء الاستراتيجي وهي (الاستشراف ، التفكير المنظم ، الرؤية الاستراتيجية ، الشراكة ، الدافعية ، الحدس).

وعليه فان الدراسة الحالية ستبحث الابعاد المُتفق عليها من لدن اغلب الكتاب والباحثين (Maccoby, 2001, 58-59) (Maccoby,2011:34-35) (عثمان، 2017 : 169-171) (Gitelman et al, 2021:298) (Sheri et al,2021:138-139) وهي (الاستشراف ، الرؤية

المستقبلية ، تفكير النظم ، الدافعية ، الشراكة) ، والتي تعكس صورة الذكاء الاستراتيجي في المنظمة وسيتم شرحها تباعا والشكل (10) يوضح الأبعاد المعتمدة للذكاء الاستراتيجي .



الشكل (10) ابعاد الذكاء الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر

1- الاستشراف:

ويقصد به القدرة على فهم القوى التي تشكل المستقبل ، واستشعار وتوقع الفرص والتهديدات الجديدة التي قد تعيد تعريف العمل ، أي يعد هو مدخل يقيم الماضي والحاضر لعمل تنبؤات لما سيكون في المستقبل ، أو ينبغي أن يعتمد على استمرار التطورات الديناميكية من الماضي إلى المستقبل (Abuzaid,2017:885) ، ويرى (Sheri et al,2021:139) إنها القدرة على إدراك الاتجاهات الحالية والناشئة التي تقدم الفرص او التهديدات للمنظمة ، وقد عرف (Maccoby ,2001 : 58) الاستشراف بأنه القدرة على التفكير بالقوى غير الواضحة ، التي لا يمكن تحديدها رغم انها هي التي تصوغ المستقبل ، فهو يعني استشعار موجة قادمة ثم التهيؤ لركوبها ، فهو يمثل القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية من خلال دراسة العوامل الديناميكية للماضي والحاضر ، ويساعد القادة على التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة ، وتنسيق القدرات العقلية للقادة لمساعدتهم على اتخاذ القرارات ، وتوفير المعلومات الاستراتيجية للمنظمة . فالاستشراف هو التطلع نحو المستقبل من خلال توسيع حدود الإدراك والوعي بالأحوال الناشئة واتخاذ القرارات للاستفادة من التطورات المستقبلية ، واخذ الاستعدادات اللازمة لتقليل حدوث التغيرات (Abed Hussain& Abbas,2019:550) ؛ (Alomian et al,2019:67) ، ويعتمد الاستشراف على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بكل ابعادها ، فهو تحليل متعدد المستويات يتضمن عمليات ممنهجة ، ويتضمن أيضا توسيع المعرفة بالمستقبل ، وتحديد الهدف الاستراتيجي للتوصل الى اجراءات ملموسة ، ونستنتج من ذلك ان بأن الاستشراف يمر بثلاثة مراحل هي (الإنذار المبكر الاستراتيجي ، ايجاد

سيناريوهات متكاملة ، تطوير العملية الاستراتيجية (7 : 2008 , Laan) ، ويعبر الاستشراف عن قابلية القائد بالتفكير في صورة قوى غير مرئية ، ولكنها تصنع المستقبل وتظهر أهمية العنصر في توظيف الذكاء لقادة المنظمات في المجالات التالية (عمران، 2015 : 1289) :

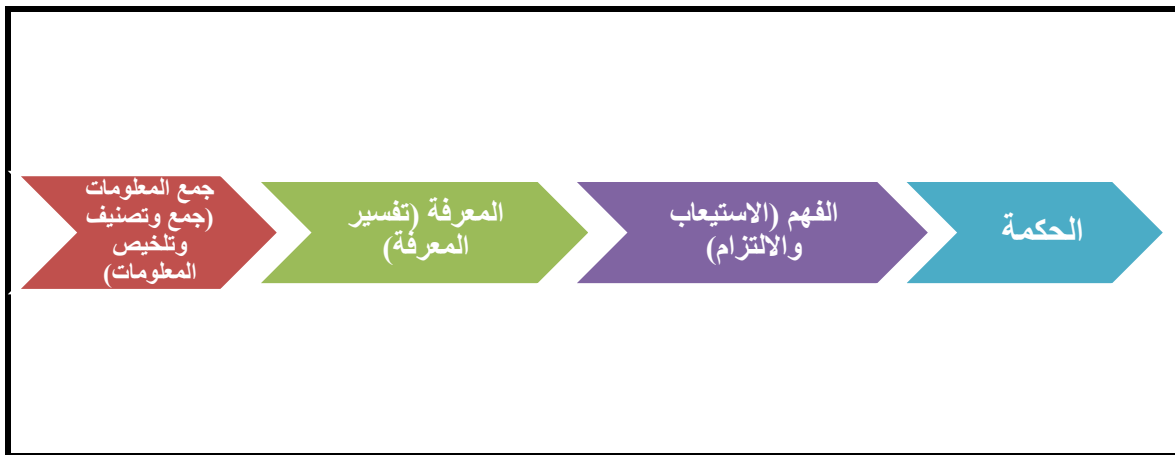
1. اعتماده التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادىء ومنتظم.
 2. نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفا لأحداث مستقبلية بديلة واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوية غير مرئية.
 3. توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
 4. استيعاب القادة للعمليات المنظمة الرئيسية ، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العملية.
- وقد عبر عن الاستشراف بأنه عملية تحاول توسيع حدود الإدراك بأربعة طرق وهي (Kuosa,2014:33) :

1. تقييم نتائج الآثار المترتبة على الإجراءات والقرارات الحالية (التقييم المستمر).
 2. اكتشاف المشكلات وتجنبها قبل حدوثها (التوجيه والانداز المبكر).
 3. اخذ النتائج الحالية عن للأحداث المستقبلية المحتملة بنظر العناية (صياغة استراتيجية استباقية).
 4. تصور سمات المستقبل المرغوب (اعداد السيناريوهات).
- ويتم تنفيذ الاستشراف في المنظمات التي تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية في جميع أبعادها ، لذا فهو يمثل تحليلاً متعدد الطبقات يشمل عمليات منهجية تسعى إلى زيادة المعرفة التنظيمية بمستقبلها المحتمل بقصد محدد لاشتقاق إجراءات ملموسة ، ويمكن تلخيص هذه العملية من خلال ثلاث مراحل (Horton,1999:6) ؛ (Laan,2008:7-8) :

1. المرحلة الأولى : جمع وتصنيف وتلخيص المعلومات المتاحة من مصادر مختلفة ، مثل الدراسات الاستقصائية والأدبيات والعلماء والحكومة والخبراء والمنظمات ، وذلك عن طريق عدد من المنهجيات مثل المسح البيئي ، والبحث النوعي والكمي ، وجمع البيانات ، والمراجعات الأدبية ، وتحليل الاتجاه وغيرها .. ويتوج هذا بإنتاج المعرفة الاستشرافية بعد تجميعها وتلخيصها لمنحها هيكلًا وتقديمها في شكل يمكن التحكم فيه .
2. المرحلة الثانية : تفسير المعرفة من أجل إنتاج فهم للمستقبل المتنبئ به للمنظمات ، والآثار المترتبة على ذلك ، والتفسير هو (الخطوة الرئيسية وقلب عملية الاستشراف) ، ويسعى التفسير إلى تحديد الآثار المترتبة على المستقبل المحتمل للمنظمة ولا يمكن تمييزه في الغالب من قبل مدراء المنظمة ،

لذا فإن المرحلة الثانية ذات أهمية كبيرة ، اذ تكون القيمة المضافة من حيث عملية الاستشراف (البصيرة) في تكوين فهم لما يمكن (وما لا يمكن) أن يصبح في المستقبل .

3. **المرحلة الثالثة :** الاستيعاب والالتزام من أجل تحويل نواتج الاستشراف إلى عمل هادف من شأنه أن يسفر عن نتائج إيجابية فيما يتعلق بالمستقبل الذي تفضله المنظمة ، وان الإجراءات المحددة من خلال الاهداف في إطار الفهم المستوعب من قبل المنظمة هو الهدف العام لعملية الاستشراف ، فالتواصل هو أهم عوامل التمكين في توليد الالتزام والإجراءات ، وتعد هي المكان المنفرد في العملية ، اذ يمكن تحقيق قيمة العملية. والشكل (11) يوضح مراحل عملية الاستشراف.



الشكل (11) مراحل عملية الاستشراف

- Horton, Averil, A simple guide to successful foresight." Foresight, Vol. 1, No1, 1999, p: 6.
- Laan, Luke van der, The Imperative Of Strategic Foresight To Strategic Thinking, University of Southern Queensland, vol 13, No1, 2008, p:8.

2- الرؤية المستقبلية :

إن الرؤية المستقبلية الواضحة والمغامرة ، عنصر ضروري في القيادة الاستراتيجية مع اتخاذ مفهوم مستقبلي لعمل المنظمة ، أي ما سوف يحتاجه إرضاء العملاء ، فضلاً عن أنشطة العمل التي يجب السعي وراءها ، وأنواع حالات السوق طويلة الأجل التي يجب بناؤها مقارنة بالمنافسين ، ونوعية الشراكة التي تسعى المنظمة لإنشائها وتطويرها وتحديد وتخطيط مسار المنظمة باطلاع الإدارة العليا على الطريق والتوجه مع الإجابة على الأسئلة الآتية : إلى أين سوف تتحرك المنظمة ؟ ما طبيعة التغييرات المقبلة في هذا المجال الذي نعمل فيه ؟ ما طبيعة الاختلافات التي سوف تحدثها مثل هذه التغييرات على عمل المنظمة الحالية ؟

كما أن تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها لا يعتمد فقط على وجود تدريب ذهني يهدف لصياغة شعار جذاب للمنظمة ، بل إنه يعد تدريباً على التفكير الحذر في الاتجاه الذي يجب على المنظمة أن تتجه إليه ، لكي تحقق التفوق و النجاح ، ويتضمن هذا الأمر تحديد مجالات السوق التي يشارك فيها ، ووضع المنظمة على المسار الاستراتيجي السليم ، مع الالتزام باتباع هذا المسار المؤدي لتحقيق الأهداف ، أما المضمون فله ثلاث مهام متميزة في تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها وجعلها أداة مفيدة لإعداد القرار الاستراتيجي وهذه المهام هي (الاسمري، 2022 : 110- 109)

- أ. التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح الأعمال التي تقوم بها المنظمة حالياً ، وتوضح كيان المنظمة ومكانتها أو وضعها في الوقت الحالي .
- ب. استخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتحديد مسار طويل الأجل ، واختيار ما يجب الاتجاه إليه وتخطيط المسار الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة أن تتبعه.
- ج. التعبير عن الرؤية الاستراتيجية بألفاظ بسيطة تزيد من مدى الالتزام على مستوى المنظمة بأكملها.

فيقصد بالرؤية بأنها نقطة البداية لبناء الهيكل الهرمي لأهداف المنظمة ، كما ان الرؤية تمثل اتجاه يقاد من قبل العاطفة وقد تنجح الرؤية وقد لا تنجح وهذا يعتمد على استراتيجية المنظمة (Dess et al, 2019: 24) ، كما عرفت بأنها مفهوم معين لحقيقة مستقبلية جديدة ومرغوبة يمكن ايصالها الى كل ارجاء المنظمة (O'Rourke, 2010:14) ، وذكر (Betz,2001:197) بان جودة الاستراتيجية تعتمد على رؤية الاستراتيجية اولاً ، و على الخبرة ثانياً ، والرؤية هي الثروة الاهم للرجل الريادي وعلى الرجل الريادي ان يتصور الحقائق على انها لم توجد لحد الآن ، وهذا من الممكن ان يتضمن منتوجاً جديداً او خدمة فريدة وقد يحتوي على هدف تنافسي (Dess et al, 2019: 24) .

وتؤكد الدراسات السابقة على أن امتلاك الرؤية يعد أمراً مهماً وحاسماً للبيئة التنافسية المعاصرة ، كما أن مسوغات صياغة الرؤية تحدد حاجات رئيسة من أبرزها ، الحاجة للسيطرة على مستقبل المنظمة وقدرتها ولأن بيئة الأعمال تحمل في طياتها عوامل معقدة ، أما الحاجة الملحة الثانية لصياغة الرؤية فتنتمثل في الاستراتيجيات الخلاقة ، لأن الرؤية الخلاقة ستفضي إلى استراتيجيات خلاقة ، وفي إطار خصائص الرؤية الناجحة أن تكون ممكنة التطبيق وتتصف بالواقعية لأنها إجابات لعدد من التساؤلات منها : ما مستقبل المنظمة؟ ما الذي ستكون عليه ؟ وما يجب أن تكون عليه ؟ وتعكس كالمراة غايات المنظمة ورسالتها (البدراي، 2016 : 153) ، وتعتبر الرؤية عن رؤية الأشياء من خلال الإدراك الذهني والمقارنة لغرض تكوين الصورة التي ينبغي أن تكون المنظمة في الاجل الطويل ، فهي تعكس طموحات المنظمة واهتماماتها وتعرف إلى أين تذهب المنظمة حول مستقبل خططها ، فالرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين هي مفتاح النجاح في عملية التغيير الاستراتيجي ، والتي من خلالها يتمكن القادة من مواجهة

التحديات المحيطة بالمنظمة ، وتمكنهم من متابعة تحركات المنافسين ومعرفة خططهم (Abed Hussain& Abbas, 2019:550). فالرؤية هي طموحات المنظمة المستقبلية ، لذا فإنها تتطلب أحداث تغييرات ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل المرغوب الذي تم تصوره ، بالإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر والتركيز على المستقبل (إدريس والغالي ، 2009 :74).

اذ ان العناصر الضرورية للقيادة الاستراتيجية تزود القائد بمفهوم مستقبلي عن العمل وتزوده بتصوير واضح لما ستكون عليه المنظمة ، وهذه الرؤية تدرب القائد على التفكير التأملي الحذر الذي يوصله إلى النجاح ، وتتضمن الرؤية المستقبلية أن يتبنى القائد ذو الذكاء الاستراتيجي ثلاث مهمات هي : (راشد، 2021 : 761)

- أ. وجود رسالة توضح حالة المنظمة الحالية وما تقوم به من أعمال.
- ب. الاستناد على محتوى الرسالة لتحديد المسار المستقبلي للمنظمة ورسم المسار الذي ستتبعه لتحقيق أهدافها.
- ج. التعبير عن الرؤية بألفاظ بسيطة جاذبة ، تحفز العاملين على الالتزام بتحقيقها.

3- تفكير النظم :

ان التفكير النظمي يجسد النظر إلى الظواهر أو الاشياء باعتبارها جزءا من ظاهرة كبيرة وهي في الوقت نفسه تتكون من مكونات صغيرة وهذا يمثل النظرة الشاملة كمدخل لفهم الظواهر والأشياء. ويتمثل ذلك في القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها ، وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يجري التعامل معها (النعيمي 2008 :173) كما يرى (3-1 : Maccoby, 2004) أن تفكير النظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة ، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام ويؤكد (Arcos,2015:4) بأنها القدرة على التفكير المنطقي ، وتوليف العناصر المختلفة ودمجها بغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها لتشكيل صورة واضحة لما يتم التعامل معه , ويتمتع القادة ذوو التفكير المنظم بالقدرة على تحليل الافكار ، وامتلاك منحنى تعليمي عالي الخبرة ، ولديهم القدرة على التعرف على الترابط بين أجزاء النظام وسيكونون أكثر فعالية في تشخيص السبب الحقيقي لأي مشكلة ، مع مراعاة التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية.

كما أشار (Haines,2007:84-84) بان التركيز على تفكير النظم كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الاستراتيجي سمات القادة الناجحين أي :

- أ. إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة .
- ب. طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر .
- ج. طريقة مثلى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكياتها .
- د. رؤية أوضح ، وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها ، والنتائج المتمخضة عن تلك العلاقات .
- هـ. طرائق أفضل لابتكار الإستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة ، وتفعيل التغيرات الإستراتيجية ، وإبقاء الرؤى والأهداف قائمة في جميع الأوقات .
- و. الفرصة لمشاركة (الأفراد ، وفرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر بعيد المدى في المنظمة ، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها .
- ز. وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة ، ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها .

4- الدافعية (التحفيز) :

هي تمثل القوى الداخلية التي تؤثر على سلوك الفرد ، وتوجهه بشكل طوعي نحو هدف محدد (Mcshane & Glinow, 2007:91) ، ويعرف قاموس (Webster) الدافع على أنه شيء يتسبب في تصرف الشخص ، ولهذا السبب يمكن تعريف الدافع بأنه : إجراء لتسهيل الدافع الذي يتسبب في عمل شخص ما ، وبكلمات بسيطة ، يمكن أن يؤدي الدافع إلى عمل شخص ما بشكل إيجابي ، ومن الممكن أيضا عدم تحفيز شخص آخر ، وهذا يعتمد على الشخص الذي سيقدر ما إذا كان سيتم تحفيزه أم لا (Shaheen , & Farooqi,2014: 13) ، فهي المقدره على تحفيز الافراد و دفعهم للأيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى و التصورات التي ينبغي ان تكون موضع التنفيذ ، و يتطلب ذلك بالتأكيد ان يتم التعرف على ما يحرك دافعية الافراد و يؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف ، و للارتقاء بفاعلية دور التحفيز في المنظمة ، وتبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين نتيجة تقييمهم لأعمالهم الجيدة و تحفيزهم المستمر لتحقيق الهدف العام للمنظمة (داود, 2016: 227) ، اي هي القوى الموجودة داخل الشخص والتي تؤثر على اتجاه وشدة واستمرار السلوك الطوعي (الياسري & العامري , 2020: 201) ، فهي عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه واستمرارية وقوة التوجه نحو الهدف ، وهي حاجة او رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين ، وتمثل الدافعية اداة فعالة في تعزيز الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ، من خلال تأثيرها في توجهات الافراد (حامد ، 2020 : 51) (Al-Azzawi,2021:7). وتمثل الدافعية في العوامل التي توجه سلوك الفرد أو المجموعة ، وتدفع نحو تحقيق الهدف ، فهناك علاقة وثيقة بين دافعية

الموظف وإشباع رغباته أو حاجاته ، فالدافع الذي يدفعه إلى سلوك معين يتجسد بنشاط أو أداء عمل معين الأمر الذي يؤدي إلى إشباع حاجاته أو رغباته (الياسري & العامري , 2020 : 201) .

ولكي يتمكن المدير من استخدام بعد الدافعية بصورة كفؤة ، لابد له من تقديم الحوافز للعاملين والتي هي مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين لبذل المزيد من الجهد والعمل بصورة أفضل ، فهي تحرك العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء تحقيقاً لأهداف المنظمة (معمر , 2006:30) ، وذلك لأنها مثيرات خارجية تدفع العامل نحو بذل المزيد من الجهد والعمل بكفاءة لتحقيق هدفاً أو أهداف المنظمة ، كما وأعطى (macoby,2004:6-7) مفهوماً خاصاً للدافعية يجب أن يتبعه القائد الذكي استراتيجياً ألا وهو : مفهوم الرءاءات الأربع (four rs) ، ويعني بها (Reasons, Rewards, Relation Ships, Responsibilities) (الأسباب ، المكافآت ، العلاقات ، المسؤوليات) وان القائد الذكي هو الذي يفهم ويحفز مختلف العاملين في المنظمة ، ويوصل لهم شعوراً بان كل شخص من الأشخاص حظي باهتمام الإدارة ، فهناك من يكتفي بالمكافآت المادية ، أو من يحفز بالعلاقات والمسؤوليات والقائد الذكي هو الذي يفهم ويستطيع استعمال مختلف الوسائل لدفع وتحفيز العاملين لتنفيذ التصورات والرؤى المحددة .

5- الشراكة (التحالفات الاستراتيجية) :

إنه يمثل قدرة المنظمة على إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى ، وقادة يتمتعون بذكاء استراتيجي للتحالفات للوصول إلى أهداف مشتركة. فالشراكة الاستراتيجية : هي اتفاقية تتطلب مجموعتين أو أكثر من المنظمات لمشاركة مواردها لتطوير مشروع مشترك لاستثمار الوظائف ، وان الدافع لإنشاء التحالفات والشراكات هي الدخول الى الأسواق ، وتحفيز المنتج والسوق ، وهيكّل السوق ، والتحفيز ، والدافع لتعزيز مهارات العمال ، بالإضافة إلى ذلك فإن تعزيز الثقة والالتزام بين الشركاء والقدرة على حل النزاعات التي تنشأ بينهم ، وتبادل المعلومات وتصميم المنتجات الجديدة ، هو بالتالي عنصر أساسي في الذكاء الاستراتيجي (Abed Hussain& Abbas,2019:550-551) ، فهي تعكس الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إجادته في إقامة تحالفات استراتيجية ، أي رؤية شاملة للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية واندماجات مع شركات أخرى في صورة شبكات إستراتيجية ، وهنا يتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات وذلك كونها (بن مارني & البوسعيدى، 2019: 163) :

أ. أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد السبيل لتحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهمات ، وتقليل التكاليف وتحويل تنافسهم إلى تعاون .

ب. أحد آليات التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة ، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية ، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء .

ج. إطار عمل تعاوني للتشارك في المواد النادرة ، وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة ، وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة .

د. تشبع حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم ، مع (الإبداع في حل المشكلات ، والتفوق في الأداء ، ودعم الاستثمار طويل المدى) ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.

هـ. تتخلص من الجمود المنظمي ، وتقليل المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها .

وتتمثل قدرة الوحدة الاقتصادية في إمكانية قيامها بتحالفات استراتيجية (Strategic SA) Alliances مع وحدات اقتصادية أخرى . إذ عرفت التحالفات الاستراتيجية (SA) على أنها اتفاقيات تعاونية طويلة الأمد فيما بين اثنين أو أكثر من الوحدات الاقتصادية ، والتي تتجاوز صفقات الأسواق العادية ، ولكنها لا تصل إلى مستوى الاندماج ، إذ تشمل هذه التحالفات (المشاريع المشتركة ، والترخيص ، واتفاقيات التجهيز طويلة الأمد ، وأنواعاً أخرى من العلاقات بين الوحدات الاقتصادية) (Isoraite,2009:40) .

المبحث الثاني

الانهيار التنظيمي organizational collapse

توطئة :

يُعد الانهيار التنظيمي من ابرز المشاكل التنظيمية التي تواجه المنظمات ، ولا سيما مع ظهور التطور التكنولوجي وعصر المعرفة الحالي الذي يشهد انفجاراً هائلاً في المعرفة والتطور والتكنولوجيا ، اذ يواجه العالم اليوم أكثر التحديات خطورة في التاريخ وهو الانهيار ، كما بدأ شبح الانهيار يحوم حول اغلب المنظمات في العالم حتى أصبحت أكثر المنظمات التي تمتلك شهرة وعراقة قلقة ومتوترة وغير محصنة ، بسبب خوفها من التلكؤ في العمل وعدم اللحاق بالمنظمات الباقية المتميزة و المنافسة معها ، الامر الذي قد يجعلها عرضة للفشل في اعمالها وتكون اكثر عرضة للتصفية و الانهيار.

أولاً : مفهوم الانهيار التنظيمي :

مفهوم الانهيار له معاني وتفسيرات كثيرة ، فأن لكل منظمة اعمال خاصة تقوم بها يمكن ان تعرضها للانهيار ، اذ تم ورود كلمة الانهيار (breakdown) في قاموس الكل عربي وانكليزي بمعنى انهيار كامل او انهيار الأنشطة او انهيار اداري و هيكلي للأعمال التنظيمية ، كما ظهر تفسير كلمة الانهيار في بعض القواميس من خلال كلمة (collapse) والتي تعني الفشل او التناقص المفاجئ في قيمة و اعمال المنظمة بعد الاخبار غير الجيدة الواردة عن اعمالها ، أي فشل الاعمال التي تؤديها المنظمات ، كما تم تفسير كلمة الانهيار بمعنى الإحباط او اللامبالاة ، والذي يحدث نتيجة الاجهاد الطويل . في حين تم تعريف الانهيار حسب قاموس (oxford) بأنه التوقف و السقوط المفاجئ للمنظمة ، كما تم تداول كلمة الانهيار في المصطلحات الهندسية اذ وردت كلمة (Burnout) في بعض القواميس بمعنى الاحتراق وتم تعريف الاحتراق بأنه فشل وان الفشل يؤدي الى الانهيار ، او معناه توقف الأداة الكهربائية او توقف الاعمال الهندسية ، وحتى في القاموس الطبي تم ذكر الانهيار بمعنى الاعياء ، متمثلاً بأعياء القوى الطبيعية او القوى العاطفية ، وان المقصود من كلمة الاعياء هو ناتج للجهد الإضافي الذي يؤديه الفرد في المنظمة ، اذ ان الانهيار يمثل مجموعة من العوامل المشتركة التي تعمل على حدوث خلل في أداء المنظمة ، والذي بدوره يؤدي الى عدم قدرة المنظمة على الاستمرارية في العمل ، وعلى عدم قدرتها على معالجة الفشل ، اذ تم تداول الفشل (failure) بأنه فشل الانسان في مسألة معينة والتي قد تصيبه بالإحباط وتسبب له انكساراً و خلاً في اعماله ، وبالتالي يؤدي ذلك الخلل الى الانهيار .. كما درس العديد من الكتاب والباحثين مفهوم الانهيار التنظيمي و من وجهات نظر مختلفة وكما موضح في الجدول (9) :

الجدول (9) مفاهيم الانهيار التنظيمي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

المفهوم	الكاتب والسنة والصفحة	ت
يعني الاستجابة الخاطئة للتغيير الذي يطرأ في بيئة المنظمة سواء كان التغيير يشمل البيئة الداخلية ام البيئة الخارجية.	(Meier,2000: 5)	1
هو عدم قدرة المنظمة على التعامل مع مطالب العمل التي تحتاجها المنظمات بشكل صحيح .	(Fcilliers,2003: 26)	2
هو الظاهرة التي تتعرض لها المنظمة نتيجة عدم قدرتها على التكيف مع ظروف العمل، والتي بدورها تؤدي إلى شعورها بعدم قدرتها على حل المشاكل التي تتعرض لها و الذي يؤدي الى فقدان العناية بالعمل .	(الخرابشة وعريبات ، 2005 : 301)	3
هو عملية الضغط المستمرة والناشئة عن عدم قدرة المنظمة على إدراك وإدارة الضغوط التي تتعرض لها ومقاومتها بشكل كفاء .	(Elizabeth , 2007:117)	4
ان الانهيار التنظيمي يمكن وصفه بأنه عدم قدرة المنظمة على الوفاء بالالتزامات التي تم الاتفاق بها او عدم الإيفاء بالوعد .	(Kirrak &Arslan,2008: 271)	5
هو يعبر عنه بأنه الحالة النهائية التي قد تصل اليها المنظمة بعد مدة طويلة من الجهد والعمل .	(Arditi,2009: 3)	6
يقصد بالانهيار هو ذلك الضغط المتزامن من بيئة العمل والذي يحدث نتيجة الصراعات والمنافسة ما بين العاملين وكذلك نتيجة الندرة في الوقت والطلب المتزايد عليه إضافة الى ذلك نتيجة العوامل والسمات الشخصية .	(عبود ، 2014 : 142)	7

<p>ان الانهيار التنظيمي يقصد به عدم الاستجابة الصحيحة للتغيرات التي تحصل في بيئة العمل والذي بدوره يؤدي الى تعرض المنظمة للضغوط التي تساهم في عدم إمكانية المنظمة على التكيف مع هذه التغيرات .</p>	<p>(الباشقالي الداود، 2015 : 335)</p>	<p>8</p>
<p>يمكن وصف الانهيار التنظيمي بأنه هو سوء الإدارة او فشل الاتصال او الافتقار الى الرقابة والمراجعة وكذلك وجود خلل في عملية صنع القرار وضعف القيادة و سوء التعامل او سوء تفسير المعلومات .</p>	<p>(Kayes & Yoon, 2016: 72)</p>	<p>9</p>
<p>ان الانهيار هو التناقض المفاجئ في كمية وقيمة اسهم المنظمة و مواردها بعد تلقي الاخبار السيئة الخاصة بالأعمال التي تقوم بها .</p>	<p>(Yun et al ., 2018: 1)</p>	<p>10</p>
<p>يمثل الانهيار التنظيمي ردة الفعل التنظيمية التي تنتج عن الاجهاد المستمر في العمل والذي بدوره يساهم في ربط العديد من النتائج السلبية التي تخص الافراد وكذلك تخص المنظمات وحتى المجتمع .</p>	<p>(Putri et al ., 2019: 3)</p>	<p>11</p>
<p>الانهيار يعني عندما تكون التغيرات البيئية متسارعة وكبيرة حيث من الصعب على المنظمة التنبؤ بها وعدم قدرتها على امتلاك الاستجابة السريعة والمناسبة لتلك التغيرات .</p>	<p>(رشيد و اخرون ، 2020 : 86)</p>	<p>12</p>
<p>هو التدهور التي يصيب المنظمة وعملياتها وانشطتها واصابتها بالعجز عن العمل بسبب العوامل التي تتأثر بها سواء كانت عوامل داخلية او عوامل خارجية .</p>	<p>(الهماوندي ، 2020 : 156)</p>	<p>13</p>
<p>تتعرض المنظمة للانهيار نتيجة عدم تحديد السمات الحرجة المطلوبة للتعامل مع المخاطر</p>	<p>(Bravo& Hernández, 2021:5)</p>	<p>14</p>

<p>التي تتعرض لها وعدم قدرتها على تطوير سمات المرونة العالية للتعامل مع حالة عدم اليقين الذي يؤثر على تطويرها وادارتها بنجاح .</p>		
<p>يحدث الانهيار نتيجة عدم ارتباط الفرد بالمنظمة متمثلا بالاتجاهات السلبية التي تنتج عن تفاعل العاملين فيما بينهم من خلال انعدام الثقة ما بينهم او ما بين الإدارة والعاملين والذي بدوره يؤدي الى عدم الرضا وسيؤثر ذلك على أدائهم والمهام التي يؤديونها .</p>	<p>(Pignon et al ., 2021 : 5)</p>	<p>15</p>
<p>ان الانهيار هو عبارة عن التلكؤ الذي يحصل في اعمال المنظمات و عدم اللحاق بالمنظمات المنافسة ، والذي يؤدي الى عدم القدرة على انجاز الاعمال بفاعلية عالية ، وعدم القدرة على العمل لفترات طويلة</p>	<p>(Reijmers et al ., 2022 : 2)</p>	<p>16</p>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات العلمية

وبناءً على ما جاء من مفاهيم الانهيار التنظيمي في الجدول (9) يمكننا ان نلاحظ الاتي :

1- أشار الباحثون الى ان الانهيار التنظيمي هو الاستجابة الخاطئة للتغيرات التي تطرأ من بيئة المنظمة ، او هو التدهور الذي يصيب المنظمة جراء التأثيرات البيئية التي تتعرض لها ، سواء كانت داخلية او خارجية وهذا الذي اكده كل من (Meier,2000: 5) ؛ (الهماوندي ، 2020 : 156) ، وكذلك عدم التكيف مع هذه التغيرات كما أشار اليه (الباشقالي الداود ، 2015 : 335) والذي يؤدي الى تعرض المنظمة الى الانهيار .

2- في حين أشار كل من (Fcilliers,2003: 26) ؛ (Kirrak &Arslan,2008: 271) الى ان الانهيار هو عدم قدرة المنظمة على التعامل مع متطلبات العمل التي تحتاجها المنظمات بشكل صحيح ، وعدم قدرة المنظمة على الوفاء بالالتزامات التي تم الاتفاق بها ، او عدم الإيفاء بالوعد ، والذي قد يؤدي الى الانهيار حسب رأي (Arditi , 2009: 3) والذي يعبر عنه بأنه الحالة النهائية التي قد تصل اليها المنظمة بعد مدة طويلة من الجهد والعمل .

3- كذلك اكدت المفاهيم بأن الانهيار التنظيمي قد يحصل نتيجة عدم ارتباط الفرد بالمنظمة ، متمثلاً بالاتجاهات السلبية التي تنتج عن تفاعل العاملين فيما بينهم ، من خلال انعدام الثقة ما بينهم ، او ما بين الإدارة والعاملين ، والذي يؤدي الى عدم الرضا ، وسيؤثر ذلك على المهام التي يؤديونها ، والذي قد يكون بسبب سوء الإدارة ، او فشل الاتصال او الافتقار الى الرقابة والمراجعة ، وكذلك وجود خلل في عملية صنع القرار وضعف القيادة و سوء التعامل او سوء تفسير المعلومات ، والذي أشار اليه كل من (Pignon et al ., 2021 : 5) ؛ (Kayes & Yoon, 2016: 72) .

4- في حين أشار كل من (Bravo& Hernández, 2021:5) ؛ (Yun et al ., 2018: 1) الى ان الانهيار يحدث نتيجة عدم تحديد السمات الحرجة التي تتعرض لها المنظمة ، و كذلك بسبب تلقي الاخبار السيئة الخاصة بالأعمال التي تقوم بها ، والذي بدوره يؤدي الى التناقص المفاجئ في كمية وقيمة اسهم المنظمة و مواردها ، وتعرض المنظمة للانهيار .

ومما تقدم يرى الباحث بأن مفهوم الانهيار التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الضغوط التي تتعرض لها المنظمة، نتيجة التغيرات البيئية التي تطرأ عليها سواء أكانت داخلية أم خارجية ، مع وجود بعض المشاكل ما بين العاملين ، أو ما بين العاملين والإدارة مع سوء الإدارة والافتقار إلى جمع المعلومات، وعدم قدرة المنظمة على حل هذه المشاكل بالشكل الصحيح ، وبالوقت المناسب وعدم امتلاك المرونة العالية ، والتكيف مع هذه التغيرات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ثانياً: مراحل الانهيار التنظيمي:

في بعض الأحيان قد تصل المنظمة الى مرحلة الانهيار مبكراً وهي في بداية حياتها ، اذا لم تتمكن من انشاء هيكل مستقر ، يمكنها من مجابهة التغيرات التي تتعرض لها ، اذ يمكن ان تنهار المنظمة نتيجة نموها بدرجة كبيرة ، بحيث لا تستوعبها مواردها الداخلية ، بينما قد تبدو متألفة من الخارج ومزدهرة في الظاهر لكنها قد تتراجع وتنحدر وتكون في طريقها نحو الانحدار او الى الهاوية ، وربما تكون على حافة الهاوية وهي لا تشعر بذلك ، وهذا السبب الذي يجعل انهيار المنظمات مرعباً و مخيفاً ، وان اعراض الانهيار قد تتسرب الى داخل المنظمة ببطيء ، والذي يجعل المنظمة تجد نفسها في مأزق ، اذ ان الانهيار التنظيمي لا يحدث فجأة ، بل يكون على شكل مراحل وخطوات نتيجة هذه الخطوات تصل المنظمة الى مرحلة الانهيار (Collins et al ., 2009 : 114-139) .

كما أشار (الخرابشة وعربيات ، 2005 : 301) الى ان عملية انهيار المنظمة تمر بثلاثة مراحل تكون على النحو الآتي :

1. **المرحلة الأولى :** وهي مرحلة عدم التوازن ما بين متطلبات العمل ، والقدرة اللازمة لتنفيذ العمل في المنظمة ، والذي بدوره يسبب ضغط على المنظمة .
2. **المرحلة الثانية :** تكون هذه المرحلة عبارة عن ردة فعل انفعالي ، بسبب الضغط الذي تتعرض له من حالة عدم التوازن ، أي ان هذه المرحلة تكون نتيجة المرحلة الأولى ، اذ تشعر المنظمة بالتعب والقلق والاجهاد ، الذي يتولد نتيجة ذلك الضغط .
3. **المرحلة الثالثة :** وهي اخر مراحل الانهيار ، اذ تشمل هذه المرحلة كافة التغيرات التي تطرأ على سلوك المنظمة واتجاهاتها .

في حين أشار (الزهيري ، 2010 : 82) الى ان الانهيار التنظيمي يمر بخمسة مراحل ، اذ تكون هذه المراحل على النحو التالي :

1. **المرحلة الأولى :** تكون هذه المرحلة بسبب النجاح المتواصل الذي تعيشه المنظمة ، والذي بدوره يسبب لها نوع من الغطرسة ، والذي قد يسبب عمى بصيرة المنظمة ، والذي يجعلها تتقدم في عملها حتى لو ان قادتها تتخذ قرارات خاطئة .
2. **المرحلة الثانية :** تكون هذه المرحلة مرحلة اندفاعات مجنونة ، سببها المرحلة الأولى التي عاشتها المنظمة في مرحلة الغطرسة ، اذ يمكن ان تفقد المنظمة بوصلة عملها المنظم ، وبالتالي تضل المنظمة عن الابداع والتميز الذي اوصلها الى النجاح ، اذ تبدأ بالعمل في مجالات لا تتميز بها ولا تحقق بها أي نجاح .
3. **المرحلة الثالثة :** في هذه المرحلة يحدث تضارب ما بين النتائج الداخلية والخارجية ، من خلال تزايد إشارات التحذير الداخلية مع بقاء النتائج الخارجية قوية ، اذ يمكن ان يتجاهل المسؤولين النتائج السلبية ، ويقومون بتعظيم النتائج الإيجابية ، اذ يبدأ القياديون بإلقاء اللوم على البيانات الخارجية بدل تحمل مسؤولية النكسات التي تشهدها المنظمة ، فتبدأ نغمة الحماس التي كانت سائدة بين الموظفين بالتراجع ، فعندها سوف تنزلق المنظمة وتتجه الى المرحلة الرابعة .
4. **المرحلة الرابعة :** في هذه المرحلة تظهر نتائج الأخطاء التي ارتكبتها المنظمة في المرحلة الثالثة ، وتبدأ حالة التدهور تظهر بشكل واضح ، فتبدأ المنظمة بالبحث عن منقذ لهذا الوضع الذي تعيشه او عن استراتيجية عمل تساهم في اجراء عملية تحول جوهرية ، قد تكون النتائج الأولية ليست إيجابية ولا تستمر طويلا .

5. **المرحلة الخامسة** : هذه هي المرحلة الأخيرة من مراحل الانهيار التي تعيشها المنظمة ، اذ كلما حاولت المنظمة احداث أي تغيير في عملها او استراتيجياتها من اجل احداث تغيير فيها ، لكن دون جدوى ، فسوف تزيد هذه المحاولات من فرصة انهيار المنظمة ، اذ تؤدي المحاولات الزائفة الى استنزاف قوة المنظمة في هذه المرحلة ، واحباط الروح الفردية ، اذ يبدأ المدراء بالتخلي عن بناء مستقبل للمنظمة ، والذي يؤدي هذا الى انهيار المنظمة بشكل تدريجي .

ونقلًا عن (مختار ، 2010 : 17) حدد (Daft,2004:343) الى ان مراحل انهيار المنظمة تبدأ من **المرحلة الأولى** التي تعرف بمرحلة التعتيم ، أي تكون المنظمة غير قادرة على معرفة ما يحيط بها من مشاكل ، سواء كانت داخلية او خارجية ، والتي تفقر المنظمة في هذه المرحلة الى المعلومات . اما **المرحلة الثانية** فهي مرحلة الخمول او عدم العمل ، اما في هذه المرحلة تبدأ المنظمة تنحدر ، بسبب المشكلات التي تتعرض لها ، وتبدأ الإدارة العليا تتصرف بشكل محدود لافتقارها للمعلومات الكافية عن المشكلة ، اذ يمكن ان يتخذوا قرارات غير صحيحة ، او القيام بتصرفات غير مناسبة او خاطئة ، مثل التعديل في الهيكل التنظيمي ، او تخفيض عدد العاملين . وبعدها تأتي **المرحلة الثالثة** وهي مرحلة الأداء الخاطئ ، والذي يمكن وصف هذه المرحلة بأنها مرحلة الفشل في اختيار الاتجاه الصحيح للمشاكل التي تعرضت لها المنظمة في المراحل السابقة ، اذ تبدأ في هذه المرحلة المشاكل تتراكم وتتضخم أكثر فأكثر ، وتبدأ النزاعات ما بين قادة المنظمة ، ونتيجة هذه النزاعات تبدأ المنظمة باتخاذ القرارات في الاتجاه الخاطئ ، فبالتالي تؤدي هذه المرحلة الى تفاقم المشكلات في المنظمة . و من ثم **المرحلة الرابعة** والتي تعرف بمرحلة التدهور او الازمات ، والتي تعتبر هذه المرحلة بأنها تكون حرجة من حياة المنظمة ، والتي تصل الى هذه الحالة بسبب مرور الوقت مع الاستمرار في اتخاذ القرارات الخاطئة ، ففي هذه المرحلة يكون علاج الانهيار صعب للغاية والذي يتطلب اجراء تغيير شامل لاستراتيجيات المنظمة ، بحيث اذا تعذر على المنظمة اجراء هذا التغيير فإن المنظمة سوف تصل الى المرحلة الأخيرة . **المرحلة الخامسة** والتي تسمى مرحلة الانحلال او الانهيار ، والتي تعتبر هذه اخر مرحلة من مراحل الانهيار التنظيمي ، والتي تنعدم فيها كافة خيارات العلاج للمراحل السابقة ، وعدم قدرة المنظمة على إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلات ، فإن المنظمة ستجد نفسها لا تمتلك أي مورد يساعدها او يعينها على تطبيق الخطط التي رسمتها ، فسوف تنهار المنظمة في هذه المرحلة الأخيرة .

في حين أشار (Blanco , 2018: 144) الى ان مراحل الانهيار يمكن ان تبدأ من ابسط الأشياء او من بدايات الأشياء ، اذ يمكن ان تبدأ من مرحلة التعلم والبحث والممارسة ، اذ يجب التعلم من الخبرات والبحث والممارسه ، والذي يجعل المنظمات اكثر مرونة . ومن ثم مرحلة إعادة التفكير في الرؤية المستقبلية للمنظمة ، من خلال مقارنة النتائج مع الأهداف . وبعد ذلك مرحلة تحديد الأهداف والتفكير العقلاني ، وتسخييره بشكل يلائم عمل المنظمة . فإن هذه المراحل والتي تبدأ من التعلم ، والذي يعتبر هو المصدر

المركزي والاساسي لبقاء المنظمة ، وكيف يمنحها المرونة التي تجعل المنظمة تتكيف مع الكوارث والأزمات ، فإن انهيار التعلم يسهم في العديد من الإخفاقات التنظيمية ، والتي تؤدي الى الانهيار .

و مما تقدم يرى الباحث بأن مراحل الانهيار تتكون بشكل تراكمي ومتسلسل ، و تكون كل مرحلة مكملة للمرحلة التالية ، او تكون كل مرحلة سبب في حدوث المرحلة التالية ، اذ يجب ان تتخذ القيادة او الإدارة العليا وأصحاب القرار في المنظمة كافة التدابير اللازمة ، و تغيير الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة ، ورسم استراتيجيات اكثر حداثة ، وذات مرونة عالية وتتكيف مع حالة المنظمة التي تعيشها ، لعدم الوصول الى المرحلة النهائية من مراحل الانهيار وعدم تدهور المنظمة والحفاظ على مكانتها وبقائها في سوق المنافسة .

ثالثاً: أسباب الانهيار:

تعددت أسباب الانهيار بصورة عامة لدى الباحثين ، و ينظر كل منهم حسب الزاوية او العمل الذي تؤديه المنظمة ، من خلال هذا المنظور تم تقسيم أسباب الانهيار التنظيمي الى قسمين (Koustelios,2009:99):

1. **القسم الأول :** في هذا القسم ينظر الى الانهيار التنظيمي على مستوى الفرد في المنظمة ، اذ ينظر الى الاسباب التي تؤدي الى الانهيار مثل (الاجهاد العقلي والبدني , و الاعياء , و الضغط الذي يسببه العمل , و الإرهاق العاطفي , و الاعياء , و الإحباط) و هذا حسب ما أشار اليه (Silveira et al ,2005:2) كذلك يمكن ان تكون ناتجة عن الضغط المتزامن من بيئة العمل ، نتيجة المنافسة والصراع ما بين الافراد العاملين ، والندرة في الوقت ، إضافة الى ذلك بعض العوامل والسمات الشخصية ، اذ تعتبر هذه المصادر من الأسباب و العوامل التي تؤثر على الافراد العاملين وعلى تنظيماتهم داخل المنظمات (Colquitt et al .,2010:84) ، إذ إن احد ابرز أسباب الانهيار التنظيمي يكمن في توزيع المسؤوليات وخبرات الموظفين ونقل المعرفة الجديدة ، و إجراءات العمل داخل المنظمة ، كالتعلم غير الكافي و معتقدات و دوافع العمل والتدابير المتخذة لضمان مواقع المهارات و اتخاذ قرارات العمل (Higashi et al .,2020:231) .

2. **القسم الثاني :** اما في القسم الثاني فإن الانهيار التنظيمي ينظر له على مستوى المنظمة ، فتكون أسباب الانهيار لها تأثير على المنظمة بصورة عامة ، من خلال الضغوطات التي تتعرض لها المنظمة ، سواء أكانت هذه الضغوطات من داخل المنظمة أم من خارجها ، وكذلك الازمات التي تعيشها المنظمات وهذا ما ذهب اليه (Kücher & Durstmüller , 2019: 9) فإن الازمات هي السبب الرئيسي التي

تؤدي الى انهيار المنظمات ، فضلاً عن التغيرات العالية في البيئة ، وعدم قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات .

كما حدد (paul , 2008 : 86) عدة أسباب تؤدي الى انهيار المنظمات ، ومن اهم هذه الأسباب

هي :

أ. الاندماج غير المتوافق : اذ يمكن ان تؤدي عملية الاندماج غير المتوافقة الى انهيار المنظمات ، فإن اندماج منظمة مع منظمة أخرى مع اختلاف زبائن المنظمين ، والذي بدوره يولد صعوبة في تطوير الأداء ويسبب الانهيار .

ب. البقاء على الوضع الحالي : هنالك عدة منظمات تعمل ضمن استراتيجية واحدة ، وتبقى على هذه الاستراتيجية لفترة طويلة ، وعدم مواكبة التطورات والتكنولوجيا .

ج. العيوب المالية : او ما يسمى عيوب الهندسة المالية ، إذ إن العديد من المنظمات تدخل في مجال الاقتراض ، والذي بدوره يؤدي الى فشلها ويسبب انهيارها .

د. الدخول في مجال اعمال لا يقدم أي قيمة للزبائن .

هـ. التحول من مجال عمل المنظمة الحالي الى مجال عمل بعيد كل البعد عن المنظمة ، والدخول في اعمال ليست لها أي علاقة بالمنظمة .

و. استخدام تكنولوجيا خاطئة : حيث يمكن ان تركز بعض المنظمات على تكنولوجيا خاطئة ، تعمل ضمن مجال واحد قد يسبب لها خسائر فادحة .

في حين أشار (Nagayoshi & Nakamura , 2017 : 972) الى ان أسباب الانهيار التنظيمي

تبرز في عدة عوامل منها :

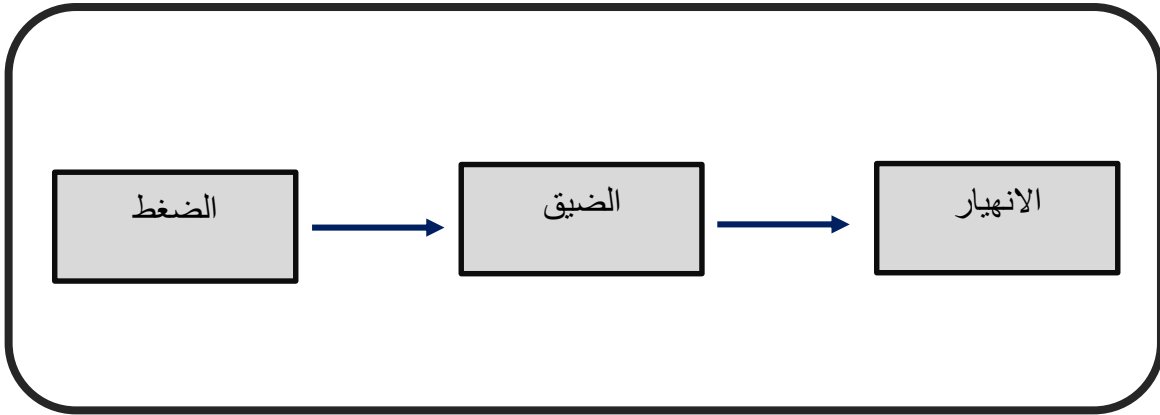
وجود فجوة في الادراك ما بين المديرين ومروسيهم في المنظمة ، اذ يحرص المديرون في المنظمة على جعل مروسيهم المخطئين يكشفون عن تجربة فشلهم من أجل منع الانهيار في تحسين أداء أعمالهم . على العكس من ذلك ، لا يحب المروسون تقديم تجربة فشلهم بسبب الحرمان والحاجز العقلي مثل العقوبة ، والمكافآت الأقل ، وخفض الرتبة ، والشعور بالذنب وما إلى ذلك ، اذ تمنع هذه العوامل المنظمة من مشاركة معلومات الانهيار داخل المنظمة ، ونقص المعرفة بالفشل المتاح بين الموظفين يقيدهم للتعلم من الانهيار ، كما أن هناك سبباً آخر يؤدي الى انهيار المنظمات والذي يتمثل في ضعف الذاكرة التنظيمية ، وسوء تفسير المعلومات ، وهو سبب عدم نجاح العديد من المنظمات وتكون النتيجة انهيارها .

كما أشار (Cole et al , 2021 : 2) الى ان أسباب انهيار المنظمات تكون متمثلة بعدم الانتباه من

قبل مجلس الإدارة ، او تكون مجالس الإدارة غير فعالة ، وتستخدم عمليات اندماج غير حكيمة واجراء تعديلات في أوقات غير مناسبة ، او صياغة استراتيجيات سيئة ، او بسبب وجود مديرين مهيمنين ، و

كذلك جشع بعض المديرين و غطرسته ورغبته في السلطة ، او إعطاء الحوافز في غير محلها ، مما قد يؤدي الى فشل الاعمال التشغيلية في المنظمة وبدوره يؤدي الى انهيارها .

وبخلاف ذلك فقد أشار (Borritz et al ., 2006 : 45) الى ان سبب الانهيار يمكن ان يكون ناتج عن الضغط الذي تتعرض له المنظمات ، بسبب مجموعة من العوامل التي تحيط بها ، والتي تكون نتيجة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة ، او نتيجة التطور الحاصل او الاستجابة الاستراتيجية او عدم قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة ، او يكون نتيجة النقص الحاصل في قاعدة موارد المنظمة ، كذلك يمكن ان يكون الانهيار ناتج عن الضغط الذي يتعرض له الافراد العاملين في داخل المنظمات ، نتيجة عملهم لساعات طويلة وتحملهم أعباء عمل إضافية ، او يكون نتيجة نوع العمل الذي يؤديه الفرد ، او يكون الضغط نتيجة المشاكل التي يتعرض لها الافراد في المنظمات ، والذي ينتج عن الضغط الذي يسبب الضيق او الانحسار ، والذي بدوره يؤدي الى الوصول الى حالة الانهيار كما مبين في الشكل (12)



الشكل (12) أسباب الانهيار التنظيمي

Borritz, M., Rugulies, R., Bjorner, J. B., Villadsen, E., Mikkelsen, O. A., & Kristensen, T. S. (2006). Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the PUMA study. *Scandinavian journal of public health*, 34(1), 40-58.

ويرى الباحث بأن أسباب الانهيار تكون متعددة ومتنوعة ولها اكثر من مصدر ، فأن أي تلوؤ او خطأ في اتخاذ القرارات أو رسم السياسات للمنظمة من قبل أصحاب القرار ، يمكن ان يكون سبب في انهيارها ، أو أي تقصير أو خلل في تنفيذ الخطط المرسومة و عدم تنفيذ الاعمال بشكل جيد ، وعدم الالتزام بتوجيهات الادارة من لدن الافراد العاملين يمكن ان يسبب الانهيار ، إذ إن عمليات المنظمة تكون بشكل متكامل اشبه بالسلسلة ويكمل احدهما الآخر ، يجب ان يعمل الكل بروح الفريق الواحد في المنظمة ، فأن أي خلل في أحد أجزاء هذه السلسلة يؤثر على كافة العمليات .

رابعاً : نتائج الانهيار على المنظمة :

إن أغلب المنظمات غالباً ما تعتقد بأن الانهيار هو مشكلة متعلقة بالأفراد العاملين فيها ، لذلك فإن الافراد اذا كانوا يشعرون بالانهيار فهذا يعني بأن هنالك مشكلة تعاني منها المنظمة ، و عليه فإن هنالك نتائج سلبية سوف تنعكس على أعمال المنظمة وأن أبرز هذه النتائج هي (عبود ، 2014 : 144) :

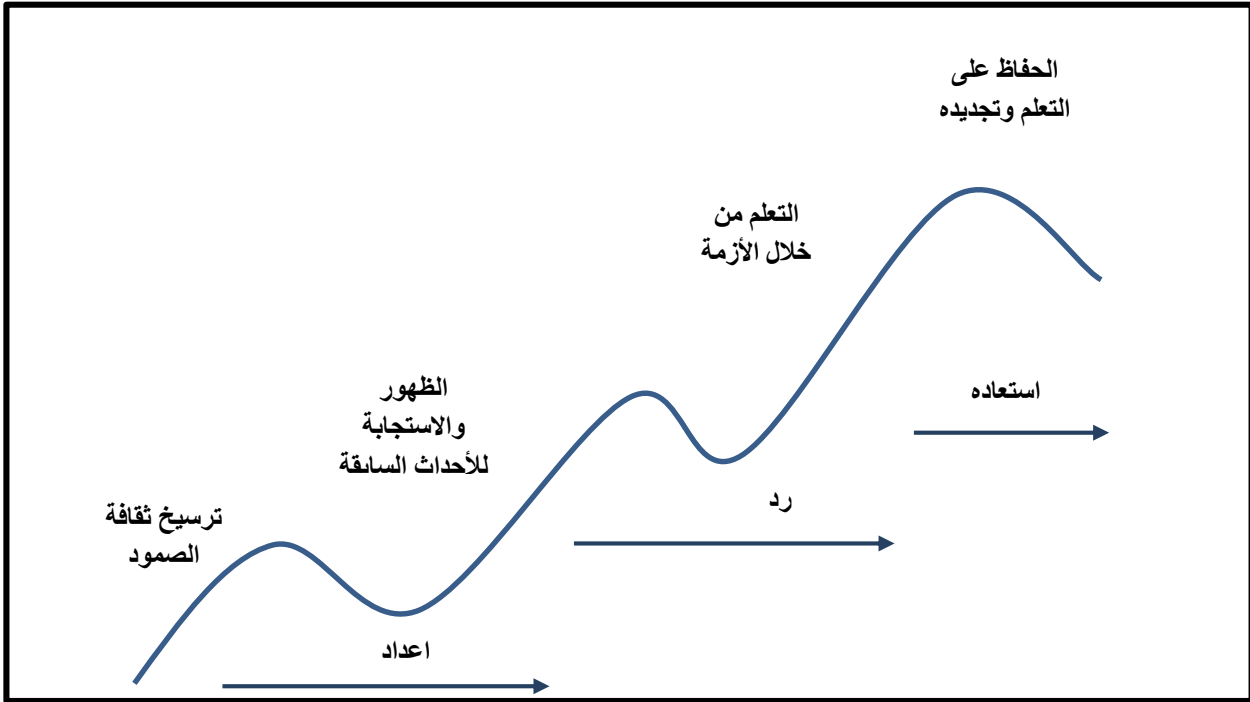
1. انخفاض مستوى الأداء ، والذي يكون نتيجة غير مرئية من الانهيار ، فقد يكون مستوى أداء الافراد منخفض في بعض الاحيان ، او قد لا يتأثر مستوى الأداء ولكن يحصل هناك خلل في نوعية الأداء.
2. تقليص المساعدة ما بين الافراد العاملين او انعدامها ، بحيث يكون الفرد لا يتفاعل مع الاخرين وهنا تظهر مشاعر القساوة والسخرية وعدم التعاون في اعمال المنظمة ، وكذلك اختلاف الثقافة ما بين افراد المنظمة ، فإنه عند حدوث أي خلاف بسيط قد يتحول الى نتائج وخيمة تؤثر على المنظمة (Murata 5 : 2021 ,).
3. التأخر على أوقات العمل واخذ وقت طويل من الراحة اثناء العمل ، والذي يحصل نتيجة المضايقات والضغط التي يتعرض لها الفرد والتي تسبب له حالة من الإرهاق التي بدورها تؤدي الى الانسحاب وترك العمل (Edmondson , 2018 : 16) .
4. قد تتعرض المنظمة الى خسائر مادية كبيرة ، والذي يؤدي الى ارتفاع التكاليف والخسائر المالية ، والذي يحدث بسبب انخفاض مستوى الإنجاز للأفراد العاملين ، وكذلك كثرة الاجازات وارتفاع معدل الغياب للأفراد الذين يعانون من الانهيار (Higashi et al ., 2020 : 45) .

في حين أشار (Secchi & Camuffo , 2019 : 147) الى ان نتائج الانهيار يمكن ان تكون لها تأثير مباشر على مناخ المنظمة ، اذ ان المناخ التنظيمي يمكن وصفه بأنه المشاعر والمواقف والسلوكيات والاتجاهات التي تتصف بها الحياة التنظيمية داخل المنظمة ، والتي تتمثل بالعلاقات الشخصية والوظيفية القائمة ما بين الرؤساء والمرؤوسين ، والذي يتفاعل مع نظام العمل ولوائحه واجراءاته ، وكذلك المستوى العام للأداء في المنظمة ، والذي يعتبر بدوره من اهم الفرص المتاحة للنجاح والابتكار ، والارتباط بالثقافة من قبل المنظمات واداراتها .

كما أشار (Hall , 2016 : 132) الى ان للانهيار التنظيمي نتائج يمكن ان تؤثر على تطوير قابليات الموارد البشرية ، والعمل الجماعي ، و روح الفريق الواحد ، و دمج فرق العمل في الممارسات والأنظمة لتبادل المعرفة في المنظمات ، كذلك يكون له نتائج سلبية لها تأثير على تحسين الإنتاجية ، و خلق قيمة للمنظمات وتحسين ناتج الابداع لها .

خامساً : مراحل التعلم والتعافي من الانهيار :

تواجه معظم المنظمات انهياراً يهدد مستقبلها ، لكن هنالك مجموعة متنوعة من الطرائق التي تحافظ من خلالها المنظمة على التعلم ، والتعافي من الانهيار اذ يوضح الشكل (13) مراحل التعلم الأربع التي تحدث قبل الانهيار التنظيمي وفي اثناؤه وبعده . (Kayes & Yoon, 2016 : 75-77)



الشكل (13) مراحل التعلم والتعافي من الانهيار التنظيمي

Kayes, D. C., & Yoon, J. (2016). The breakdown and rebuilding of learning during organizational crisis, disaster, and failure. *Organizational Dynamics*, 2(45), p : 75 .

المرحلة الأولى : ترسيخ ثقافة الصمود :

لا يمكن لأي منظمة الاستجابة بنجاح للانهيار دون إنشاء ثقافة التعلم والمساءلة عن التعلم أولاً، إن بناء ثقافة تقدر التعلم يخلق تواصلاً مفتوحاً عبر مستويات المنظمة ، ويوفر الشفافية للدول التشغيلية والمالية. إذ تتخذ المنظمات عدة خطوات قانونية لبناء هذا النوع من الثقافة ، كما أن الجهود المبذولة على مستوى المنظمة لبناء السيناريوهات تخلق أيضاً ثقافة تدعم التعلم والأفكار الجديدة والاندماج ، نظراً لأن عملية بناء السيناريوهات شاملة للغاية ، وتشمل آلاف الأفراد في جميع أنحاء المنظمة ، فهي تسهم في ثقافة المساءلة عن التعلم . إذ يعتبر كل من التعلم والقدرة على الحساب مهمين للاستجابة للانهيار غير المتوقع ، اذ يتضمن

بناء ثقافة المرونة الحصول على فريق قيادي يشارك في تحديد المشكلات التشغيلية ومناقشتها والتدخل فيها ، ويشمل أيضاً بناء ثقافة التحسين المستمر والثقة والسلامة النفسية ، وان الثقافة تعزز العلاقات الإيجابية والثقة ، إذ يمكن مناقشة القضايا الصعبة بصراحة واتخاذ الإجراءات عند الضرورة.

المرحلة الثانية : الظهور والاستجابة للأحداث السابقة :

تعزز ثقافة التعلم المبينة في المرحلة الأولى بيئة يمكن للناس فيها مناقشة التهديدات المحتملة بصراحة المنظمة ، إذ يضع هذا الأساس للمرحلة الثانية الظهور والاستجابة للأحداث السابقة ، إذ لا تزال العديد من المنظمات غير مدركة للتهديدات الأساسية ، أو تفشل في معالجة تلك التهديدات التي تظهر على الواقع ، كما ان ظهور البرامج الصغيرة يوفر نافذة على القضايا الأكبر . غالباً ما يشار إلى هذه المرحلة بمرحلة الحضانة ، لأن الغرض منها هو تحديد نقاط الضعف المحتملة قبل أن تتصاعد وتتحول إلى انهيار فعلي ، إذ تتضمن هذه المرحلة تطوير نظام متكامل وشامل لإدارة الأزمات ، يكون مصمم لتحديد المشكلات وتتبعها والإبلاغ عنها قبل أن تتفاقم ، كذلك تتضمن هذه المرحلة أيضاً إجراء عمليات تدقيق ومراجعات وتنفيذ أنظمة الإنذار المبكر التي تظهر في المناطق المعرضة للخطر المحتمل ، إذ يعد مفتاح التنقل الناجح في المرحلة الثانية هو إنشاء حالة من التحديث المستمر .

المرحلة الثالثة : التعلم من خلال الأزمات :

في هذه المرحلة ، تتضمن أهداف التعلم الرئيسية إدارة الطوارئ ، عن طريق الاستجابة للأحداث واحتوائها ، كما ان في هذه المرحلة تجد المنظمة نفسها في موقف لا تملك فيه القدرة ولا الأدوات لإدارة الموقف ، إذ ان التعلم يساعد المنظمة في التعامل مع استكشاف الأحداث ، إذ تقوم باستمرار بتحديث تقييمها للوضع الحالي وتجميع معلومات جديدة من أجل التنقل بنجاح ، إذ ان في هذه المرحلة تتخذ المنظمات التعليمية إجراءات في المرحلتين الأولى والثانية ، كما تخلق فرصاً للموظفين للتعلم والتطوير ، إذ تشمل هذه الإجراءات فرص التطوير الشخصي والوظيفي داخل المنظمة ، وكذلك الكفاءات الشخصية مثل العمل الجماعي والقيادة تكون مهمة بشكل خاص ، لأنها تعزز التدفق الحر للمعلومات عبر الأفراد والوحدات ، كما انها توفر ممارسات التعلم التي تم إنشاؤها في المرحلة الأولى والمرحلة الثانية أساساً قوياً للاستجابة والتعافي اللذين تم تأسيسهما في المرحلة الثالثة .

المرحلة الرابعة : الحفاظ على التعلم وتجديده :

إعادة بناء التعلم في أعقاب أزمة أو كارثة أو انهيار يركز مرة أخرى على التكيف الثقافي ، إذ تبدأ المنظمة مهمة طويلة لإعادة بناء وصقل ثقافة التعلم الخاصة بها ، فأن هذه المرحلة تكون مهمة في الحفاظ على المستوى التي وصلت إليه من التعلم والتعافي من الانهيار ، وكذلك تكون مرحلة تجديد الخطوات التي

اعتمدتها المنظمات ، و التي تنتقل بنجاح في مراحل التعلم كافة ، اذ تنتقل إلى التكيف الثقافي الكامل ، كما انها تكون مرحلة تتغلغل فيها ثقافة التعلم في المنظمة ، إذ إن إعادة بناء التعلم والتعافي من الانهيار يعتبر تغييراً منهجياً في جميع أنحاء المنظمة وهذا يتطلب جهداً وموارد ووقتاً .

ويرى الباحث بأن مراحل التعلم والتعافي من الانهيار لا يقتصر على هذه الخطوات والعناصر الأربعة فقط ، وانما يتعدى هذه الخطوات ، اذ ان الانهيار قد يسبب احياناً صحوه للمنظمة من الغفلة التي كانت تعيشها ، فيكون اشبه بالصعقة التي تنبه المنظمة ، فتتخذ المنظمة عدة خطوات تساهم في التعافي والتعلم من الانهيار ، وذلك من خلال إعادة رسم الخطط والاستراتيجيات المناسبة لوضع المنظمة الحالي ، واجراء تغيير في عمليات المنظمة والسياسات المتبعة ، والقيام بعمليات التدريب لكافة الافراد العاملين ، من اجل تطوير قدراتهم و تنمية المهارة من اجل التميز و الابداع في الاعمال التي يؤديونها ، والتعلم من التجارب السابقة للمنظمات المنافسة التي مرت بنفس الظروف ، وما هي الطرق التي تم اتباعها لتجاوز مرحلة الانهيار .

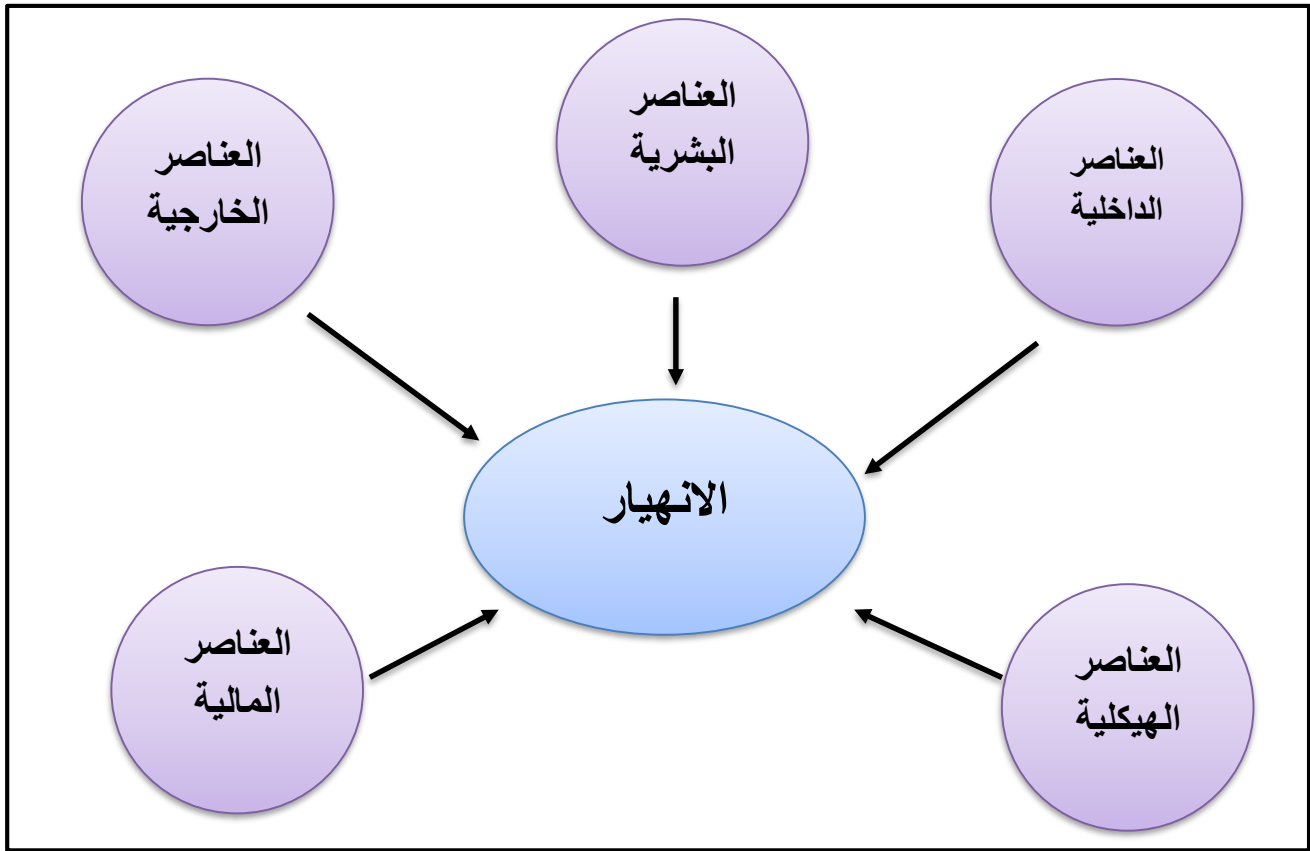
سادساً : أبعاد الانهيار التنظيمي :

اتفق معظم الكتاب والباحثين على أن الانهيار التنظيمي لا يصيب المنظمة ما بين ليلة و ضحاها ، و انما هو نتيجة لعملية بطيئة و طويلة ، وقد تستمر هذه العملية لعدة سنوات ، إذ يجب تحديد أبعاد الانهيار التنظيمي بشكل واقعي و دقيق ، ويكون ملائم لبيئة المنظمة ، ويكون منسجم مع أسئلة الدراسة والاجابة عليها ، و كذلك مع أهداف الدراسة . فقد أشار (عبود ، 2014 : 143) بالرجوع الى كل من (Tement & Borza, 2012) و (Anastasias & Constanti, 2009) إلى أن ابعاد الانهيار التنظيمي هي ثلاثة ابعاد متمثلة بـ (الاعياء العاطفي و انخفاض الإنجاز الشخصي و انعدام الشخصية) ، إذ إن الانهيار يحصل نتيجة عدم قدرة الافراد العاملين على استثمار طاقتهم باستمرارية لتلبية متطلبات المنظمات ، بسبب الافراط بالمتطلبات في العمل .

في حين أشار (الزهيري ، 2010 : 101) بالاعتماد على مقياس (Arditi , 2009) لقياس ابعاد الانهيار التنظيمي ، والذي بدوره حدد الدراسة بثلاثة ابعاد وهي (العوامل الاستراتيجية و العوامل البيئية والعوامل التنظيمية) ، و في الصدد نفسه أشار (الفضل و مسلم ، 2012 : 208) الى ان ابعاد الانهيار التنظيمي هي نفسها التي تم ذكرها في دراسة (الزهيري) والتي تضمنت (العوامل الاستراتيجية والعوامل البيئية والعوامل التنظيمية) ، مضاف اليها (انخفاض الخبرة الفنية والإدارية وانخفاض هامش الربح)

والذي اعتمد هذه الابعاد في دراسته . وفي الاتساق نفسه حدد (الخالدي , 2020 : 92) ابعاد الانهيار التنظيمي بثلاثة ابعاد وهي (الخبرة الإدارية و الفنية و العوامل التنظيمية والعوامل البيئية) .

واتساقاً مع اهداف الدراسة سيتم الاعتماد على مقياس (Zwen et al ., 2019 : 113-114) لقياس الانهيار التنظيمي ، وعليه فان الدراسة الحالية سنتناول الابعاد التالية (العناصر الداخلية ، العناصر الخارجية ، العناصر البشرية ، العناصر الهيكلية ، العناصر المالية) ، وذلك لكونها أكثر الأبعاد اتفاقاً بين الكتاب والباحثين ، والتي تعكس صورة الانهيار التنظيمي في المنظمة ، وسيتم شرحها تباعاً والشكل (14) يوضح الأبعاد المعتمدة للانهيار التنظيمي :



الشكل (14) ابعاد الانهيار التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر

1- البعد الأول - العناصر الداخلية :

وتشتمل هذه العناصر على مجموعة من العناصر الثانوية والفرعية ، والتي تتمثل بعدم قدرة المنظمة على المنافسة والكفاءة ، بسبب عدم رسمها صورة واضحة للمستقبل ، او عدم استشراف المستقبل ، وكذلك عدم امتلاكها المعرفة الكافية ، وعدم رسم المنظمة استراتيجيات ملائمة ، والتي لا تسهم في تحقيق اهداف طويلة الأمد .

1. عدم وضوح صورتها المستقبلية ، او ما يسمى عدم استشراف المستقبل ، وعدم قدرة المنظمة على المنافسة وكفاءة العاملين فيها ، اذ ان المنظمات الناجحة تحتاج الى رسم صورة واضحة عن مستقبل عملها ، والتغلب على عدم اليقين (Kreye , 2022 : 35) . اذ ان نجاح المنظمات يستمر اذا كان لديها رؤية واضحة لمعالم المستقبل ، وخاصة في عصرنا الحالي حيث تزداد أهمية استشراف المستقبل ، نتيجة التطورات الهائلة في شتى مناهج الحياة ، والذي الزم جميع المنظمات الاهتمام باستشراف المستقبل من اجل تحديد رؤية مستقبلية تمكنها من ملاحقة تلك التغيرات و مواكبتها (محمود ، 2010: 67) . كما أشار (لفته ، 2008: 131) الى ان المنظمة تقوم برسم استراتيجيتها على أساس استشراف المستقبل ، من خلال اتخاذ القرارات الصحيحة واعداد البرامج الملائمة ، والذي يتيح لها التأثير والتفاعل مع التغيرات البيئية التي تتعرض لها المنظمة . في حين أشار (قدوري و الالوسي ، 2018: 119) الى ان عملية الاستشراف تساعد المنظمة في التخطيط الناجح ومنحها القدرة على المنافسة ، وكذلك يساعدها في رسم صورة عن المستقبلات البديلة ، مما يترتب عليها اختيار افضل البدائل ، وتكون مستعدة لكافة التغيرات لكي تستطيع مواجهة المستقبل والاستفادة من إنجازاتها .

2. عدم امتلاكها المعرفة ، اذ تم وصف المعرفة بأنها هي عملية تضمن المنظمات من خلالها حصول موظفيها على المعلومات الصحيحة بالتنسيق الصحيح وبالوقت المناسب ، اذ ان المعرفة هي القوة الدافعة الرئيسية للتنمية الفردية والتنظيمية ، وان المنظمات التي تبني عملياتها على المعرفة تكون اكثر ابتكارا ، من خلال انشاء المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتطبيقها بشكل جيد في المنظمات (Abbas 619 : 2019 , Saghsan &) . في حين اشار (العيساوي و شاكر ، 2018: 134) الى ان المعرفة هي عبارة عن عملية تراكمية متكاملة ، تتكامل على امتداد المدد الزمنية الطويلة نسبياً ، لتصبح بعد ذلك متاحة للاستخدام والتطبيق في المنظمات ، من اجل معالجة المشكلات التي تواجهها ، فيتم استخدامها لتفسير المعلومات المتوفرة عن حالة معينة ، واتخاذ قرارات حول كيفية إدارة هذه الحالة ، وكيف يتم معالجتها . كذلك تم تصنيف المعرفة حسب الاعمال التي تؤديها المنظمات الى نوعين وهما :-

(Durst et al ., 2019 : 2) .

أ. المعرفة الضمنية : وهي التي تكون متعلقة بالمهارات ، والتي هي تكون موجودة في داخل قلب وعقل كل فرد ، اذ ان من صفاتها انها تكون ذاتية و غير رسمية ، ولا يمكن الوصول اليها بسهولة ، ولا يمكن نقلها او تحويلها الى الاخرين ، اذ انها تكون متراكمة من خلال التجارب والدراسات والبحوث ، و تتطور من خلال العمليات المشتركة مع الاخرين .

ب. المعرفة الظاهرة : وهي التي تكون موجودة و مخزونة في أرشيف المنظمة ، ومن صفاتها انها تكون رسمية و غير ذاتية ، ويمكن الوصول اليها بسهولة ، ويمكن تداولها ما بين الافراد العاملين ، لغرض التعلم وتفعيلها في المنظمة ، من خلال مشاركتها وتطويرها ، والتي تكون متوفرة في الكتب والمجلات والمصادر العلمية . (حسون ، 2021: 108) .

كما ان إدارة المعرفة ينظر اليها على انها عبارة عن عمليات تساعد على توليد المعرفة ، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ، ومن ثم نشرها من خلال تحويل المعلومات والخبرات المهمة التي تمتلكها المنظمة ، والتي تكون ضرورية لأنشطتها الإدارية كالتعلم ، والتخطيط الاستراتيجي ، وحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة ، وعند تطبيقها في المنظمات يجب ان يكون هنالك هيكل واضح و متطور ، وكذلك يجب ان يتم تسليط الضوء على العمليات والأنشطة الضرورية ، يجب تحديد مصادر وأنواع المعرفة (Kokkaew et al ., 2022 : 3) .

2- البعد الثاني - العناصر الخارجية :

و يقصد بها كل القوى الخارجية التي تؤثر على عمل المنظمات ، والتي تكون متمثلة بالتغيرات البيئية المتنامية التي تتعرض لها المنظمة ، والتي تتمثل بالمتغيرات الخارجية للبيئة مثل العناصر السياسية والقانونية ، والعناصر الاقتصادية ، والعناصر التكنولوجية ، والعناصر الثقافية والاجتماعية ، وغيرها من العناصر الطبيعية التي يكون لها تأثير على المنظمات .

1. العوامل السياسية والقانونية : يمكن وصف هذه العناصر بأنها مجموعة من التشريعات و القوانين التي تسنها الحكومة ، وكذلك تمثل الأزمات والاحداث السياسية الكبرى ، مثل الحروب والتقلبات السياسية ، وكذلك طبيعة النظام والحكم و الاحداث التي تطرأ على الدولة ، وعدم الاستقرار السياسي (Stack : 2021 ،) ، وكذلك الحال بالنسبة للعناصر القانونية ، من خلال تشريع القوانين التي تعتمدها الحكومة ، والتشريعات وقوانين التوظيف والخدمة ، وقوانين الملكية وقوانين المنظمات الخاصة (Skaggs : 2020 ، et al .) .

2. العوامل الاقتصادية : اذ تتمثل بالعناصر الاقتصادية التي تحيط بالمنظمة ، ومدى التغيرات الاقتصادية التي تطرأ على المجتمع ، او الوضع الاقتصادي بشكل عام ، والتي تتمثل بمستوى متوسط الدخل للفرد ، او الامكانية التي يتمتع بها الافراد (Cox , 2021 : 5) ، وان التضخم والكساد الاقتصادي وكذلك الحالة الاقتصادية للدولة والسياسات النقدية والتكتلات الاقتصادية وحجم الضرائب تعد من ابرز القوى الاقتصادية التي تؤثر على عمل المنظمات والتي تسهل من العمليات التي تخوضها المنظمة (Xavier : 2022 ، et al .) .

3. العوامل التكنولوجية : والتي يقصد بها مواكبة التطورات الحديثة والحصول على التكنولوجيا بسهولة ، واستخدامها في كافة مجالات المنظمة ، وكذلك تشمل التطور العلمي والقاعدة العلمية والمعرفية في المجتمع (Jawahir & Bradley , 2016 : 106) . اذ ان مع التطور التكنولوجي المذهل الذي شهده العالم في الآونة الأخيرة ، لا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات ، فإن

طابع الابتكار والتطور والمرونة في التعامل اصبح سائداً فيها ، وان هذا التطور ساعد العديد من المنظمات على إدارة مختلف الأقسام ، وعلى المستويات المتعددة في المنظمة بشكل أفضل ، وقد أصبحت معظم هذه المنظمات تبني كافة استراتيجياتها الإدارية على تكنولوجيا المعلومات الحديثة ، لدرجة أن كل منظمة تتخلف عن مواكبة هذا الكم الهائل من التطور، ستلاحظ بعد مدة من الزمن أنها بدأت بالانحسار والتراجع على كافة الأصعدة ، وخاصة على صعيد الجودة وتقديم الخدمات ، لذلك قضت الحاجة إلى الوقوف على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا بالطريقة التي تحقق أهدافها (Miller & Davidenko, 2022 : 716) .

4. العوامل الثقافية والاجتماعية : وهي التي تمثل هوية المنظمة ، من خلال القيم الاجتماعية والمعتقدات والأعراف والتقاليد ، والاتجاهات التعليمية والتربوية التي يجب مراعاتها في المنظمة بمختلف أنواعها ، و كذلك يعبر عنها بأنها الطقوس والتوجهات المختلفة التي لها تأثير بارز في كافة أدوار المنظمة ، مثل تعامل الافراد مع بعضهم البعض ، والطريقة التي يتخذون فيها قراراتهم ، وكذلك تنفيذ الاستراتيجيات التي تم اعدادها (Alexander & Ruff , 2021: 2) . واما العناصر الاجتماعية فأنها تمثل الجوانب المتأصلة في الإنسان ، التي تعطي جانباً للمجتمع وعلاقاته والتي تشمل الأسرة أو الدولة أو الفرد ، أو التعليم او التنظيم السياسي للإنسان ، وكل ما هو مؤطر في العوامل التي تحكم سلوك الفرد ، اذ ان مفهوم المجتمع يمكن وصفه بأنه مجموعة طبيعية من الناس ، الذين يشكلون وحدة مختلفة لكل فرد من أفرادها ، او هو مجموعة من الأفراد الذين تجمعهم علاقاتهم المتبادلة ، كما أن المجتمع يفهم توطؤ العلاقات الاجتماعية ، لأنه قد تحدث تفاعلات في داخله ، وهي توقعات متبادلة بين سلوكيات الأفراد الذين يشكلون المجموعة الاجتماعية ، فأن كل ذلك سوف يؤثر على المنظمة والذي يؤدي الى نجاحها أو فشلها (Patel & Doshi , 2019: 695) .

5. العوامل الطبيعية والبيئية : والتي تشمل عناصر الطبيعة ومكونات البيئة من الماء والهواء والأرض وكذلك القوانين السياسية المرتبطة بالسياسات البيئية والجمعيات المختصة بحماية البيئة و حمايتها وكل ما يتعلق بها (Franco et al ., 2021 : 145) . كذلك يمكن وصف العناصر البيئية والطبيعية بأنها هي كل ما تؤمنه الطبيعة من مخزونات طبيعية ، يستلزمها بقاء الإنسان ، أو يستخدمها لبناء حضارته و منظمته اذ ان الموارد الطبيعية قد تتراجع وتتأثر وتؤثر في عمل المنظمات نتيجة الاستغلال المفرط والإهمال (Fang et al ., 2021 : 2) .

3- البعد الثالث - العناصر البشرية :

و تتمثل بالعنصر البشري وما يتمتع به الافراد العاملين من المهارات والقدرات ، و كذلك سلوكهم في منظماتهم ، وتتمثل أيضا بالقيادة والإدارة في المنظمات ، اذ ان إدارة الموارد البشرية وعملها في

المنظمات من ناحية الخبرة والكفاءة لها تأثير كبير في عملها ، كما ان أصحاب المهارة والخبرة والذين يتمتعون بقدرات عالية هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير التي تواجهها المنظمات ، فأن من ابرز أسباب فشل بعض المنظمات وانهيارها هي بسبب قلة أصحاب الخبرة والمهارة و قلة العناصر الكفوءة الذين لا يمتلكون قدرات إبداعية عالية (Claus , 2019 : 208) .

أ. القدرات والمهارات : تعرف القدرات بأنها هي الكفاءة الطبيعية والقابلية المتعلمة والمكتسبة ، التي تساهم في نجاح المهمة الموكلة للفرد بشكل كامل (Langlois et al ., 2020 : 5) . اذ ان المعرفة مع توافر المعلومات تحتاج الى قدرة إبداعية تساهم في صنع المعلومات التي تم جمعها والحصول عليها من البيانات ، ليتم بعد ذلك تحويل هذه البيانات الى معلومات يمكن الاستفادة منها ويمكن استخدامها وتوظيفها في اعمال المنظمة ، كما ان امتلاك بعض الافراد للقدرة يمكنهم من التفكير بشكل ابداعي ، ويميزهم عن غيرهم ويمنحهم القدرة على تحليل البيانات وتفسيرها بشكل صحيح ، وعليه يتم التصرف بناء على المعلومات التي تم تكوينها ، كما انه اذا لم تتوفر القدرات الإبداعية والكفاءات الأساسية لدى الافراد ، فإنه يمكن ان نقول بأن احد محاور المعرفة الأساسية مفقود (Gong & Zhu , 2019 : 54) . كما ان القدرات تمكن الافراد من انتاج أفكار جديدة ، او تسهم في تطوير الأفكار القديمة وتحويلها الى أفكار اكثر تطوراً تساهم في تطوير اعمال المنظمة ، و تؤدي دور كبير في تعظيم نقاط القوة بحيث تجعلها قادرة على اقتناص الفرص المناسبة وفي الوقت المناسب (Román & Brändle , 2016 : 40) . واما المهارات يمكن وصفها بأنها مستوى براعة الافراد في أداء المهام الموكلة لهم ، او هي القدرة على تحويل المعرفة الى أفعال ، اذ ان المهارات تكون موجودة داخل القوى العاملة ، وهي تختلف عن القدرة فأن القدرة تتمثل بمدى قدرة الفرد على انجاز المهام الموكلة بها ، وانها تكون مستقرة مع مرور الوقت ، بينما المهارة تكون غير مستقرة ، وقابلة للتطوير اذا كان هنالك تدريب إضافي ، وكذلك تتمثل بأنجاز المهام باحترافية و بوقت قياسي أيضا ، فأن وجود المهارة يوفر مستقبل عمل مستقر ، ويساهم في الحفاظ على القيمة الحقيقية للمنظمة (Bray et al ., 2022 : 403) .

ب. سلوك الافراد في منظماتهم : يمكن وصف السلوك بأنه هو كل ما يصدر عن الافراد من تصرف يكون اشبه بعملية اتخاذ القرارات ، والذي يتمثل بالنشاط الحركي والعقلي والانفعالي و الاجتماعي الذي يؤديه الافراد في المنظمة (Pérez et al ., 2021 : 6) . اذ ان سلوك الافراد في العمل يكون متنوع وغير محدود ، كما انه احياناً يكون سلوك ذات طابع إيجابي وتكون نتائجه إيجابية ، عن طريق تمتع الافراد بمستوى عال من المشاركة والولاء والرضا الوظيفي والأداء المتميز ، اذ ان النتائج السلوكية الإيجابية للموارد البشرية تسعى الى تعزيز العلاقة بين الافراد والمنظمة وتساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ، واما النوع الاخر يكون السلوك الغير إيجابي او السلبي ، والذي قد يؤديه بعض الافراد مثل القيام بالتأمر ضد المرؤوسين ، او القيام بطقوس غريبة وافعال سلوكية غير مقبولة ، متمثلة بأفتعال المشاكل وعدم

الأمانة والتكاسل بالعمل ، والتي بدورها تشكل نتائج سلوكية ضد مصلحة المنظمة (Salau et al ., 2020 : 5) .

ج. القيادة والإدارة في المنظمة : ان المنظمات الناجحة تحتاج الى الإدارة و القيادة معاً في تنفيذ اعمالها وليس التركيز على احدهما بشكل منفرد ، اذ ان مفهوم الإدارة يختلف نوع ما عن القيادة من عدة جوانب ، قد نجد في بعض المنظمات مديرين يتمتعون بقيادة جيدة ، ولكن ليس بالضرورة ان يكون القادة مديرين جيدين اذ تؤدي القيادة دوراً حيويًا في عملية انشاء المعرفة للمنظمة وتوفر الرؤية لها وتساهم في تحفيز التطور والابتكار ، عن طريق تشجيع الفرق على اكتساب واستيعاب واستغلال المعرفة (Chaithanapat et al ., 2022 : 3) . كما ان هنالك بعض الفروق والخصائص التي يتمتع بها القائد و المدير ، والتي تتعكس هذه الصفات والخصائص على اعمال المنظمات والتي تم تحديدها من قبل (Hornyak et al ., 2022 : 2) ؛ (Grinerud et al ., 2021 : 3) وهي كالآتي :-

1. ان المدير يعتمد على قوة الموقع بينما يعتمد القائد على قوة الشخصية .
2. المدير يكون مهيكلا او منظم والقائد يتصف بأنه جريء وشجاع .
3. يكون المدير تحليلي واما القائد يكون مبدع ومبتكر .
4. يتصف المدير بكونه متأنى او متمهل بينما يتصف القائد بكونه واسع الخيال .
5. المدير يتصف بكونه مستقر والقائد يكون اختباري او تجريبي .

4-البعد الرابع - العناصر الهيكلية :

ان العناصر الهيكلية للمنظمة هي عبارة عن نظام حركي من الصلاحيات والمسؤوليات والواجبات و التي تمتاز بالتغيير والنمو المستمر ، والذي من خلاله يتم تحديد سلسلة من الأوامر والانشطة المتبعة في المنظمة ، اذ ان الهيكل التنظيمي يعتبر عاملاً متغيراً في المنظمة يتبع الاستراتيجية المتبعة فيها ، فهو يتغير بناءً على الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة ، كما يجب ان يكون هنالك توافق وانسجام ما بين هيكلها واستراتيجيتها ، فأن أي تغيير في هيكلها سيؤدي الى تغيير الاستراتيجية التي تعمل بها المنظمة (Shibayama , 2017 : 3676) . في حين أشار (Bretz et al ., 2020 : 103) الى ان العناصر الهيكلية تتمثل بالاطار او الهيكل الذي يحيط بالمنظمة والذي يحميها من المؤثرات الخارجية اذا كانت المنظمة تتعرض لتغيرات نابغة من البيئة الخارجية ، او يكون اطاراً تعمل المنظمة داخله من الناحية الفنية والإدارية ، إذ إن الهيكل التنظيمي يعبر عن خصوصية المنظمة وعن اتجاهات انسياب الوظائف داخل المنظمة ، فيتم من خلاله تحديد التقسيمات الفرعية الرئيسة فيها ، والذي يتم عن طريقها تنظيم عمل الوظائف ، وإعطاء كل وظيفة استحقاقها من المستلزمات البشرية والمادية و المعلوماتية .

كما انه عند تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة ينبغي على الإدارة ملاحظة مجموعة من العناصر والخصائص والتي هي كالآتي : (Smith , 2018 : 68) .

أ. درجة المركزية و اللامركزية : تشير المركزية الى امتلاك صلاحية اتخاذ القرارات وجعلها حصراً بيد الإدارة العليا ، او بمعنى اخر المركزية هو ان يقوم شخص واحد أو جهة واحدة بجميع النشاطات والاعمال وعمليات اتخاذ القرار في المنظمة ، بينما اللامركزية فهي تشير الى مشاركة المستويات الدنيا في المنظمة في عملية اتخاذ القرار ، أو أن الإدارة العليا لا تركز في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة والتي سوف تؤدي الى فشل اعمالها .

ب. الرسمية : اذ تشير الرسمية في الهيكل التنظيمي هو يكون هيكل تنظيمي حركي او غير مرن ويمتاز بدرجة كبيرة من التعقيد مع وجود شبكة معلومات محددة ، كذلك تشمل الرسمية أداء الوظائف في المنظمة بشكل قياسي ومدى صياغة القواعد التي تحكم السلوك بشكل واضح و دقيق في المنظمة .

ج. التعقيد : هو قياس مدى درجة التعقيد عند قيام المنظمة بعملية تكوين الأقسام وتقسيم العمل من خلال تحديد عدد الألقاب الوظيفية المختلفة ، و عدد الأقسام والوحدات الوظيفية المختلفة والمجموعات الوظيفية ، اذ ان المنظمات التي تكون فيها الأقسام والوحدات والمجاميع الوظيفية عديدة ومختلفة ، تكون مشاكلها التنظيمية والإدارية أكثر تعقيداً من تلك المنظمات التي تكون اقسامها و وحداتها الادارية أقل .

في حين أشار (Cristóbal et al ., 2018 : 796) الى ان تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمات يحتاج الى مراعاة بعض الأمور عند تصميمه وهي كالآتي :

- 1- استلام الأوامر والذي يقصد به استلام الأوامر من اعلى السلطة في المنظمة الى المستويات الدنيا فيها والقيام بتوزيع المهام والمسؤوليات .
- 2- تحديد المستويات التنظيمية عن طريق تحديد عدد الافراد الذين تتم ادارتهم من لدن مسؤول واحد ، وذلك لزيادة المرونة وسرعة اتخاذ القرارات في المنظمة .
- 3- تصميم الأنظمة بشكل فعال لضمان تحقيق اتصال داخلي ما بين الافراد ومشاركتهم في عملية صنع القرارات .
- 4- تقسيم الاعمال في المنظمة ما بين الافراد ، فبدلاً من قيام شخص واحد بإنجاز الاعمال المكلف بها ، يتم تقسيم العمل بشكل مراحل وخطوات ويكلف كل فرد بإنجاز خطوة او مرحلة ، مما يسهم في انجاز المهام بكفاءة عالية و وقت قياسي .

5- البعد الخامس - العناصر المالية :

تُعد العناصر المالية من أبرز العناصر التي تحتاج الى مراقبة دائمة ، عن طريق القيام بعملية مراقبة مستمرة للوضع المالي للمنظمة ، اذ ان أي عجز في الإدارة المالية وتمويلها سيؤدي الى ذلك انهيار المنظمة ، كما يجب متابعة أرباح المنظمة ومصاريفها باستمرار ، أي القيام بعملية مراقبة شاملة للوضع المالي لها ، ومتابعة الأمور المالية التي تتمثل برأس المال والديون والتدفق النقدي ، و كذلك يجب ان يكون لدى المنظمة توازن مالي في عملياتها من ناحية التدفقات النقدية الخارجة والداخلة ، وعن طريق امتلاك المنظمة الى هيكل مالي يسهم في زيادة قيمتها السوقية ويمنحها القدرة على تمويل استثماراتها وعملياتها كافة (Preuss & Königsgruber, 2021: 12) .

- حجم رأس المال وقياس تكاليف المنظمات ، إذ إن احد أهم القضايا لعمل المنظمات هو حجم رأس المال ، فإن فشل المنظمات وانهيارها يحدث بسبب القصور في رأس المال المطلوب ، وزيادة التكاليف والنفقات مقارنة بالإيرادات ، فإن هذه الإخفاقات سوف تؤثر على اعمال المنظمة وتهدد الاستقرار المالي لها ، وان المنظمات يجب أن يكون لديها رصيد كاف من الأموال ، وكذلك يجب ان يكون لديها توازن ما بين الإيرادات والتكاليف ، لعدم التلكؤ في تنفيذ اعمالها وكذلك لتلبية متطلبات المنظمة كافة (خلف ، 2018 : 497) .

في حين أشار (Bakker et al ., 2022 : 180) إلى أن رأس المال له فوائد كثيرة في عمل المنظمات ومن اهمها هي :

- 1- يوفر رأس المال الأموال التي تحتاجها المنظمات في تنظيم اعمالها .
 - 2- يمثل رأس المال دعامة صلبة في مواجهة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة .
 - 3- له دور كبير في تعزيز الثقة للعملاء ويمنحهم الأمان .
 - 4- يساهم في تطوير اعمال المنظمات .
 - 5- يساهم في تحديد حجم المخاطر التي تتعرض لها المنظمات .
- التدفق النقدي ، يتم وصف التدفق النقدي والكشف الذي يتم اعداده في المنظمة بأنه كشف تحليلي لحركة التغيرات النقدية التي تحصل في المنظمة سواء كانت هذه التغيرات بالنقصان أم الزيادة و معرفة أسباب هذه التغيرات ، أو بمعنى آخر يمثل تصوير و توضيح مجموع المعاملات النقدية الداخلة والخارجة ، اذ ان أي اختلال في التدفق النقدي يؤدي الى مشاكل مالية تواجهها المنظمة فإذا كان التدفق النقدي الداخل يزيد على التدفق النقدي الخارج فعندها يحصل فائض نقدي ، واذا كان التدفق النقدي الخارج يزيد على التدفق النقدي الداخل فأن هنالك عجز في المنظمة ، وان النتيجة التي تواجهها المنظمة سواء كانت فائضاً أم عجزاً تعد من ابرز المشاكل المالية التي تؤثر على الإدارة المالية في المنظمة ، اذ ان أهمية

التدفق النقدي في المنظمة هي تحديد نقاط القوة والضعف في نشاطات المنظمة النقدي ، اذ يتم تقييم مدى كفاءة السياسة التي تتبناها الإدارة في مجال الاستثمار والتمويل والتعرف على الخطط المستقبلية في كافة مجالات المنظمة من ضمنها التوسع والنمو (كبة و اخرون ، 2018 : 52) .

كما أشار (الجاوي و الزبيدي ، 2014 : 61) الى ان الفشل المالي يؤدي الى انهيار المنظمة وعدم قدرتها على القيام بكافة أنشطتها وان من اهم الأسباب التي تؤدي الى الفشل المالي هي :

1- أسباب داخلية :

- أ. ضعف الإدارة العليا وعدم امتلاكها العلمية الكافية .
- ب. عدم كفاءة الإدارة في استحصال المستحقات والموارد الخاصة بالمنظمة كافة .
- ج. ضعف السياسة التشغيلية وعدم كفاءتها .
- د. تراكم الخسائر بصورة كبيرة وعدم السيطرة عليها .

2- أسباب خارجية :

- أ. شدة المنافسة مع المنظمات الأخرى .
- ب. ارتفاع تكاليف مصادر التمويل الخاصة بالمنظمة .
- ج. الظروف السياسية والاقتصادية التي تحيط بيئة المنظمة .

في حين أشار (Hasan & Zhu , 2019 : 31) الى ان انهيار المنظمات يحدث نتيجة الإفلاس ، والتي يرى الاقتصاديون ان سبب الإفلاس الذي يصيب المنظمات يكون ناتج عن عدة عوامل تؤثر فيها وتكون متمثلة بالركود ، وانخفاض الأرباح الخاصة بالمنظمة ، وكذلك زيادة أعباء الديون الكبيرة التي في ذمة المنظمة ، وزيادة تكاليفها مع حدوث التغيرات في السوق الاقتصادية والسياسية ، وأيضا التأثير السياسي على عمليات المنظمة .

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات الدراسة

توطئة :

استناداً الى الادبيات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية ، وبالاعتماد على ما جاء في الجانب النظري لها ، سيتم في هذا المبحث عرض العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة بـ (الذكاء الاستراتيجي ، و الانهيار التنظيمي) ، لذا سعى الباحث في هذا المبحث الى استعراض العلاقة بين المتغيرين وكيف يُسهم الذكاء الاستراتيجي في الحد من الانهيار التنظيمي .

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الحد من الانهيار التنظيمي :

أصبحت ثورة المعلومات كبيرة في مجال الأعمال التجارية منذ مدة ليست بالقصيرة ، وان التغيرات الديناميكية في المنافسة حولت البيئة التنافسية على الصعيد العالمي ، ودفعت قدماً للبحث عن كيفية الاستفادة من هذه المعلومات والتغلب على التهديدات والصعوبات عن طريق الذكاء الاستراتيجي (Barnea,2017:134) . اذ ان الذكاء الاستراتيجي من شأنه أن يؤدي إلى تحسين جودة الاستراتيجية (Barnea , 2020 : 3) . كما انه عن طريق الذكاء الاستراتيجي يمكن إحداث تحول في أي منظمة تعيش في أزمة ، بأقل جهد وأقصى تأثير خلال فترة زمنية قصيرة ، عن طريق الرؤى والآثار المترتبة لدى القادة والاستشاريين الذين يتمتعون بالذكاء الاستراتيجي (Thakadipuram & Stevenson, 2013 : 116) . اذ ان الذكاء الاستراتيجي يساعد على فهم ومعالجة المواقف المعقدة ودعم عملية صنع القرار بشكل أكثر فاعلية ، ويسهم في تسهيل كل الصعوبات وتذليلها والقيام بالواجبات كافة بأفضل وجه ، كما ان الذكاء الاستراتيجي يعتبر خاصية يتميز بها قادة المنظمات ، يمكنهم من جذب الافراد على رغم اختلاف ميولهم ، وإشاعة روح الحماس والتنافس البناء وغرس السلوك الريادي فيما بينهم ، فهو بمثابة نظام معلوماتي متكامل وشامل ، يساعد في توفير كافة المعلومات للمنظمة وتحليلها من اجل استعمالها لتعزيز موقف المنظمة في البيئة التي تعمل بها (محمد و محمد ، 2018 : 178) . اذ يمكن عن طريق الذكاء الاستراتيجي صياغة استراتيجيات تشمل المراقبة ، وتحديد الأهداف ، والتحفيز ، والتنبؤ بالمستقبل ، وردود الفعل الإيجابية والمكافأة ، والتدريب ، اذ تمكن المراقبة الذاتية الفرد من تحديد سلوكيات معينة يجب أن تكون تم تغييرها أو تحسينها أو إنهاؤها ، والذي يمكن ان يحد من الانهيار التنظيمي (Carmeli et al 2006 : 77).

كما ان المفاجآت الاستراتيجية الهامة شائعة في مجالات متعددة منها المجال السياسي والأمني وكذلك في مجال الأعمال ، أما القطاع الخاص التنافسي ، فان المفاجآت الاستراتيجية لشركة Nokia (المنظمة

الرائدة في مجال الاتصالات المتنقلة) مع وصول iPhone من Apple عام 2007 ، وكذلك أدت الضربة القوية لشركة Kodak لانهايارها نتيجة فقدان الشركة للثورة الرقمية ، ولذلك من الطبيعي أن يقوم أولئك الذين يخططون للقيام بخطوة استراتيجية بكل شيء يمكنهم أن يفاجئوا به في المستقبل ، وهذا يتطلب ذكاء استراتيجي ، اذ يعمل المسؤولون عن إحباط تبدل التحركات الاستراتيجية للخصم قسارى جهدها لمنع المفاجأة الاستراتيجية ، اذ يتوقع صانعو القرار الذين لديهم تفاعل ذكاء استراتيجي التعرف على التهديدات والفرص مقدماً ، والتي من شأنها ان تساعد المنظمة في مواجهة هذه التحديات والمفاجآت الاستراتيجية والحد من انهايارها (Barnea , 2017:134).

كذلك يركز الأفراد الذين يكون لديهم ذكاء استراتيجي تفكيرهم على الفرص في أوقات الصعوبات واستغلال هذه الفرص ، بدلاً من التفكير في الصعوبات على أنها عقبات ، اذ يستخدم هؤلاء الأفراد أنماط تفكير متفائلة لخلق الفرص ، لذلك فهم قادرون على التعامل بشكل أفضل مع الصعوبات التي قد تعيقهم عن تحقيق الأهداف والغايات المرجوة (Carmeli et al 2006 : 77)

كما انه لا يقتصر الذكاء الاستراتيجي على تتبع التهديدات من المنافسين فقط ولكن يجب ان يساهم الذكاء الاستراتيجي في مراقبة التطورات التكنولوجية الهامة (مثل الوسائط الرقمية استبدال DVD و CD ، طابعة ليزر تحل محل طابعة ضخ الحبر الرقمية ، التصوير الفوتوغرافي ليحل محل الفيلم الكيميائي ، والبلاستيك لتحل محل المعادن والزجاج ، إلخ). فإنه يجب ان يدرس الاتجاهات في الأسواق كافة مع التركيز على فهم رغبات الزبائن من أجل دعم القرارات التي تؤدي إلى ميزة المنافسة ، فان الذكاء الاستراتيجي وذكاء السوق هي في الواقع مكملة لبعضها ، بينما يراقب الذكاء الاستراتيجي البيئة الخارجية التي قد يكون لها تأثير على المنظمة ، تركز معلومات السوق على الوضع الحالي في الأسواق ، وان للذكاء الاستراتيجي منظور أوسع مع رؤية أعمق في المستقبل ، فإنه يساهم في استشراف المستقبل والتنبؤ بالمستقبل ، في حين أن ذكاء السوق يركز أكثر على المنافسة الحالية في السوق (Barnea , 2017:136).

يكون الذكاء الاستراتيجي استباقياً و يسعى للحصول على معلومات تمكن المنظمة من التعرف على التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية ، ويمكن أن تكون المعلومات الاستخباراتية المقدمة إلى صانعي القرار عاملاً مساعداً في كثير من الأحيان و كذلك يكون حافزاً لمزيد من الإجراءات والمبادرات الجديدة لتأمين المزايا ، فان الذكاء الاستراتيجي يتعامل في وقت واحد مع كل من المجالات التكتيكية والاستراتيجية لتلبية الاحتياجات المختلفة ، وإن كبار صانعي القرار يميلون إلى البحث عن المعلومات في المقام الأول ، اذ ان الذكاء الاستراتيجي ، يعمل بشكل وثيق و مدروس مع الاستراتيجية ومع وحدات التخطيط والتسويق (Barnea , 2017:137). كما ان الانهيار التنظيمي ينتج عن معلومات غير صحيحة او نقص المعلومات ومن الإهمال أو الافتراضات غير الملائمة ، او الاكتشاف المتأخر لتهديد كبير مما يؤدي إلى ضرر كبير يحصل على اثره الانهيار ، وان فحص الإخفاقات وأسبابها يؤدي إلى استنتاج أنه في كثير من الحالات كان

من الممكن منع حدوثها ، فضلا عن ان أسباب الانهيار التنظيمي ممكن ان يكون من العامل البشري ، أي نقص في فهم معاني المعلومات المتوفرة وسوء التقييم الجديد وغير المؤلف التهديدات ، والنتيجة هي تمثيل خاطئ لمعنى التهديد والانهيار التنظيمي وصعوبات في تطبيق الذكاء الاستراتيجي ، Barnea (2017:139).

اذ انه عن طريق الذكاء الاستراتيجي و عن طريق توظيف أهميته في المنظمات يمكن ان يسهم في الحد من الانهيار ويساعد الإدارة العليا في التفكير بالمستقبل العام للمنظمة والتنبؤ بالفرص واستغلالها بشكل صحيح ، وتجنب التهديدات التي تواجهها في اعمالها والتي قد تكون سبب رئيسي في انهيارها (طالب ، 2021 : 417) .

كما تبرز أهمية استخدام الذكاء الاستراتيجي في المنظمات والحد من انهيارها عن طريق امتلاك المنظمة بعض الصفات التي تساعد في مواجهة التحديات ومنع انهيارها والمتمثلة بالاتي:

(شمل 2021 : 79) ؛ (حافظ و آخرون ، 2017 : 1481) :

- 1- إن تمتع القيادات العليا بالذكاء الاستراتيجي يمنحهم القدرة على البحث عن فرص والحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات والمقترحات التي تساعدهم و تمكنهم من رسم صورة واضحة بشأن حاضر المنظمة ومستقبلها ومواجهة التهديدات التي قد تكون سبب رئيسي في انهيارها .
- 2- إن عملية صنع القرارات المهمة واختيار الاستراتيجيات المناسبة لعمل المنظمات تحتاج الى مفكر استراتيجي يتمتع بمهنية عالية في إدارة وشغل المنصب الإداري واتخاذ القرار الصائب الذي يجنب المنظمة من الوصول الى مرحلة الانهيار.
- 3- إن استثمار القدرات الجوهرية في داخل المنظمة وتوظيفها بشكل جيد وعمل مكونات النظام بشكل متكامل يساعد المنظمة في نجاح عملياتها داخليا ويمنع انهيارها من الداخل ويساعدها في التميز والنجاح والمنافسة مع المنظمات الأخرى .
- 4- مواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية التي تحيط بها ومواجهة كافة القوى التي تؤثر على عمل المنظمات خارجياً والمتمثلة بالقوى السياسية والقانونية والقوى الاقتصادية والقوى التكنولوجية والقوى الثقافية والاجتماعية والقوى الطبيعية ، والتكيف مع هذه القوى والعمل على مواجهتها لمنع انهيار المنظمة .

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول : اختبار أداة القياس و فحص صدقها

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة و وصفها و تشخيصها

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة و تفسير نتائجها

المبحث الأول اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة

توطئة :

يهدف هذا المبحث الى اختبار مقاييس الدراسة مستخدماً عدة اساليب احصائية مناسبة من حيث اختبار صدق البيانات ومدى اعتداليتها من حيث خضوعها للتوزيع الطبيعي ، واختبار تناسق فقرات المقاييس من خلال الصدق البنائي التوكيدي ، والتأكد من مدى جودة المقياس عن طريق التحليل العاملي التوكيدي ، اصف الى ذلك تحديد مدى ثبات المقاييس والاتساق الداخلي بين فقراتها ، وعلى النحو الاتي:

اولاً : ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية :

لتسهيل اجراءات التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من استمارة الاستبانة وتسهيل مهمة قراءتها والتعامل مع المتغيرات وابعادها الفرعية تم استخدام اسلوب الترميز للمتغيرات وتوصيفها ، إذ يوضح الجدول (10) متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية ورموزها وعدد الفقرات في كل بُعد .

الجدول (10) ترميز وتوصيف المتغيرات وابعادها الفرعية

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
5	FO	الاستشراف Foresight	الذكاء الاستراتيجي StrInt
5	FV	الرؤيا المستقبلية Future vision	
5	ST	تفكير النظم System Thinking	
5	MO	الدافعية Motivation	
5	PA	الشراكة Partnership	
4	IE	العناصر الداخلية Interior Items	الانهيار التنظيمي OrgCol
4	EE	العناصر الخارجية External Elements	

4	HE	العناصر البشرية Human Elements
4	SE	العناصر الهيكلية Structural Elements
4	FE	العناصر المالية Financial Elements

المصدر : اعداد الباحث .

ثانياً : إختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس :

يتضمن قياس الصدق الخاص بالاستبانة في الدراسات السلوكية بمدى قابلية اداة القياس لاختبار البناء المراد قياسه بثقة ومصداقية عالية لتوفر الخصائص التي تمثل الظاهرة المراد دراستها (, Hinkin 887 : 2015) ويعد الصدق الظاهري وصدق المحتوى من اهم انواع الصدق الواجب اختبارها في العلوم السلوكية والتي تم تثبيتها من قبل جمعية علم النفس الامريكية (ظاظا ، 2011 : 240) اذ يعتمد الصدق الظاهري على مراعاة تضمين الاتجاه المقصود في جميع فقرات اداة القياس ، اي ان صدق المقياس يعد من الامور المهمة والخطوات الرئيسية التي يجب القيام بها عند تصميم مقياس معين لدراسة أي ظاهرة سلوكية (Potter & Donnerstein , 2009 : 264)

إما صدق المحتوى فيقصد به تمتع المقياس باتساق عالي في بنيته البنوية وهذا يتحقق عندما ترتبط ابعاده وفقراته ضمن بنى نظرية منسجمة متكاملة المحتوى بمعنى ان تكون الفقرات ممثلة لكل المعاني التي يتضمنها البعد الذي تنتمي اليه ، وهذا يتضمن تحديد امكانية المقياس على توصيف البناء النظري المصمم لقياس حالة او حقيقة معينة ضمن اطار محدد يمثلته المتغير وانموذج القياس (Csikszentmihalyi & Larson , 2014 : 46)

ولتحقيق الاختبارين اعلاه ، قام الباحث بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال بلغ عددهم (13) . وذلك للتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس وتحديد مدى انتماء ووضوح كل فقرة من حيث المحتوى التطبيقي والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع امكانية إضافة أو حذف ما يرى المحكم من فقرات في أي محور من المحاور.

وبناءً على الاقتراحات والملاحظات التي اقترحتها السادة المحكمون حول بعض فقرات الاستبانة وما نتج عن المناقشات التي جرت معهم في هذا الاطار قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة وتغيير

بعض الصياغات الخاصة ببعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وانسجاماً مع الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة واكثر تمثيلاً وقياساً للابعد والمتغيرات التي تمثلها . ويوضح الجدول (11) النسب المئوية التي تحدد اتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة ، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق تام تم تعديل ومعالجة صياغتها حسب الملاحظات المثبتة من قبل السادة المحكمين .

الجدول (11) نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات ابعاد القياس في الاستبانة

ت	المتغيرات	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
1	الاستشراف	5	4	80	اعادة صياغة بعض الفقرات
2	الرؤيا المستقبلية	5	3	60	
3	تفكير النظم	5	5	100	
4	الدافعية	5	5	100	
5	الشراكة	5	4	80	
6	العناصر الداخلية	4	4	100	
7	العناصر الخارجية	4	3	75	
8	العناصر البشرية	4	3	75	
9	العناصر الهيكلية	4	4	100	
10	العناصر المالية	4	4	100	

المصدر : اعداد الباحث استنادا الى نتائج تحكيم الاستبانة.

ثالثاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

التوزيع الطبيعي هو توزيع احتمالي مستمر لمتغير عشوائي ، يتم الاستدلال عليه عن طريق منحني التوزيع الذي يقترب بشكل وثيق من التوزيع الاحتمالي لمجموعة واسعة من المتغيرات العشوائية، الغرض من هذا التوزيع هو الوصول الى قرارات مهمة حول تحديد المؤشرات الإحصائية التي سيتم اعتمادها (Larson & Farber , 2015 : 236) وبذلك فان توزيع البيانات سواء أكان (طبيعياً أم غير طبيعي) يحدد استخدام الاحصاءات المعلمية او اللامعلمية ، فالتوزيع الطبيعي يستند الى استخدام الاحصاءات المعلمية اما

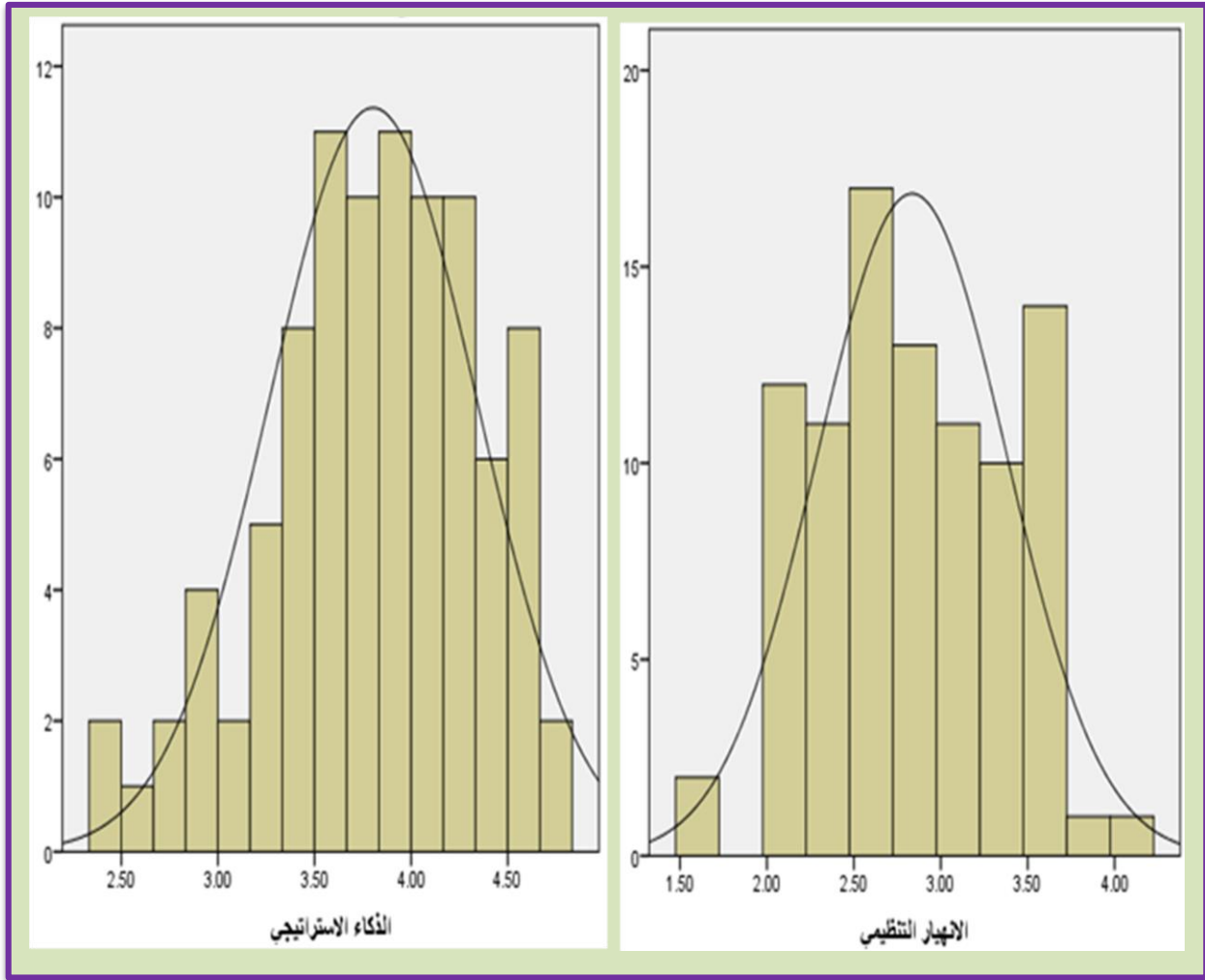
التوزيع غير الطبيعي فيستند الى استخدام الاحصاءات اللامعلمية ، ولمعرفة طبيعة توزيع بيانات البحث الحالية اعتمدت الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك ، وكما يأتي:

اذ يتبين من الجدول (12) ان مقدار قيمة الاختبار حسب اجابات العينة قد بلغ (0.070 , 0.081) على التوالي للمتغيرين الرئيسيين (الذكاء الاستراتيجي ، والانهيال التنظيمي) في حين كانت النسبة المعنوية لقيمة الاختبار قد بلغت (0.194 , 0.200) على التوالي ايضاً ، وهذه القيمة قد تجاوزت المستوى المعياري الخاص بها البالغ (0.05) ، مما يؤكد ان البيانات تخضع لاعتدالية التوزيع الطبيعي ، وهذا يمكن الباحث من التوجه نحو استعمال الادوات المعلمية في تحليل البيانات . ويوضح الشكل (15) المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة الذكاء الاستراتيجي ، والانهيال التنظيمي .

الجدول (12) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغيرات الدراسة

Tests of Normality						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
.068	92	.972	.200*	92	0.70	الذكاء الاستراتيجي
.101	92	.977	.194	92	0.81	الانهيال التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).



الشكل (15) منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

رابعاً : اختبار الصدق البنائي التوكيدي :

يعد الصدق البنائي التوكيدي باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) شرطاً أساسياً للاختبارات المعلمية . اذ ان الهدف من اجراء اختبار التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) هو التأكد من صدق البناءات النظرية لمتغيرات البحث ومدى دقتها ميدانياً (Kaiser et al., 2019 : 7) كما ان الانموذج الهيكلية الناتج من الاختبار يحقق العلاقات بين الفقرات والابعاد الخاصة بالمتغير بأسلوب بسيط وواضح كما انه يحدد اهميتها استناداً الى اجابات العينة المختارة (Tomé-Fernández et al. , 2020 : 12)

ولأجل اختبار الصدق البنائي التوكيدي سيتم التأكد من معيارين اساسيين هما : (Prudon, 2015)

(: 4 ; Hair et al., 2010 : 116

1. كفاية تقدير المعلمة المعيارية

يمكن الاعتماد على قيم التقديرات المعيارية للمعلمة والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (40). وفي حال كانت اقل ستحذف من المقياس ، وسيتم اعتماد قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كقيمة معيارية لقبول معنوية التقديرات المعيارية ، اذ ان النسبة الحرجة تكون مقبولة كلما كانت معنوية .

2. مؤشرات مطابقة الانموذج

تعتمد مؤشرات مطابقة الانموذج للحكم على مستوى جودة الانموذج الهيكلي المختبر وتحديد مدى ملائمته للبيانات التي سحبت من العينة وبالتالي يمكن تشخيص مستوى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد به المقياس مع اجابات افراد العينة المبحوثة ، وهنا سيتم الاعتماد على بعض مؤشرات المطابقة التي يمكن تحديد مدى القبول لها من خلال الجدول (13) .

جدول (13) مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي

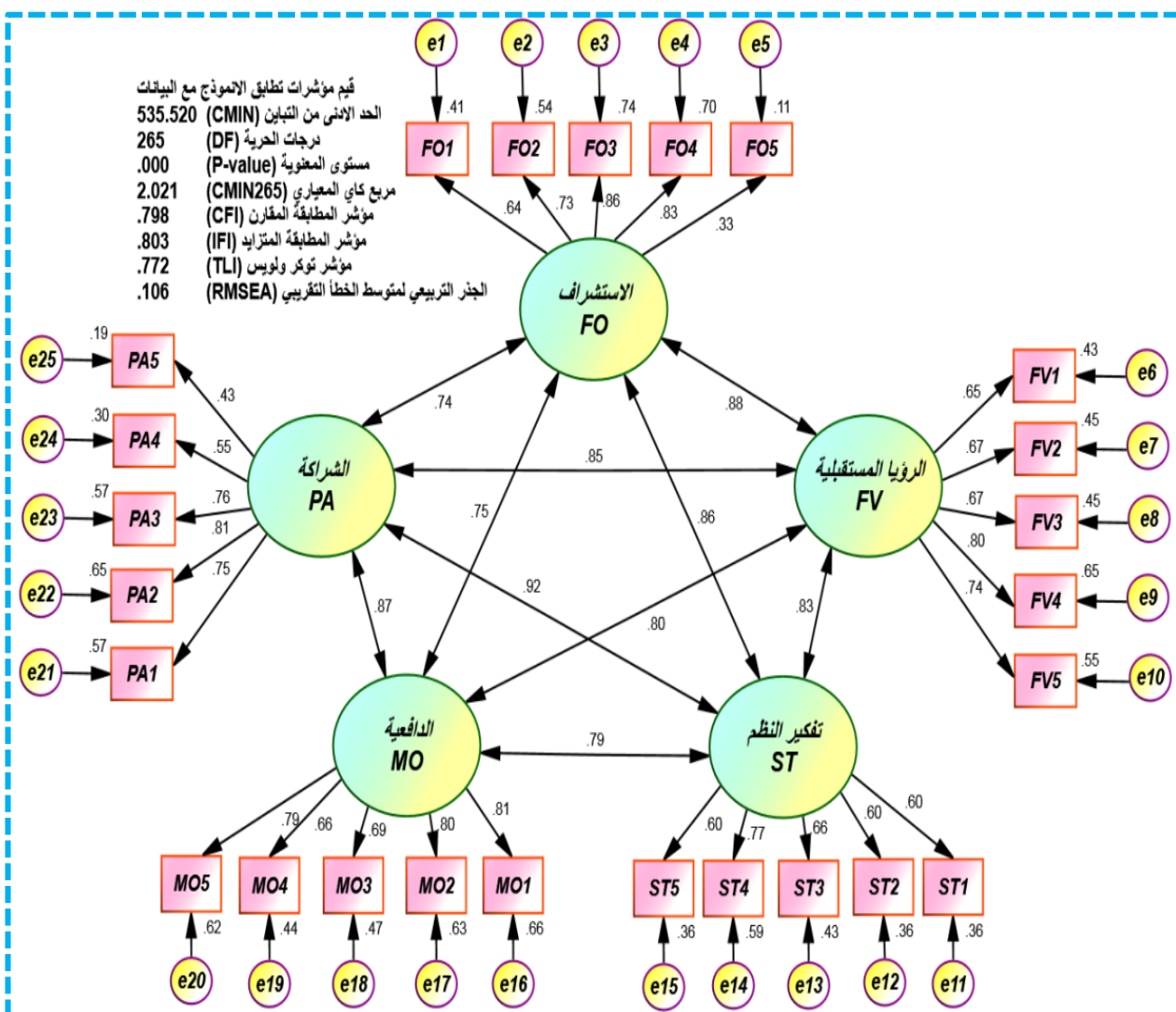
قاعدة جودة المطابقة	المؤشرات	ت
$CMIN/DF < 5$	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	1
$CFI > 0.90$	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	2
$IFI > 0.90$	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	3
$TLI > 0.90$	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	4
$RMSEA < 0.08$	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	5

Source : Singh,V., (2016) " Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach ", Environ Syst Decis 36 , P. 388 .

1- الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي :

لقد جرى قياس متغير الذكاء الاستراتيجي عن طريق ستة ابعاد فرعية هي (الاستشراف (5) فقرة ، الرؤيا المستقبلية (5) فقرة ، تفكير النظم (5) فقرة ، الدافعية (5) فقرة ، والشراكة (5) فقرة . اذ يتبين من الشكل (16) ان كل اوزان الانحدار المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) الا فقرة واحدة (FO5) اذ كان

وزنها الانحداري (0.33) ، وهذا يشير على ضعف تمثيلها للبعد الذي تنتمي اليه وهو بعد الاستشراف مما يستوجب حذفها من المقياس ، كما ان قيم مؤشرات جودة المطابقة الهيكلية كانت ضعيفة ، وهي قيم (CFI ، RMSEA ، IFI ، TLI) . وهذا يؤكد اهمية اللجوء الى مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى هذه المؤشرات التي تسهم في زيادة مستوى الاتساق بين الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع اجابات افراد العينة.

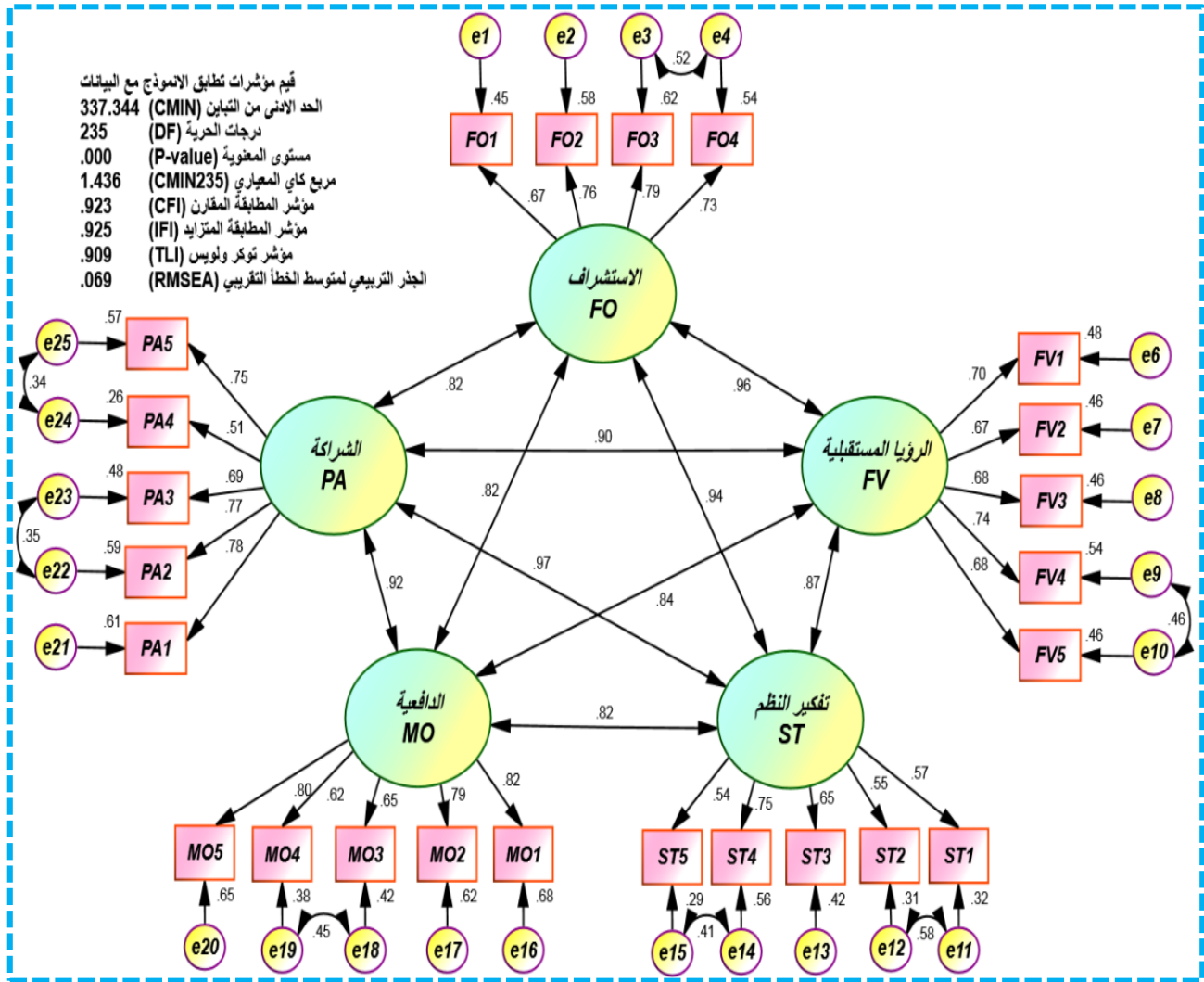


الشكل (16) الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

ولذلك وبعد حذف الفقرة اعلاه واجراء (7) من مؤشرات التعديل اللازمة نلاحظ ان الانموذج قد اكتسب مستوى المطابقة اللازمة وكما يتضح من خلال متابعة مؤشرات مطابقة الانموذج الظاهرة في الشكل (17) . وبهذا يكون الانموذج الهيكلية قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لإجابات افراد العينة على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ، اما اوزان الانحدار المتبقية فقد كانت كلها نسب معنوية

وذلك من خلال قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (14) والتي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمات وامكانية الاعتماد عليها في قياس الابعاد التي تنتمي اليها .



الشكل (17) الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

الجدول (14) معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الذكاء الاستراتيجي

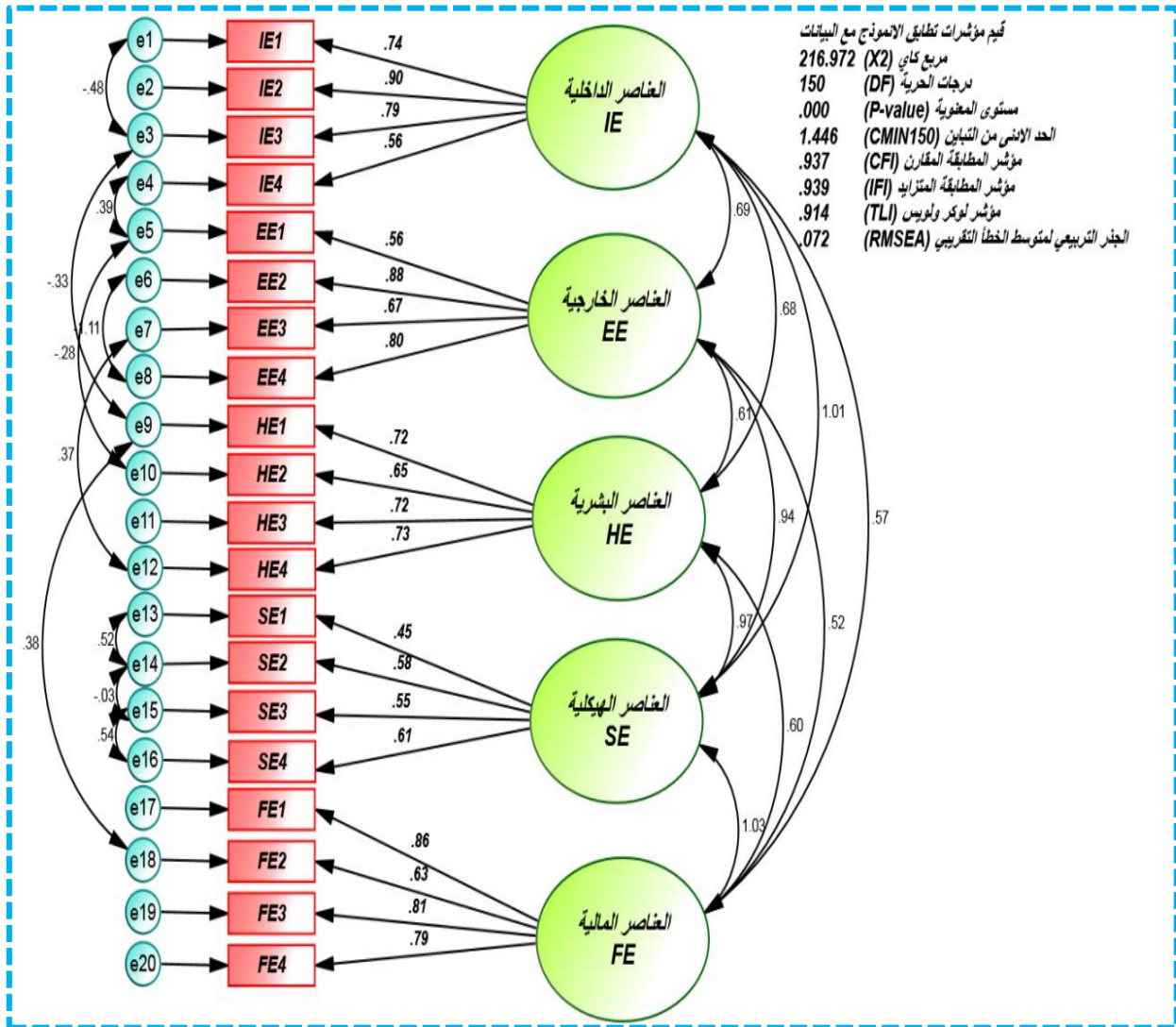
المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
FO4 <---	الاستشراف	.733	1.000		
FO3 <---	الاستشراف	.785	.941	.089	10.567 ***
FO2 <---	الاستشراف	.762	.854	.121	7.075 ***
FO1 <---	الاستشراف	.672	.834	.134	6.207 ***
FV1 <---	الرؤيا المستقبلية	.695	1.000		
FV2 <---	الرؤيا المستقبلية	.675	1.073	.179	5.989 ***

FV3	<---	الرؤيا المستقبلية	.678	1.023	.170	6.016	***
FV4	<---	الرؤيا المستقبلية	.737	1.163	.179	6.499	***
FV5	<---	الرؤيا المستقبلية	.677	1.080	.180	5.996	***
ST1	<---	تفكير النظم	.567	1.075	.252	4.258	***
ST2	<---	تفكير النظم	.553	.996	.238	4.185	***
ST3	<---	تفكير النظم	.652	1.281	.275	4.664	***
ST4	<---	تفكير النظم	.746	1.562	.248	6.301	***
ST5	<---	تفكير النظم	.542	1.000			
MO1	<---	الدافعية	.822	.865	.100	8.680	***
MO2	<---	الدافعية	.790	.988	.120	8.249	***
MO3	<---	الدافعية	.646	.857	.134	6.414	***
MO4	<---	الدافعية	.619	.729	.120	6.098	***
MO5	<---	الدافعية	.804	1.000			
PA1	<---	الشراكة	.783	1.170	.168	6.953	***
PA2	<---	الشراكة	.766	1.131	.134	8.458	***
PA3	<---	الشراكة	.694	1.000			
PA4	<---	الشراكة	.508	.650	.142	4.585	***
PA5	<---	الشراكة	.754	1.189	.177	6.717	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

2- الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الانهيار التنظيمي :

لقد تم قياس متغير الانهيار التنظيمي من خلال خمسة ابعاد فرعية هي (العناصر الداخلية (4) فقرات ، العناصر الخارجية (4) فقرات ، العناصر البشرية (4) فقرات ، العناصر الهيكلية (4) فقرات ، والعناصر المالية (4) فقرات) . اذ يتضح من الشكل (18) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (18) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (15) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء (10) من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلية قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الانهيار التنظيمي يقاس بخمسة ابعاد فرعية بواقع (20) فقرة .



الشكل (18) الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الانهيار التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

الجدول (15) معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الانهيار التنظيمي

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية	
IE4 <---	العناصر الداخلية	.558	.775	.147	5.280	***
IE3 <---	العناصر الداخلية	.791	1.154	.188	6.146	***
IE2 <---	العناصر الداخلية	.896	1.422	.173	8.196	***
IE1 <---	العناصر الداخلية	.740	1.000			
EE4 <---	العناصر الخارجية	.799	1.000			
EE3 <---	العناصر الخارجية	.665	.791	.131	6.061	***
EE2 <---	العناصر الخارجية	.878	1.280	.210	6.100	***
EE1 <---	العناصر الخارجية	.556	.738	.141	5.235	***

HE3	<---	العناصر البشرية	.722	1.000			
HE4	<---	العناصر البشرية	.728	1.049	.165	6.361	***
HE2	<---	العناصر البشرية	.647	.978	.171	5.712	***
HE1	<---	العناصر البشرية	.720	.991	.157	6.319	***
SE2	<---	العناصر الهيكلية	.794	1.000			
SE3	<---	العناصر الهيكلية	.809	1.068	.129	8.254	***
SE4	<---	العناصر الهيكلية	.630	.730	.117	6.244	***
SE1	<---	العناصر الهيكلية	.859	1.206	.137	8.828	***
FE4	<---	العناصر المالية	.577	1.114	.193	5.771	***
FE3	<---	العناصر المالية	.546	.850	.104	8.187	***
FE2	<---	العناصر المالية	.610	1.000			
FE1	<---	العناصر المالية	.446	.696	.148	4.703	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

خامساً : الثبات البنائي لأداة القياس :

يُعرّف الثبات في البحث العلمي بأنه الخاصية التي تُعبر عن تقارب القيم والقراءات الخاصة بمعيار القياس في كل مرة يُطبّق فيها ، أو مقدار عدم تغير معيار القياس عند تكرار استعماله في أوقات مختلفة وعينات مختلفة (القحطاني ، 2020 : 191) وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا ، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) . كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة . وكما موضح في الجدول(16).

اذ تبين أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.747 - 0.948) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70) . اما بالنسبة الى معاملات الصدق الهيكلي فانها تراوحت بين (0.864-0.984) ، وهذا يشير الى ان جميع هذه المعاملات مقبولة احصائياً مما يثبت مدى دقة وثبات أداة القياس وصدقها الهيكلي العالي المستخدم في الدراسة الحالية وقدرتها على قياس متغيراتها وابعادها الفرعية بوضوح وبدون تعقيد.

الجدول (16) معاملات الثبات على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

ت	المتغيرات والابعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1.	الاستشراف	0.844	0.919
2.	الرؤيا المستقبلية	0.831	0.912
3.	تفكير النظم	0.780	0.883
4.	الدافعية	0.864	0.930
5.	الشراكة	0.801	0.895
6.	الذكاء الاستراتيجي	0.948	0.974
7.	العناصر الداخلية	0.804	0.897
8.	العناصر الخارجية	0.789	0.888
9.	العناصر البشرية	0.776	0.881
10.	العناصر الهيكلية	0.747	0.864
11.	العناصر المالية	0.856	0.925
12.	الانهيال التنظيمي	0.917	0.958

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

سادساً : اختبار الاتساق الداخلي :

اعتمد الباحث على استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية من جهة وفقراتها من جهة اخرى ، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد ، ويوضح الجدول (17) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات وابعاد متغيرات الدراسة الحالية ، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (17) الى وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع المتغيرات والابعاد وفقراتها تراوحت بين (284 - 900) عند مستوى معنوية (01) ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين جميع المتغيرات والابعاد وفقراتها.

الجدول (17) الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وابعاده الفرعية

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية
الاستشراف		FO1	.754**	.682**	.01
		FO2	.800**	.722**	.01
		FO3	.874**	.761**	.01

.01	.723**	.863**	FO4		الذكاء الاستراتيجي	
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي			FO5			
.01	.664**	.702**	FV1	الرؤيا المستقبلية		
.01	.668**	.774**	FV2			
.01	.663**	.769**	FV3			
.01	.734**	.851**	FV4			
.01	.692**	.762**	FV5			
.01	.563**	.747**	ST1	تفكير النظم		
.01	.585**	.731**	ST2			
.01	.646**	.724**	ST3			
.01	.726**	.811**	ST4			
.01	.607**	.629**	ST5			
.01	.731**	.811**	MO1	الدافعية		
.01	.702**	.827**	MO2			
.01	.632**	.811**	MO3			
.01	.646**	.776**	MO4			
.01	.766**	.808**	MO5			
.01	.727**	.730**	PA1	الشراكة		
.01	.731**	.783**	PA2			
.01	.718**	.809**	PA3			
.01	.602**	.751**	PA4			
.01	.502**	.665**	PA5			
.01	.577**	.742**	IE1	العناصر الداخلية		الانهايار التنظيمي
.01	.752**	.900**	IE2			
.01	.673**	.830**	IE3			
.01	.651**	.688**	IE4			
.01	.487**	.766**	EE1	العناصر الخارجية		
.01	.705**	.799**	EE2			
.01	.673**	.805**	EE3			
.01	.649**	.767**	EE4			
.01	.284**	.500**	HE1	العناصر البشرية		
.01	.567**	.778**	HE2			
.01	.613**	.818**	HE3			
.01	.669**	.761**	HE4			
.01	.559**	.701**	SE1			
.01	.680**	.729**	SE2			

.01	.509**	.578**	SE3	العناصر	
.01	.764**	.796**	SE4	الهيكلية	
.01	.773**	.875**	FE1	العناصر	
.01	.586**	.746**	FE2	المالية	
.01	.638**	.860**	FE3		
.01	.640**	.859**	FE4		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS .

المبحث الثاني تحليل نتائج الدراسة و وصفها وتشخيصها

توطئة :

يركز هذا المبحث على عرض وتحليل نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة وتفسيرها، ويتضمن فقرتين رئيسيتين ، الاولى تتعرض الى وصف وتشخيص المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي ، اما الثانية فتتعلق بالمتغير التابع الانهيار التنظيمي وعلى مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة ، وقد استخدمت لتحقيق هذا الغرض عدة اساليب احصائية مناسبة ، وكما يأتي :

أولا : وصف متغير الذكاء الاستراتيجي و تشخيصه :

اعتمد الباحث في تفسير مستوى متغيرات الدراسة على قيمة الوسط الحسابي المتحققة عن طريق تقسيمه على خمس فئات تنتمي لها الاوساط الحسابية ، وكما موضح في الجدول (18) :

الجدول (18) تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80 – 1	منخفض جدا
2	2.60 – 1.81	منخفض
3	3.40 – 2.61	معتدل
4	4.20 – 3.41	مرتفع
5	5.00 – 4.21	مرتفع جدا

Source : Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " **The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan**" Journal of Social Sciences 5 (4), P.403.

و يتألف هذا المتغير من خمسة ابعاد فرعية وكما يأتي :

1. بعد الاستشراف :

تم قياس هذا البعد بأربع مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (FO₁- FO₄) بعد ان حذفت الفقرة الخامسة من خلال التحليل العاملي التوكيدي ، اذ يتضح من الجدول (19) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد الاستشراف ، اذ يلاحظ ان الفقرة (FO₂) التي محتواها (جامعتنا تستفيد من الخبرة

الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.978) وانحراف معياري (0.711) و معامل اختلاف نسبي قدره (17.863%) و بلغت شدة الاجابة لها (0.796) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (FO₁) التي محتواها (جامعتنا تعمل على استقرار المستقبل عند تطوير استراتيجيتها طويلة الاجل) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.802) وبانحراف معياري بلغ (0.792) و معامل اختلاف نسبي قدره (20.827%) و شدة اجابة (0.760) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" كذلك .

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده الاستشراف قد بلغ (3.894) وبانحراف معياري عام بلغ (0.633) و معامل اختلاف نسبي قدره (16.247%) وشدة اجابة (0.779) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يشير الى سعي الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة على استقرار المستقبل عند تطوير استراتيجيتها طويلة الاجل وتهتم على قدر الاستطاعة في الافادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية فضلاً عن كونها تمتلك الإرادة والقدرة الى حد ما على أخذ زمام المبادرة في ضوء التصورات الجديدة وهي تهتم بين الحين والآخر بمتابعة التطورات التي تحصل في ظروف البيئة الخارجية للإفادة منها في عمليات اتخاذ القرار.

الجدول (19) الاحصاءات الوصفية لبعده الاستشراف

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات جامعتنا :
4	مرتفع	0.760	20.827	0.792	3.802	تعمل على استقرار المستقبل عند تطوير استراتيجيتها طويلة الاجل.
1	مرتفع	0.796	17.863	0.711	3.978	تستفيد من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.
3	مرتفع	0.767	19.806	0.760	3.837	تمتلك الإرادة والقدرة على أخذ زمام المبادرة في ضوء التصورات الجديدة.
2	مرتفع	0.780	22.172	0.865	3.902	تراقب التغييرات في البيئة الخارجية عند اتخاذ القرار.
حذفت من خلال التحليل العملي التوكيدي						تتوقع توقيت التغييرات في المسار الاستراتيجي.
-	مرتفع	0.779	16.247	0.633	3.894	المعدل العام لبعده الاستشراف

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

2. بعد الرؤيا المستقبلية :

تم قياس هذا البعد بخمس مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ($FV_1 - FV_5$) ، اذ يتضح من الجدول (20) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد الرؤيا المستقبلية ، اذ يلاحظ ان الفقرة (FV_5) التي محتواها (جامعتنا تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثلى التي تسعى إليها المنظمة) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.794) وانحراف معياري (0.819) و معامل اختلاف نسبي قدره (21.596%) و بلغت شدة الاجابة لها (0.759) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (FV_4) التي محتواها (تقوم بتحويل الرؤية إلى حقيقة ضمن مهمة المنظمة وأهدافها) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.685) و بانحراف معياري بلغ (0.811) و معامل اختلاف نسبي قدره (22.010%) و شدة اجابة (0.737) وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد الرؤيا المستقبلية قد بلغ (3.748) و بانحراف معياري عام بلغ (0.613) و معامل اختلاف نسبي قدره (16.345%) و شدة اجابة (0.750) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد ان الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة تهتم بان تمتلك القيادات الإدارية والعلمية رؤية خاصة حول مهامهم المستقبلية من اجل توحيد جهودهم في تحقيق الاهداف العامة التي تسعى الى انجازها وهذا يتحقق في ضوء اتساقها وتوافقها مع رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية بهدف ان تكون خارطة طريق واضحة المعالم لدى المنتسبين في تعزيز جهودهم والعمل بروح الفريق الواحد والتعاون في سبيل تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم .

الجدول (20) الاحصاءات الوصفية لبعد الرؤيا المستقبلية

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات : جامعتنا :
4	مرتفع	0.748	19.772	0.739	3.739	تمتلك رؤية ذات أبعاد شاملة تحدد اتجاه العمل
3	مرتفع	0.752	21.723	0.817	3.761	تستخدم رؤيتها لتوحيد جهود الموظفين نحو أهداف المنظمة.
2	مرتفع	0.752	20.622	0.776	3.761	تكون منسجمة مع رؤيتها الإستراتيجية.
5	مرتفع	0.737	22.010	0.811	3.685	تقوم بتحويل الرؤية إلى حقيقة ضمن مهمة المنظمة وأهدافها.

1	مرتفع	0.759	21.596	0.819	3.794	تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثلى التي تسعى إليها المنظمة.
-	مرتفع	0.750	16.345	0.613	3.748	المعدل العام لبعد الرؤيا المستقبلية

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

3. بعد تفكير النظم :

تم قياس هذا البعد بخمس بمؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ($ST_1 - ST_5$) ، اذ يتضح من الجدول (21) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد تفكير النظم ، اذ يلاحظ ان الفقرة (ST_4) التي محتواها (جامعتنا تتبنى طرماً جديدة للتعلم واكتساب المعرفة من أجل التكامل الاستراتيجي) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.000) وانحراف معياري (0.864) و معامل اختلاف نسبي قدره (21.611%) و بلغت شدة الاجابة لها (0.800) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (ST_3) التي محتواها (جامعتنا تنظر إلى مكونات أي مشكلة كحزمة واحدة بدلاً من تحليلها كأجزاء منفصلة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.609) وبانحراف معياري بلغ (0.811) و معامل اختلاف نسبي قدره (22.485%) و شدة اجابة (0.722) وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد تفكير النظم قد بلغ (3.839) وبانحراف معياري عام بلغ (0.580) و معامل اختلاف نسبي قدره (15.099%) وشدة اجابة (0.768) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يشير الى ان الكليات والجامعات الالهية عينة البحث تعمل على تشجيع القيادات العلمية والادارية في تقديم الأفكار الجديدة الخاصة بتقديم الخدمات التعليمية والعلمية بصورة تشاركية وفرقية تنمي قدراتهم وخبرتهم الوظيفية والتعليمية وتسعى الى الاستفادة من جميع مواردها المتاحة وهي تهتم بمعالجة المشاكل التي تعترض سير العمل اعتماداً على قدرات وامكانات منتسبها بهدف تطوير قدراتهم الشخصية وامكاناتهم الذاتية .

الجدول (21) الاحصاءات الوصفية لبعد تفكير النظم

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الاتحرف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات : جامعتنا :
3	مرتفع	0.763	20.535	0.783	3.815	تدرس الأفكار الجديدة معاً بدلاً من النظر بشكل منفصل إلى قيمتها في الاجل الطويل.
4	مرتفع	0.761	19.578	0.745	3.804	تمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة وذلك بغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها.

5	مرتفع	0.722	22.485	0.811	3.609	تنظر إلى مكونات أي مشكلة كحزمة واحدة بدلاً من تحليلها كأجزاء منفصلة.
1	مرتفع	0.800	21.611	0.864	4.000	تتبنى طرقاً جديدة للتعليم واكتساب المعرفة من أجل التكامل الاستراتيجي.
2	مرتفع	0.793	19.218	0.762	3.967	تملك القدرة على النظر إلى المشاكل من وجهات نظر مختلفة.
-	مرتفع	0.768	15.099	0.580	3.839	المعدل العام لبعده تفكير النظم

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

4. بعد الدافعية :

تم قياس هذا البعد بخمس مؤشرات ميدانية يرموزها الاحصائية ($MO_1 - MO_5$) ، اذ يتضح من الجدول (22) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده الدافعية ، اذ يلاحظ ان الفقرة (MO_4) التي محتواها (جامعتنا تحث الموظفين على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.772) وانحراف معياري (0.827) و معامل اختلاف نسبي قدره (21.921%) و بلغت شدة الاجابة لها (0.754) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (MO_2) التي محتواها (جامعتنا تثير المنافسة بين الموظفين لتحقيق المزيد من الإنجازات) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.674) و بانحراف معياري بلغ (0.878) و معامل اختلاف نسبي قدره (23.910%) و شدة اجابة (0.735) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" كذلك .

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده الدافعية قد بلغ (3.739) و بانحراف معياري عام بلغ (0.739) و معامل اختلاف نسبي قدره (19.772%) و شدة اجابة (0.748) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" الى حد ما مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يدل على اهمية تشجيع ادارات الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة للمنتسبين من اعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الى تنفيذ مهامهم الوظيفية والتدريسية بأفضل صورة ممكنة من اجل ضمان تطبيق الاستراتيجيات المرسومة وتحقيق التفوق والتميز على مستوى المنافسين وهذا بالإمكان ان يتحقق من خلال تبني نظام متطور للحوافز المعنوية والمادية ومنح المنتسبين فرص المشاركة في عمليات اتخاذ القرار والسعي الى ايجاد بيئة عمل ايجابية تساعدهم على انجاز وظائفهم .

الجدول (22) الاحصاءات الوصفية لبعء الدافعية

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات جامعتنا :
2	مرتفع	0.748	19.772	0.739	3.739	تمتلك القدرة على تحفيز الموظفين على تنفيذ رؤيتها وتصوراتها الاستراتيجية .
5	مرتفع	0.735	23.910	0.878	3.674	تثير المنافسة بين الموظفين لتحقيق المزيد من الإنجازات
3	مرتفع	0.741	25.150	0.932	3.707	تمتلك نظام حوافز جيد يعمل على تحسين الأداء
1	مرتفع	0.754	21.921	0.827	3.772	تحث الموظفين على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية.
4	مرتفع	0.739	23.643	0.874	3.696	تعمل على خلق بيئة مناسبة تساعد الموظفين على زيادة إنجازاتهم.
-	مرتفع	0.748	19.772	0.739	3.739	المعدل العام لبعء الدافعية

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

5. بعد الشراكة :

تم قياس هذا البعد بخمس مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (PA₁- PA₅) ، اذ يتضح من الجدول (23) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعء الشراكة ، اذ يلاحظ ان الفقرة (PA₅) التي محتواها (جامعتنا نعتقد أن بعد الشراكة قد يساهم في تطوير قدرات وخبرات العاملين) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.902) وانحراف معياري (0.865) و معامل اختلاف نسبي قدره (22.172%) و بلغت شدة الاجابة لها (0.780) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (PA₁) التي محتواها (جامعتنا ترى في الشراكة وسيلة جيدة للجامعة لتحقيق رؤيتها وأهدافها) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.761) وبانحراف معياري بلغ (0.869) و معامل اختلاف نسبي قدره (23.109%) و شدة اجابة (0.752) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ايضاً .

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعء الشراكة قد بلغ (3.828) وبانحراف معياري عام بلغ (0.624) و معامل اختلاف نسبي قدره (16.293%) وشدة اجابة (0.766) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يدل على ان الكليات والجامعات الالهية عينة الدراسة تسعى الى تبني الشراكة والتعاون العلمي والاكاديمي مع الجامعات الاخرى

لتحقيق رؤيتها وأهدافها وهي تهتم الى حد ما باقامة المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية من اجل الافادة من تجارب الجامعات خاصة على مستوى تطوير قدرات المنتسبين وتحسين مستوى امكاناتهم

الجدول (23) الاحصاءات الوصفية لبعء الشراكة

الفرقات	ترتيب	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفرقات : جامعتنا :
5	مرتفع	0.752	23.109	0.869	3.761	ترى في الشراكة وسيلة جيدة للجامعة لتحقيق رؤيتها وأهدافها.	
4	مرتفع	0.759	22.632	0.859	3.794	تزيد فعالية القرار عندما يتعلق الأمر بالتحالفات	
3	مرتفع	0.763	21.957	0.838	3.815	تسعى إلى تكوين تحالفات إستراتيجية بشكل محلياً وإقليمياً.	
2	مرتفع	0.774	19.239	0.744	3.870	تعتقد أن التحالفات الاستراتيجية تسمح لها بالاستفادة من تجربتها.	
1	مرتفع	0.780	22.172	0.865	3.902	تعتقد أن بعء الشراكة قد يساهم في تطوير قدرات وخبرات العاملين .	
-	مرتفع	0.766	16.293	0.624	3.828	المعدل العام لبعء الشراكة	

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

وبعد استعراض الوصف الاحصائي لجميع أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي وما نجم عنه من اجابات عينة الدراسة بخصوص ابعاده الفرعية ، يوضح الجدول (24) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي ميدانيا على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة والذي يعكس مدى اهتمام افراد العينة المبحوثة بهذه الابعاد ، اذ جاء ترتيبها كما يأتي : (بعء الاستشراف ، بعء تفكير النظم ، بعء الشراكة ، بعء الرؤيا المستقبلية ، وبعء الدافعية) على التوالي .

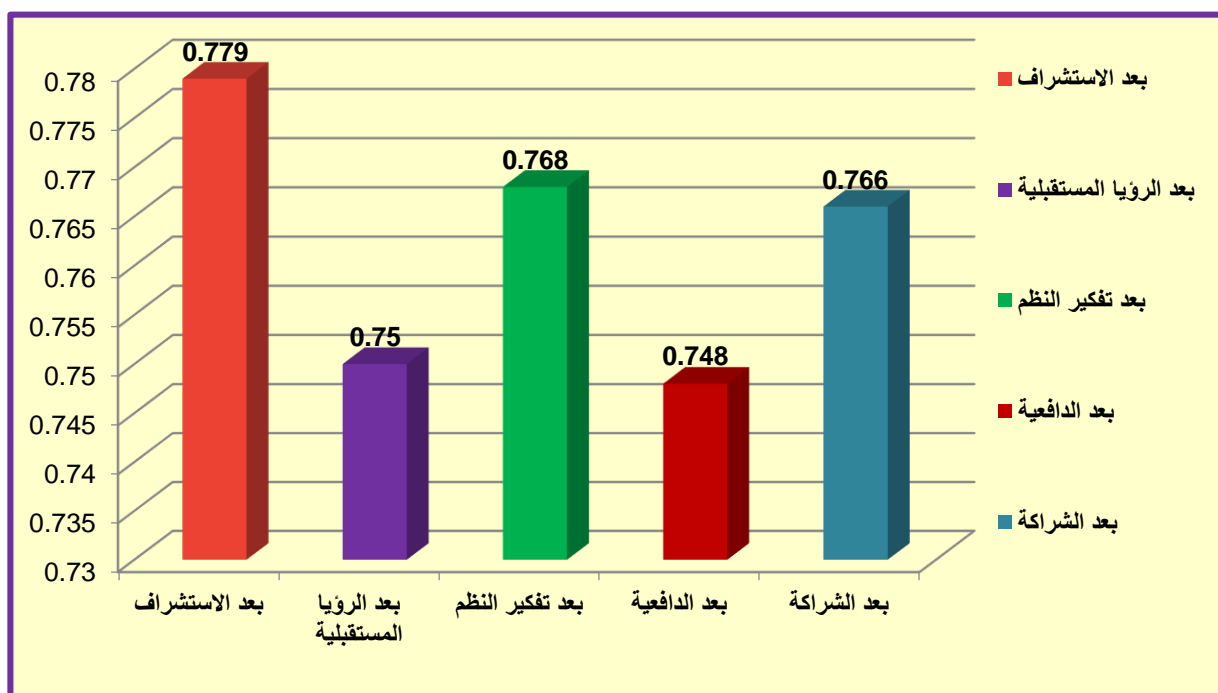
أما متغير الذكاء الاستراتيجي الرئيس فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (3.805) وقيمة الانحراف المعياري له (0.547) الذي يشير الى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، ومعامل اختلاف نسبي قدره (14.365%) وكانت شدة الاجابة المتحققة قد بلغت (0.761) وبذلك فانه حقق مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية مرتفعة حسب اجابات افراد العينة على مستوى الكليات والجامعات عينة الدراسة.

الجدول (24) الاحصاءات الوصفية لمتغير الذكاء الاستراتيجي

الفرقات	الترتيب	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	مرتفع	0.779	16.247	0.633	3.894	بعد الاستشراف	
4	مرتفع	0.750	16.345	0.613	3.748	بعد الرؤيا المستقبلية	
2	مرتفع	0.768	15.099	0.580	3.839	بعد تفكير النظم	
5	مرتفع	0.748	19.772	0.739	3.739	بعد الدافعية	
3	مرتفع	0.766	16.293	0.624	3.828	بعد الشراكة	
-	مرتفع	0.761	14.365	0.547	3.805	المعدل العام لمتغير الذكاء الاستراتيجي	

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (SPSS V.24 , Excel 2010)

وبهدف تمثيل مستوى اهمية الأبعاد الفرعية لمتغير الذكاء الاستراتيجي بيانياً على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم شدة الاجابة المتحققة وحسب الشكل (19) الذي يوضح ذلك :



الشكل (19) التمثيل البياني لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحث استناداً الى برنامج (Excel) .

ثانياً : وصف متغير الانهيار التنظيمي و تشخيصه :

و يتألف هذا المتغير من خمسة ابعاد فرعية وكما يأتي :

1. بعد العناصر الداخلية :

تم قياس هذا البعد بأربع مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ($IE_1 - IE_4$) ، اذ يتضح من الجدول (25) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد العناصر الداخلية ، اذ يلاحظ ان الفقرة (IE_1) التي محتواها (جامعتنا تفتقر الى استراتيجيات مناسبة للأهداف) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (2.717) وانحراف معياري (0.856) و معامل اختلاف نسبي قدره (31.494%) و بلغت شدة الاجابة لها (0.543) وهذا يبين انسجام في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة " معتدل " ، في حين حصلت الفقرة (IE_2) التي محتواها (جامعتنا لا توفر التكنولوجيا والقدرة على مساعدة الموظف في الحصول على المعرفة المطلوبة للعمل) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.500) وبانحراف معياري بلغ (0.858) و معامل اختلاف نسبي قدره (34.322%) و شدة اجابة (0.500) وضمن مستوى اجابة "منخفض" كذلك .

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد العناصر الداخلية قد بلغ (2.625) وبانحراف معياري عام بلغ (0.642) و معامل اختلاف نسبي قدره (24.475%) وشدة اجابة (0.525) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " معتدل " مما يؤكد الاتفاق على مستوى افراد العينة وهذا يشير الى ان الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة تعاني الى حد ما من بعض المشاكل في صياغة استراتيجيات مناسبة لأهدافها وهذا قد يعود لضعف امكاناتها المتوفرة والتركيز على تحقيق الاهداف الربحية بالدرجة الاساس اذ الى ذلك ان هذا التوجه قد يؤثر على امكاناتها المستقبلية في دعم منتسبيها وتوفير لهم المعارف المطلوبة وكذلك المعلومات المهمة التي تساعدهم في تنفيذ الواجبات الملقة على عاتقهم .

الجدول (25) الاحصاءات الوصفية لبعد العناصر الداخلية

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات : جامعتنا :
1	معتدل	0.543	31.494	0.856	2.717	تفتقر الى استراتيجيات مناسبة للأهداف .
4	منخفض	0.500	34.322	0.858	2.500	لا توفر التكنولوجيا والقدرة على مساعدة الموظف في الحصول على المعرفة المطلوبة للعمل .
2	معتدل	0.537	29.182	0.783	2.685	ليس لديها نظام معلومات فعال ليتوقع المستقبل

3	منخفض	0.520	31.805	0.826	2.598	نادراً ما يكون لديها نظام فعال يتحكم بالتكاليف المالية .
-	معتدل	0.525	24.475	0.642	2.625	المعدل العام لبعده العناصر الداخلية

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

2. بعد العناصر الخارجية :

تم قياس هذا البعد بأربع مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ($EE_1- EE_4$) ، اذ يتضح من الجدول (26) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده العناصر الخارجية ، اذ يلاحظ ان الفقرة (EE_4) التي محتواها (افراد المجتمع الذين تتعامل معهم لديهم مستوى دخل منخفض) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (2.696) وانحراف معياري (0.822) و معامل اختلاف نسبي قدره (30.491%) و بلغت شدة الاجابة لها (0.539) وهذا يبين انسجام في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة " معتدل " ، في حين حصلت الفقرة (EE_2) التي محتواها (جامعتنا تفتقر الى مواكبة التطورات التكنولوجية للحفاظ على سير العمل) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.533) وبانحراف معياري بلغ (0.966) و معامل اختلاف نسبي قدره (38.139%) و شدة اجابة (0.507) وضمن مستوى اجابة "منخفض".

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده العناصر الخارجية قد بلغ (2.595) وبانحراف معياري عام بلغ (0.691) و معامل اختلاف نسبي قدره (26.636%) وشدة اجابة (0.519) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " منخفض " مما يؤكد الاتفاق على مستوى افراد العينة وهذا يشير الى ان الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة تعاني من بعض المشاكل التي تؤثر على مستقبلها واستمرارها في قطاع التعليم خاصة ما يتعلق بضعف الدعم والمساندة الحكومية والذي قد يؤثر سلبا على امكاناتها في مواكبة مجمل التطورات التي تحصل في تقديم الخدمات التعليمية على الخصوص المجالات التقنية والبنى التحتية والمجالات الاكاديمية والعلمية .

الجدول (26) الاحصاءات الوصفية لبعده العناصر الخارجية

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات : جامعتنا :
2	منخفض	0.517	35.857	0.928	2.587	لا تحصل على الدعم والمساندة الحكومية.
4	منخفض	0.507	38.139	0.966	2.533	تفتقر الى مواكبة التطورات التكنولوجية للحفاظ على سير العمل .

3	منخفض	0.513	30.199	0.775	2.565	لا تساهم ظروف البيئة الطبيعية في توفير الموارد لها .
1	معتدل	0.539	30.491	0.822	2.696	افراد المجتمع الذين تتعامل معهم لديهم مستوى دخل منخفض .
-	منخفض	0.519	26.636	0.691	2.595	المعدل العام لبعدها العناصر الخارجية

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

3. بعد العناصر البشرية :

تم قياس هذا البعد بأربع مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ($HE_1 - HE_4$) ، اذ يتضح من الجدول (27) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعدها العناصر البشرية ، اذ يلاحظ ان الفقرة (HE_1) التي محتواها (في جامعتنا افراد المجتمع الذين تتعامل معهم لديهم مستوى دخل منخفض) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (2.783) وانحراف معياري (0.887) و معامل اختلاف نسبي قدره (31.889%) و بلغت شدة الاجابة لها (0.557) وهذا يبين انسجام في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة " معتدل " ، في حين حصلت الفقرة (HE_2) التي محتواها (جامعتنا لا تمتلك عددا كافيا من المهارات الإدارية) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.674) وبانحراف معياري بلغ (0.878) و معامل اختلاف نسبي قدره (32.852%) و شدة اجابة (0.535) وضمن مستوى اجابة " معتدل " .

و على وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعدها العناصر البشرية قد بلغ (2.734) وبانحراف معياري عام بلغ (0.628) و معامل اختلاف نسبي قدره (22.960%) و شدة اجابة (0.547) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " معتدل " مما يؤكد الاتفاق على مستوى افراد العينة وهذا يشير الى ان الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة تعاني الى حد ما من ضعف المهارات المتوفرة فيها خاصة ما يتعلق بالجوانب الادارية والانضباط في تأدية المهام وهذا قد يعود الى طبيعة القرارات التي تحكم سير عمل هذه الكليات بالاعتماد على ما يقرره المالك ووجود اغلب المنتسبين من الكوادر الشبابية التي قد تعاني من ضعف القدرة على تقديم الافكار الابداعية المطورة للعمل .

الجدول (27) الاحصاءات الوصفية لبعدها العناصر البشرية

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات : جامعتنا :
1	معتدل	0.557	31.889	0.887	2.783	غالباً ما يكون الموظفين منضبطين للغاية .
4	معتدل	0.535	32.852	0.878	2.674	لا تمتلك عددا كافيا من المهارات الإدارية .

3	معتدل	0.543	30.535	0.830	2.717	ان الموظفين محدودين في أداء المهام الموكلة لهم بنجاح .
2	معتدل	0.552	30.075	0.830	2.761	ضعف في مستوى القدرة الإبداعية لدى الموظفين على التفكير والتحليل والتفسير للمعلومات .
-	معتدل	0.547	22.960	0.628	2.734	المعدل العام لبعدها العناصر البشرية

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

4. بعد العناصر الهيكلية :

تم قياس هذا البعد بأربع مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ($SE_1 - SE_4$) ، اذ يتضح من الجدول (28) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعدها العناصر الهيكلية ، اذ يلاحظ ان الفقرة (SE_1) التي محتواها (في جامعتنا القيام باشراف المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرارات) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (2.815) وانحراف معياري (0.824) و معامل اختلاف نسبي قدره (29.287%) و بلغت شدة الاجابة لها (0.563) وهذا يبين انسجام في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة " معتدل " ، في حين حصلت الفقرة (SE_3) التي محتواها (جامعتنا تفتقر الى مواكبة التطورات التكنولوجية للحفاظ على سير العمل) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.467) وبانحراف معياري بلغ (0.895) و معامل اختلاف نسبي قدره (36.275%) و شدة اجابة (0.493) وضمن مستوى اجابة "منخفض".

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعدها العناصر الهيكلية قد بلغ (2.630) وبانحراف معياري عام بلغ (0.603) و معامل اختلاف نسبي قدره (22.914%) وشدة اجابة (0.526) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " معتدل " مما يؤكد الاتفاق على مستوى افراد العينة وهذا يشير الى ان الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة تسعى الى اشراك المنتسبين في المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرارات بشكل دون مستوى الطموح وهذا قد يعود الى طبيعة هيكلية القرارات المتخذة فيها والتحكم فيها من جهة واحدة وهذا قد يؤدي الى وجود بعض المشاكل في المرونة الهيكلية والاستجابة للظروف البيئية اضافة الى ذلك ضعف الصلاحيات وضعف ممارسة السلطة التي يوفرها المنصب الوظيفي لمؤولي الوحدات والشعب الادارية والعلمية .

الجدول (28) الاحصاءات الوصفية لبعدها العناصر الهيكلية

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات جامعتنا :
1	معتدل	0.563	29.287	0.824	2.815	القيام باشتراك المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرارات .
2	معتدل	0.541	36.143	0.978	2.707	هناك ضعف في ابتكار الحلول الاستثنائية للمشكلات الجديدة .
4	منخفض	0.493	36.275	0.895	2.467	لا تمتلك هيكل يتسم بالمرونة الهيكلية للتكيف مع التغيرات الطارئة
3	منخفض	0.507	29.531	0.748	2.533	لا يمتلك مديرو الوحدات درجة من السلطة والسيطرة .
-	معتدل	0.526	22.914	0.603	2.630	المعدل العام لبعدها العناصر الهيكلية

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

5. بعد العناصر المالية :

تم قياس هذا البعد بربع مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ($FE_1 - FE_4$) ، اذ يتضح من الجدول (29) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعدها العناصر المالية ، اذ يلاحظ ان الفقرة (FE_1) التي محتواها (جامعتنا لا تمتلك مصادر تمويل متعددة) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (2.902) وانحراف معياري (0.950) و معامل اختلاف نسبي قدره (32.732%) و بلغت شدة الاجابة لها (0.580) وهذا يبين انسجام في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة " معتدل " ، في حين حصلت الفقرة (FE_4) التي محتواها (جامعتنا تفتقر الى التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.424) و بانحراف معياري بلغ (0.774) و معامل اختلاف نسبي قدره (31.918%) و شدة اجابة (0.485) وضمن مستوى اجابة "منخفض".

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعدها العناصر المالية قد بلغ (2.658) و بانحراف معياري عام بلغ (0.679) و معامل اختلاف نسبي قدره (25.552%) و شدة اجابة (0.532) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " معتدل " مما يؤكد الاتفاق على مستوى افراد العينة وهذا يشير الى ان الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة تعاني الى حد ما من بعض المشكلات المالية في تمويل البنى التحتية واجراء التوسعات في فتح التخصصات الجديدة وهذا قد يعود الى ضعف التمويل والاعتماد في التمويل على جهة واحدة فقط والتي قد في بعض الاحيان تتعامل بضغط اكثر على اجور المنتسبين لتعويض احتياجاتها التمويلية في جوانب اخرى .

الجدول (29) الاحصاءات الوصفية لبعدها العناصر المالية

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات جامعتنا :
1	معتدل	0.580	32.732	0.950	2.902	لا تمتلك مصادر تمويل متعددة
2	معتدل	0.548	29.580	0.810	2.739	غالباً ما تتلائم الموارد بشكل جيد مع المتطلبات
3	منخفض	0.513	31.815	0.816	2.565	تفتقر الى هيكل مالي جيد يعظم قيمتها .
4	منخفض	0.485	31.918	0.774	2.424	تفتقر الى التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة .
-	معتدل	0.532	25.552	0.679	2.658	المعدل العام لبعدها العناصر المالية

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

وبعد استعراض الوصف الاحصائي لجميع ابعاد متغير الانهيار التنظيمي وما نجم عنه من اجابات عينة الدراسة بخصوص ابعاده الفرعية ، يوضح الجدول (30) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير الانهيار التنظيمي ميدانيا على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة والذي يعكس مدى اهتمام افراد العينة المبحوثة بهذه الابعاد ، اذ جاء ترتيبها كما يلي (بعد العناصر البشرية ، بعد العناصر المالية ، بعد العناصر الهيكلية ، بعد العناصر الداخلية ، وبعد العناصر الخارجية) على التوالي .

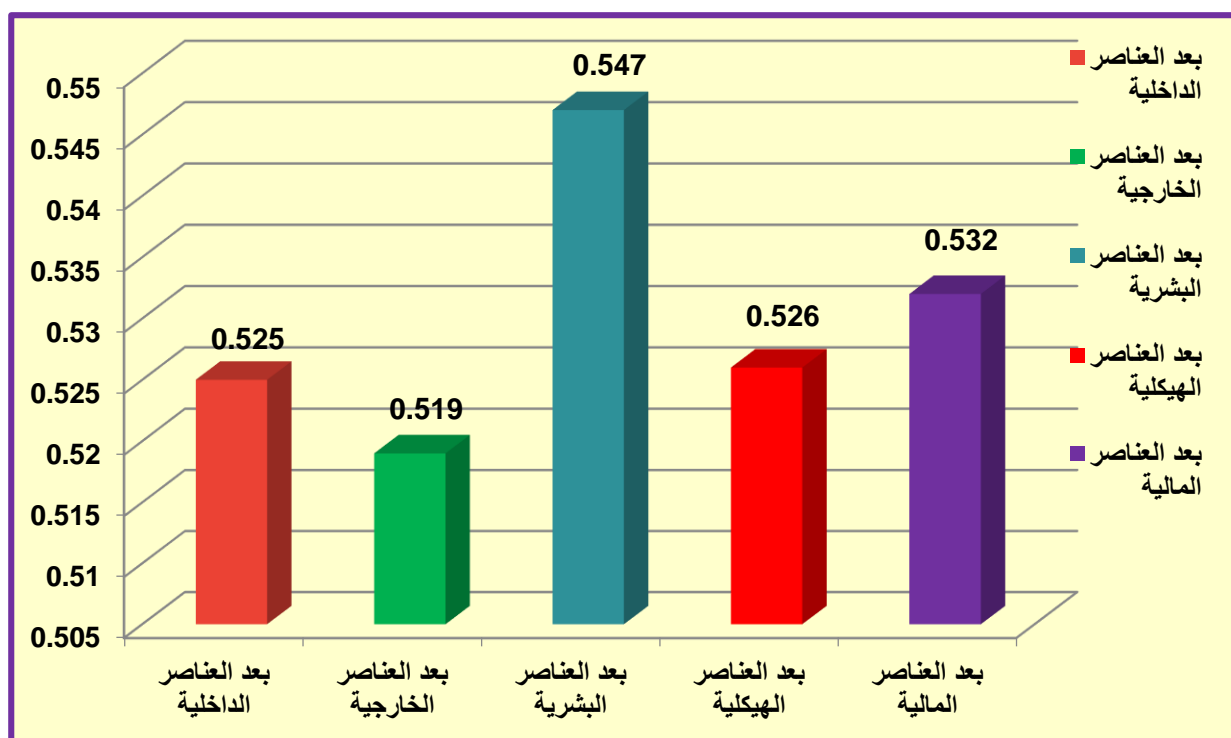
اما بالنسبة لمتغير الانهيار التنظيمي الرئيسي فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (2.648) وقيمة الانحراف المعياري له (0.551) الذي يشير الى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، ومعامل اختلاف نسبي قدره (20.797%) وكانت شدة الاجابة المتحققة قد بلغت (0.530) وبذلك فانه حقق مستوى اجابة " معتدل " وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية معتدلة حسب اجابات افراد العينة على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة.

الجدول (30) الاحصاءات الوصفية لمتغير الانهيار التنظيمي

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الفقرات
بعد العناصر الداخلية	2.625	0.642	24.475	0.525	معتدل	4
بعد العناصر الخارجية	2.595	0.691	26.636	0.519	منخفض	5
بعد العناصر البشرية	2.734	0.628	22.960	0.547	معتدل	1
بعد العناصر الهيكلية	2.630	0.603	22.914	0.526	معتدل	3
بعد العناصر المالية	2.658	0.679	25.552	0.532	معتدل	2
المعدل العام لمتغير الانهيار التنظيمي	2.648	0.551	20.797	0.530	معتدل	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (SPSS V.24 , Excel 2010)

وبهدف تمثيل مستوى اهمية الأبعاد الفرعية لمتغير الانهيار التنظيمي بيانياً على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ، تم اختيار الاعددة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم شدة الاجابة المتحققة وحسب الشكل (20) الذي يوضح ذلك :



الشكل (20) التمثيل البياني لأبعاد متغير الانهيار التنظيمي

المصدر : اعداد الباحث استناداً الى برنامج (Excel) .

المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

توطئة :

يشتمل هذا المبحث على اختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها عن طريق عرض نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات وابعادها الفرعية ، و عرض نتائج تحليل فرضيات التأثير باستخدام اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) في ضوء اجابات افراد العينة وعلى مستوى اجابات الافراد في الكليات والجامعات عينة الدراسة ، وكما يأتي :

اولاً / اختبار فرضيات الارتباط :

استعمل الباحث اسلوب ارتباط بيرسون لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) بأبعاده الفرعية (الاستشراف ، الرؤيا المستقبلية ، تفكير النظم ، الدافعية ، والشراكة) والمتغير التابع (الانهيار التنظيمي) . وللحكم على قوة معامل الارتباط ، سيتم اعتماد التقييم الخاص بتقسيمه على خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (31) :

الجدول (31) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

اذ سينتضمن جدول الارتباط المعاملات الرئيسية التي تثبت العلاقة ومستوى الدلالة المعنوية لكل علاقة عند مستوى معنوية (0.01) اي بدلالة ثقة (99%).

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى :

(توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي والانهياري التنظيمي)

يتبين من نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة معنوية بين متغير الذكاء الاستراتيجي والانهياري التنظيمي ، حيث كانت نسبة الارتباط (**-0.571) وهذا يؤكد اساس العلاقة العكسية بين المتغيرين على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة كلما سعت الى تحسين الذكاء الاستراتيجي لدى قياداتها ومنتسبيها وتطوير امكاناتهم وقدراتهم الذهنية في تقديم الافكار الجديدة التي تسهم في تطوير الخدمات التعليمية وتعتمد في حل المشاكل التي تعترض سير العمل وتحسين رؤيتهم المستقبلية واسلوب تفكيرهم وجعله منهجي بصورة اكثر واثره دافعيته ومشاركتهم وهذا من شأنه ان يقلل الوصول الى حالات الانهياري التنظيمي .

وتأسيساً على ما تقدم تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى .

الجدول (32) معاملات الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والانهياري التنظيمي

المتغيرات	الاستشراف	الرؤيا المستقبلية	تفكير النظم	الدافعية	الشراكة	الذكاء الاستراتيجي
الانهياري التنظيمي	-0.472**	-0.486**	-0.451**	-0.549**	-0.523**	-0.571**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	92	92	92	92	92	92

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

وتنبثق من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين بعد الاستشراف والانهياري التنظيمي)

يتبين من نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة معنوية بين بعد الاستشراف والانهياري التنظيمي ، حيث كانت نسبة الارتباط (**-0.472) وهذا يؤكد اساس

العلاقة العكسية بين المتغيرين على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) .

وفي ضوء ما سبق يمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة الى استشراف الظروف البيئية وتوقع طبيعة تغيراتها خاصة ما يتعلق بالتطورات التقنية والاكاديمية العلمية والتعليمية وما يتعلق بتطورات سوق العمل والظروف المجتمعية بهدف تحقيق افضل استجابة لها والتكيف معها ومنع تأثيراتها السلبية المتوقعة وهذا من شأنه ان يحسن قدرات الكليات والجامعات عينة الدراسة ويدعم استمرارها في قطاع التعليم ويمنع انهيارها التنظيمي .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الاولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين بعد الرؤيا المستقبلية والانهيال التنظيمي)

يتبين من نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤيا المستقبلية والانهيال التنظيمي ، حيث كانت نسبة الارتباط (0.486^{**} -) وهذا يؤكد اساس العلاقة العكسية بين المتغيرين على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة كلما توجهت الى تحسين الرؤى المستقبلية لقياداتها الاستراتيجية من اجل استثمارها في توحيد جهود منتسبيها وبث روح التعاون بينهم وتشجيعهم على العمل الجماعي والفرقي من اجل تحسين الاداء بشكل عام وتحسين الصورة الذهنية لدى المستفيدين من الخدمات الاكاديمية التي تقدمها وهذا كفيل بان يحميها من الوصول الى مرحلة الانهيال التنظيمي .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين بعد تفكير النظم والانهيال التنظيمي)

يتبين من نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة معنوية بين بعد تفكير النظم والانهيـار التنظيمي ، حيث كانت نسبة الارتباط (**-0.451) وهذا يؤكد اساس العلاقة العكسية بين المتغيرين على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة كلما سعت الى تحسين اسلوب التفكير لدى قادتها ووفرت لهم الدورات التدريبية اللازمة ومنحتهم فرص تنمية المهارات والمعارف التي يحملوها بأسلوب منهجي وافي يحقق في النهاية تعزيز امكاناتهم التحليلية والخططية وتعظيم قدراتهم الذاتية في حل المشاكل ومواجهة التهديدات التي تعرقل استمرار جامعاتهم وهذا بدوره يمنع الوصول الى التدهور او الانهيار التنظيمي .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين بعد الدافعية والانهيـار التنظيمي)

يتبين من نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة معنوية بين بعد الدافعية والانهيـار التنظيمي ، حيث كانت نسبة الارتباط (**-0.549) وهذا يؤكد اساس العلاقة العكسية بين المتغيرين على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) .

واعتماداً على ما سبق يمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة الى تشجيع منتسبيها على تحسين مستوى الخدمات الاكاديمية (العلمية والتعليمية) التي يقدموها للمجتمع ودعم توجهاتهم المستقبلية وتحفيزهم مادياً ومعنوياً من حيث اقرار نظام متطور للحوافز ومنحهم الثقة في المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق ما مخطط له من اهداف وانجازات وخلق بيئة مناسبة تساعد المنتسبين على زيادة إنجازاتهم وهذا من شأنه ان يقلل الوصول الى الانهيار التنظيمي .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين بعد الشراكة والانهيال التنظيمي)

يتبين من نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة معنوية بين بعد الشراكة والانهيال التنظيمي ، حيث كانت نسبة الارتباط (-0.523^{**}) وهذا يؤكد اساس العلاقة العكسية بين المتغيرين على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة كلما تبنت الشراكة كمنهج في التعامل مع منتسبيها من اجل زيادة فاعلية قراراتها واستراتيجياتها وهذا يدعم خططها في اقامة التحالفات والمشاريع المشتركة مع الجامعات الاخرى خاصة العالمية منها في سبيل تحسين الاداء وتعزيز مخرجاتها الى سوق العمل وهذا من شأنه ان يعزز فرص استمرارها ومنعها من الانهيال والانحدار في قطاع الاعمال.

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

ثانياً / اختبار فرضيات التأثير المباشر :

تمثل تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) اسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي وبذلك تمتاز هذا التقنية بانها عكس تحليل الانحدار اذ تسمح بأدراج أخطاء القياس في التحليلات لان تجاهل اخطاء القياس يمكن ان يؤدي الى تقديرات معلمات متحيزة بين المتغيرين مما يؤدي الى تفاقم المشكلة دون حلها (Sardeshmukh & Vandenberg,2017:1-3) ، وكما يأتي :

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير الذكاء

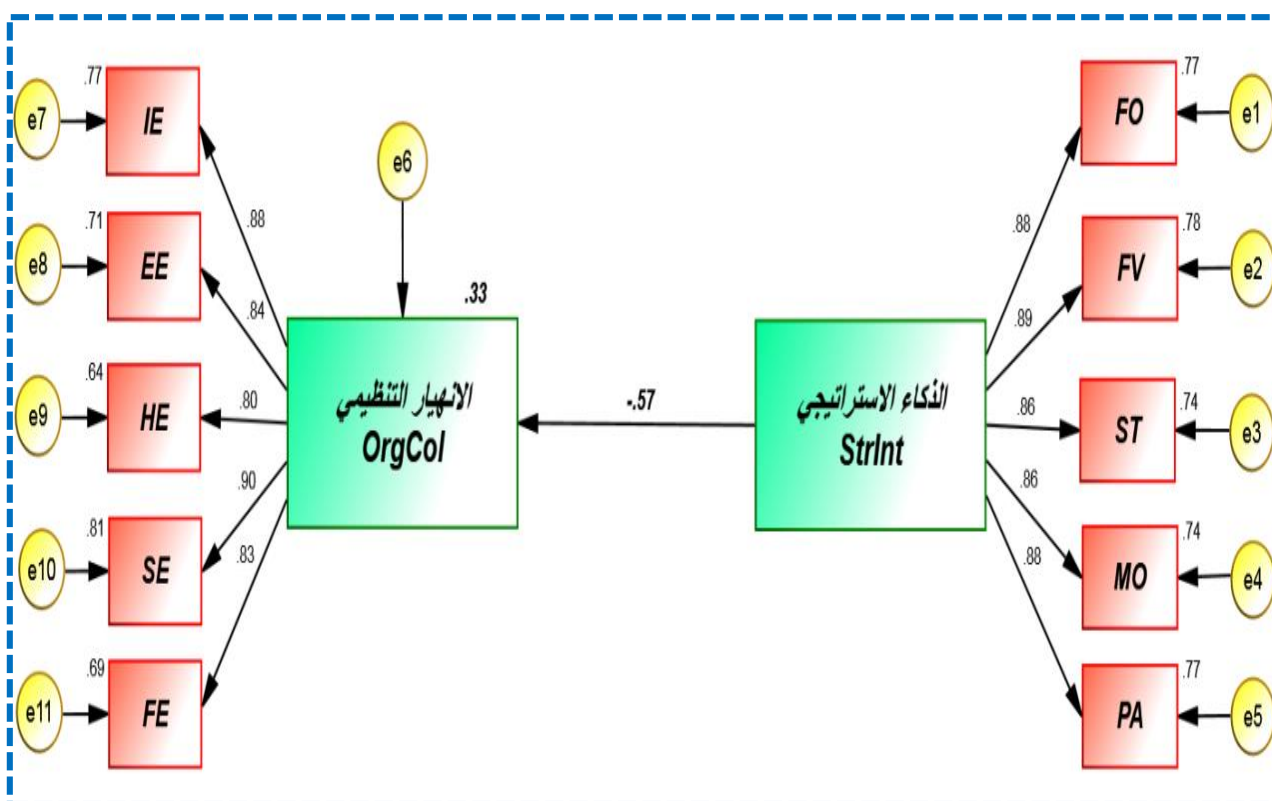
الاستراتيجي في الانهيال التنظيمي)

يوضح الشكل (21) مقدار التأثير العكسي لمتغير الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل في الانهيال التنظيمي كمتغير تابع على مستوى اجابات العينة في الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في الانهيال التنظيمي ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (-0.57) وهذا يشير الى ان متغير الذكاء الاستراتيجي يؤثر عكسياً في متغير الانهيال التنظيمي بمقدار (-57%) على مستوى الكليات

والجامعات الاهلية عينة الدراسة . وهذا يدل على ان زيادة وحدة انحراف واحدة من الذكاء الاستراتيجي في الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ستؤدي الى تخفيض الانهيار التنظيمي بمقدار (57%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (33) قد بلغت (-6.638) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (21) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.33) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي في المتغير التابع الانهيار التنظيمي طبقاً لإجابات العينة على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكتملة (67%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في الانهيار التنظيمي لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (21) تأثير الذكاء الاستراتيجي في الانهيار التنظيمي
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الجدول (33) مسارات ومعلمات اختبار تأثير الذكاء الاستراتيجي في الانهيار التنظيمي

المسارات		الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية	
الانهيار التنظيمي	<---	الذكاء الاستراتيجي	-.571	-.576	.087	-6.638	***
ST	<---	الذكاء الاستراتيجي	.859	.911	.057	16.041	***
MO	<---	الذكاء الاستراتيجي	.860	1.079	.067	16.084	***
PA	<---	الذكاء الاستراتيجي	.880	1.004	.057	17.664	***
FV	<---	الذكاء الاستراتيجي	.886	.993	.055	18.196	***
FO	<---	الذكاء الاستراتيجي	.875	1.013	.059	17.259	***
HE	<---	الانهيار التنظيمي	.799	.910	.072	12.673	***
IE	<---	الانهيار التنظيمي	.879	1.025	.058	17.586	***
FE	<---	الانهيار التنظيمي	.831	1.025	.072	14.273	***
EE	<---	الانهيار التنظيمي	.841	1.055	.071	14.831	***
SE	<---	الانهيار التنظيمي	.899	.984	.050	19.573	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

وتنبثق من فرضية التأثير الرئيسية خمسة فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

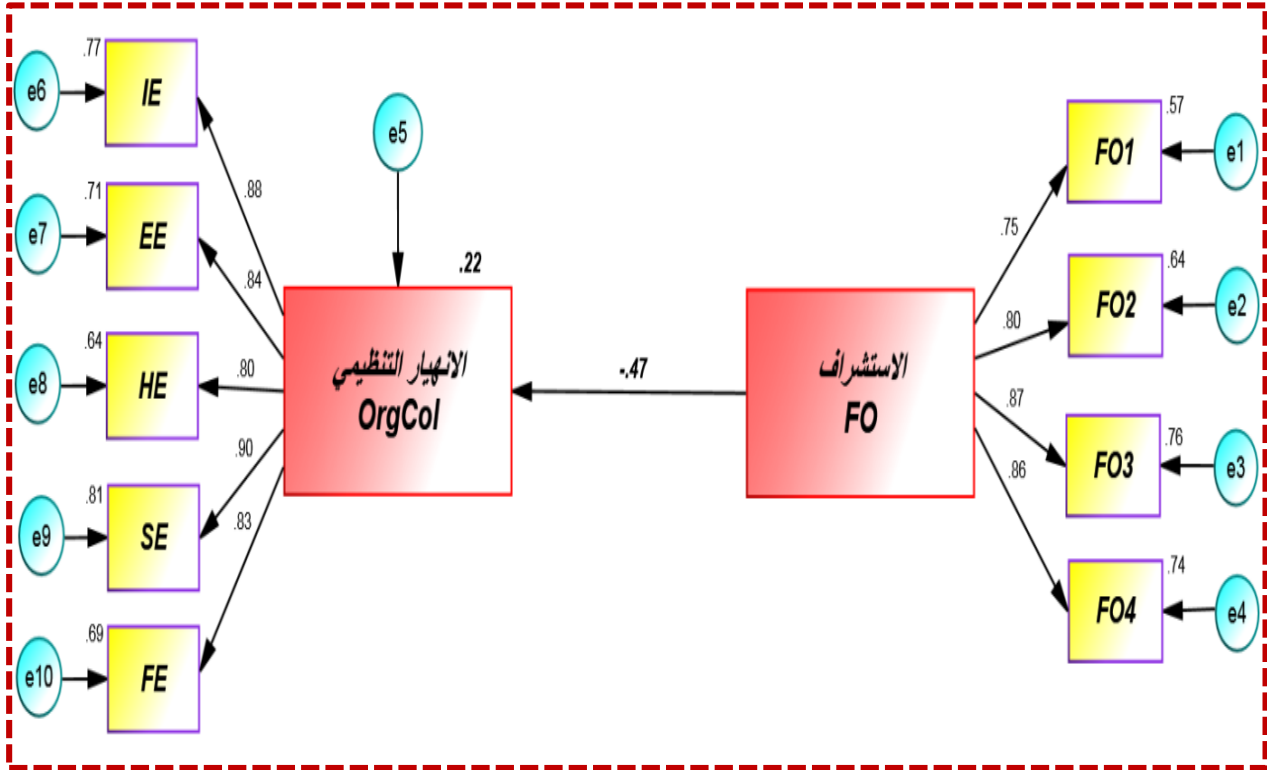
1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الاستشراف في الانهيار التنظيمي)

يوضح الشكل (22) مقدار التأثير العكسي لبعء الاستشراف كمتغير مستقل في الانهيار التنظيمي كمتغير تابع على مستوى اجابات العينة في الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الاستشراف في الانهيار التنظيمي ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (-0.47) وهذا يشير الى ان بعء الاستشراف يؤثر عكسياً في متغير الانهيار التنظيمي بمقدار (-47%) على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة . وهذا يدل على ان زيادة وحدة انحراف واحدة من بعء الاستشراف في الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ستؤدي الى تخفيض الانهيار التنظيمي بمقدار (47%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (34) قد بلغت (-5.105) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (22) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.22) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل بعء الاستشراف في المتغير التابع الانهيار

التنظيمي طبقاً لاجابات العينة على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكتملة (78%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في الانهيار التنظيمي لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (22) تأثير بعد الاستشراف في الانهيار التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الجدول (34) مسارات ومعلمات تأثير بعد الاستشراف في الانهيار التنظيمي

المسارات		الاوزان الاتحدارية المعيارية	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعيارى	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
الانهيار التنظيمي	<---	الاستشراف	-.472	-.411	.080	-5.105 ***

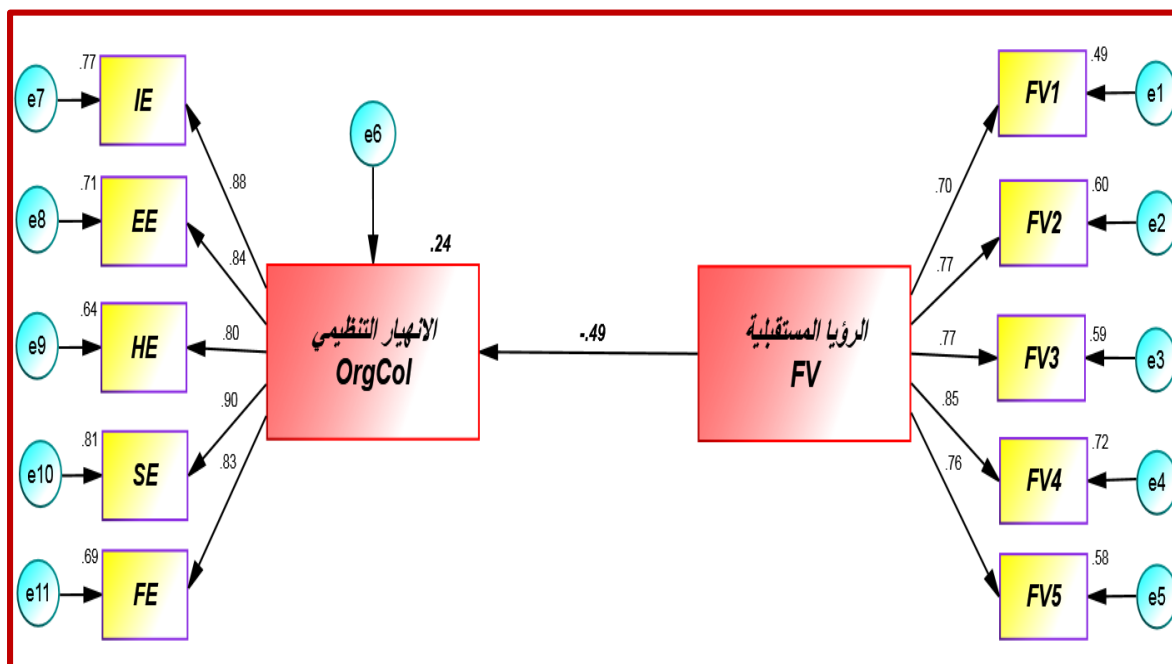
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الرؤيا المستقبلية في الانهيار التنظيمي)

يوضح الشكل (23) مقدار التأثير العكسي لبعء الرؤيا المستقبلية كمتغير مستقل في الانهيار التنظيمي كمتغير تابع على مستوى اجابات العينة في الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الرؤيا المستقبلية في الانهيار التنظيمي ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (-0.49) وهذا يشير الى ان بعء الرؤيا المستقبلية يؤثر عكسياً في متغير الانهيار التنظيمي بمقدار (-49%) على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة . وهذا يدل على ان زيادة وحدة انحراف واحدة من بعء الرؤيا المستقبلية في الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ستؤدي الى تخفيض الانهيار التنظيمي بمقدار (-49%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (35) قد بلغت (-5.307) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (23) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.24) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل بعء الرؤيا المستقبلية في المتغير التابع الانهيار التنظيمي طبقاً لإجابات العينة على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكتملة (76%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في الانهيار التنظيمي لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (23) تأثير بعد الرؤيا المستقبلية في الانهيار التنظيمي
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الجدول (35) مسارات ومعلمات تأثير بعد الرؤيا المستقبلية في الانهيار التنظيمي

المسارات	الاوران الاتحاديّة المعياريّة	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الدرجة	النسبة المعنويّة		
الانهيار التنظيمي	<---	الرؤيا المستقبلية	-0.486	-0.437	0.082	-5.307	***

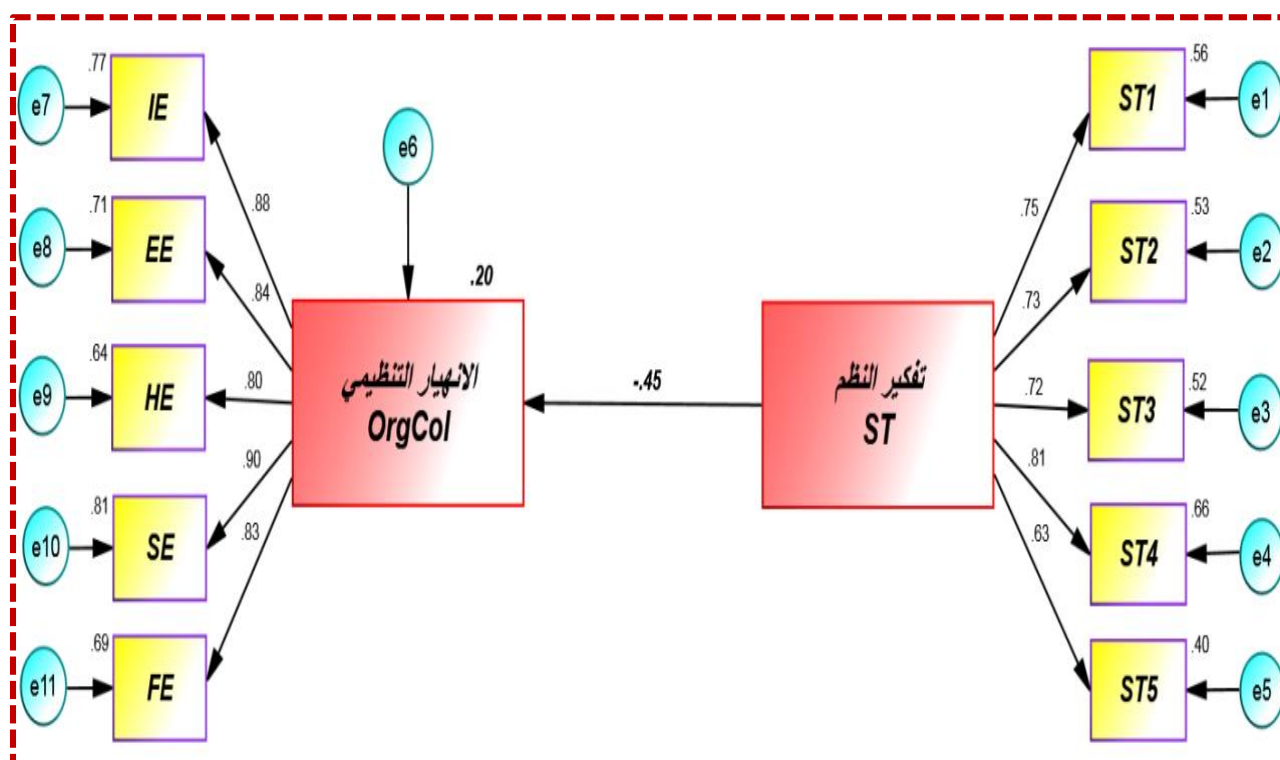
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعث تفكير النظم في الانهيار التنظيمي)

يوضح الشكل (24) مقدار التأثير العكسي لبعث تفكير النظم كمتغير مستقل في الانهيار التنظيمي كمتغير تابع على مستوى اجابات العينة في الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعث تفكير النظم في الانهيار التنظيمي ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (-0.45) وهذا يشير الى ان متغير تفكير النظم يؤثر عكسياً في متغير الانهيار التنظيمي بمقدار (-45%) على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة . وهذا يدل على ان زيادة وحدة انحراف واحدة من تفكير النظم في الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ستؤدي الى تخفيض الانهيار التنظيمي بمقدار (45%) . وهذه القيمة دالة معنوية بسبب كون النسبة الدرجة (C.R.) وحسب الجدول (36) قد بلغت (-4.825) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (24) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.20) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل بعد تفكير النظم في المتغير التابع الانهيار التنظيمي طبقاً لاجابات العينة على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكتملة (80%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في الانهيار التنظيمي لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (24) تأثير بعد تفكير النظم في الانهيار التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الجدول (36) مسارات ومعلمات تأثير بعد تفكير النظم في الانهيار التنظيمي

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية		
الانهيار التنظيمي	<---	تفكير النظم	- .451	- .429	.089	-4.825	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

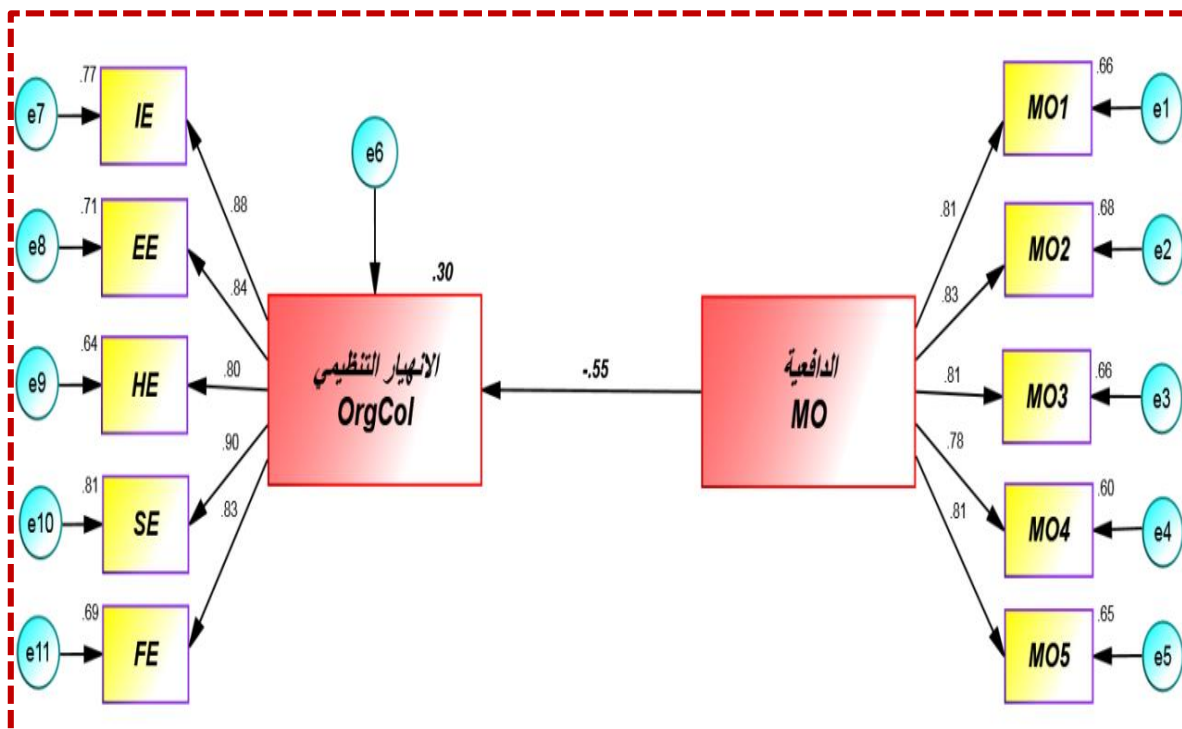
4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد الدافعية في

الانهيار التنظيمي)

يوضح الشكل (25) مقدار التأثير العكسي لبعء الدافعية كمتغير مستقل في الانهيار التنظيمي كمتغير تابع على مستوى اجابات العينة في الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الدافعية في الانهيار التنظيمي ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (-0.55) وهذا يشير الى ان لبعء الدافعية يؤثر عكسياً في متغير الانهيار التنظيمي بمقدار (-55%) على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة . وهذا يدل على ان زيادة وحدة انحراف واحدة من بعء الدافعية في الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ستؤدي الى تخفيض الانهيار التنظيمي بمقدار (55%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (37) قد بلغت (-6.270) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (25) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.30) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل بعد الدافعية في المتغير التابع الانهيار التنظيمي طبقاً لإجابات العينة على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكتملة (70%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في الانهيار التنظيمي لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (25) تأثير بعء الدافعية في الانهيار التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الجدول (37) مسارات ومعلمات تأثير بعد الدافعية في الانهيار التنظيمي

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة معنوية		
الانهيار التنظيمي	<---	الدافعية	-.549	-.441	.070	-6.270	***

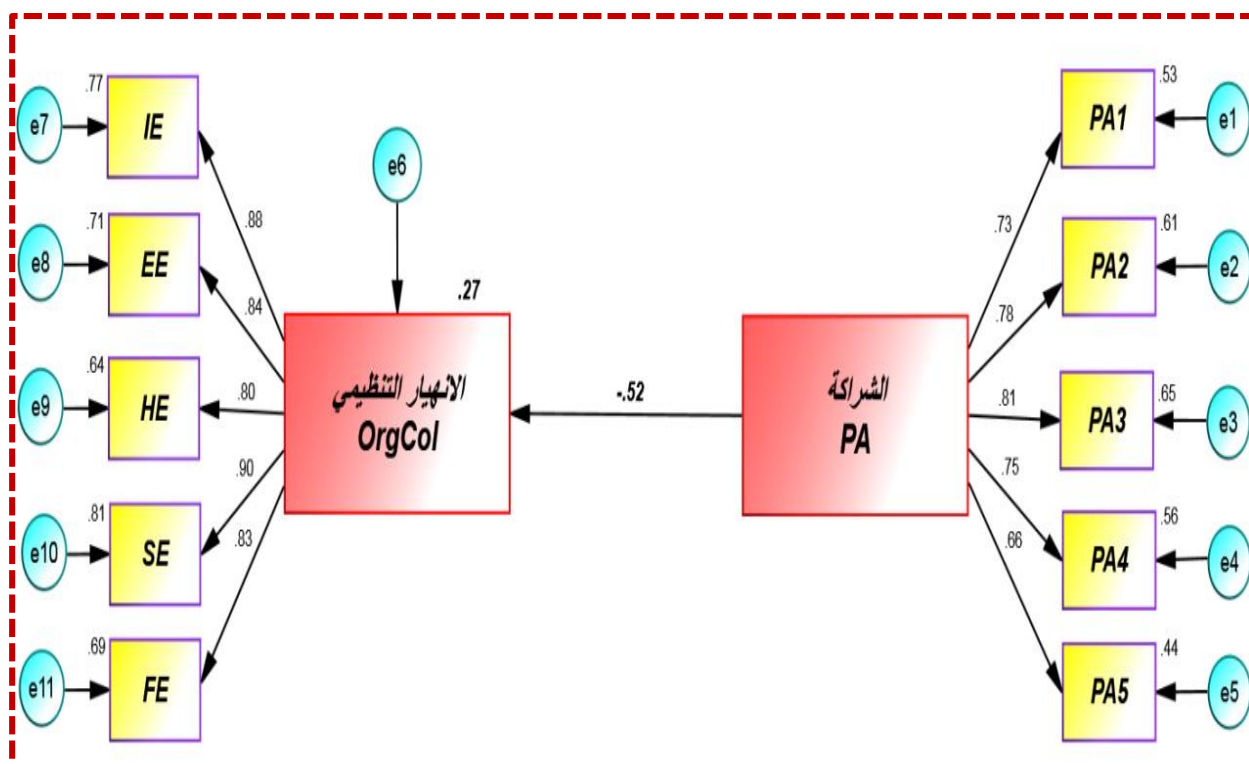
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الشراكة في الانهيار التنظيمي)

يوضح الشكل (26) مقدار التأثير العكسي لبعء الشراكة كمتغير مستقل في الانهيار التنظيمي كمتغير تابع على مستوى اجابات العينة في الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الشراكة في الانهيار التنظيمي ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعباري كانت (-0.52) وهذا يشير الى ان بعء الشراكة يؤثر عكسياً في متغير الانهيار التنظيمي بمقدار (-52%) على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة . وهذا يدل على ان زيادة وحدة انحراف واحدة من بعء الشراكة في الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ستؤدي الى تخفيض الانهيار التنظيمي بمقدار (52%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (38) قد بلغت (-5.861) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (26) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.27) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل بعء الشراكة في المتغير التابع الانهيار التنظيمي طبقاً لإجابات العينة على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكملة (73%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في الانهيار التنظيمي لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (26) تأثير بعد الشراكة في الانهيار التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الجدول (38) مسارات ومعلمات تأثير بعد الشراكة في الانهيار التنظيمي

المسارات	الاوران الاتحاديّة المعياريّة	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرّة	النسبة المعنويّة		
الانهيار التنظيمي	<---	الشراكة	-.523	-.462	.079	5.861	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الفصل الرابع

الاستنتاجات و التوصيات و الدراسات المستقبلية

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات و الدراسات المستقبلية

المبحث الاول الاستنتاجات

توطئة ...

تعد الاستنتاجات الخلاصة الميدانية التي توصل اليها الباحث عن طريق تحليل بياناته (وصف وتشخيص المتغيرات واختبار الفرضيات) وتفسير النتائج التي توصل اليها على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ، وعلى النحو الاتي :

1. حققت مقاييس الدراسة الحالية المتمثلة بـ (الذكاء الاستراتيجي ، والانهييار التنظيمي) على مستويات جيدة من الصدق البنائي التوكيدي والثبات (بعد ان تم حذف فقرة واحدة من مقياس الذكاء الاستراتيجي) وهذا يؤكد دقة الهيكل البنائي الخاص بهذه المقاييس ، واتساقها مع اجابات العينة المبحوثة على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة ، وهنا نستنتج مدى صدقها وثباتها في قياس المتغيرات وابعادها الفرعية .
2. اتضح من النتائج ان الكليات والجامعات الأهلية عينة الدراسة تسعى إلى تعزيز مستوى الذكاء الاستراتيجي على مستوى قاداتها من حيث تحسين مستوى استشرافهم للبيئة ورؤاهم المستقبلية ورفع مستوى تفكيرهم النظمي وإثارة دافعتهم نحو الممارسات الإيجابية في العمل .
3. ظهر من النتائج ان الكليات والجامعات الأهلية عينة الدراسة تهتم بتعزيز استشراف قاداتها للبيئة المحيطة والاستجابة لتطوراتها وتحسين رؤاهم الشخصية وامكاناتهم العقلية وقابلياتهم الذهنية بهدف تعظيم ادائهم ومساهماتهم في منع الوصول الى الانهييار التنظيمي .
4. تواجه الكليات والجامعات الأهلية عينة الدراسة من بعض المشكلات على مستوى العناصر الداخلية من حيث ان صياغة الاستراتيجيات الداعمة لتحقيق الأهداف وبناء نظم المعلومات المتوفرة كان دون مستوى الطموح وهذا قد يعود إلى أن بعض المكلفين بصياغة الاستراتيجيات من غير المتخصصين .
5. اتضح في ضوء النتائج ضعف الدعم والاسناد المالي للكليات والجامعات عينة الدراسة وهذا يتضح من خلال الافتقار للتمويل المالي لهذه الكليات والجامعات الاهلية .
6. ظهر من النتائج ان الكليات والجامعات عينة الدراسة تعاني من مواكبة التطورات والتحديثات في الجانب التقني بما يتعلق بالتقنيات المعتمدة في العملية التعليمية والاكاديمية وهذا قد يعود الى ضعف الخبرات المتوفرة او ضعف التمويل الموجود .

7. تبين في ضوء النتائج ان الملاكات الوظيفية تفتقر الى امتلاك المهارات والقابليات اللازمة لأداء المهام الوظيفية والانضباط في ممارسة العمل وهذا يتضح من نظام الرقابة الصارم المطبق في هذه الكليات والجامعات بهدف تنظيم العمل والسيطرة على التزام الموظفين .
8. اتضح كذلك من النتائج ان مستوى القدرات الابداعية واسلوب التفكير الخلاق الذي يملكه الموظفين كان دون المستوى المطلوب وهذا قد يعود الى طبيعة النظام الذي يحكم هذه الكليات والجامعات وضعف برامج التدريب التي يتلقوها ولكون الملاكات الوظيفية في اغلبها من الشباب ممن لم يتمتع بمستوى الخبرة اللازمة .
9. اتضح من النتائج ضعف ايمان الادارات العليا في الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة باشارك الموظفين واعضاء الهيئة التدريسية في عمليات اتخاذ القرار وهذا بدوره قد يؤدي الى حدوث بعض العوائق في حل المشاكل او تشخيص مسبباتها فضلاً عن التحكم المطلق من قبل المالكين وضعف ممارسة السلطة والقوة في المنصب .
10. ظهر من نتائج الوصف والتشخيص افتقار الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة الى وجود هيكل مالي مناسب يعزز قدراتهم وقابلياتهم المالية وهذا قد يجعل الاستراتيجيات المصاغة في هذا الجانب تعاني من مشاكل عديدة في التنفيذ وضعف الواقعية وهذا قد يعود الى محدودية توفر المتخصصين في الادارة المالية والمحاسبة وضعف مصادر التمويل الخاصة بها .
11. تبين من خلال النتائج ان الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة تفتقر الى حد ما الى امتلاك الهياكل التنظيمية المرنة التي تسبب في حال ضعف تبنيها الى صعوبة توزيع الصلاحيات والواجبات الوظيفية بصورة عادلة على الملاكات الوظيفية وهذا بدوره يؤثر سلباً على استجابتها للتغيرات التي تحصل للبيئة وسوق العمل .
12. اتضح من نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في الانهيار التنظيمي على مستوى الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة وهذا يدل على ان اهتمام ادارات هذه الكليات والجامعات في تحسين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة وتعزيز اسلوب تفكيرهم ورؤاهم المستقبلية للظروف البيئة واثارة دافعيتهم نحو العمل والانتماء للوظيفية التي يمارسونها وهذا بدوره ان يقبها من الوصول الى الانهيار التنظيمي .
13. تبين عبر اختبار فرضيات التأثير الفرعية بأن هناك تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في الانهيار التنظيمي وهذا يشير إلى أن اهتمام ادارات الكليات والجامعات عينة الدراسة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي وتفعيلها وتشجيع القيادات الادارية الى تبنيها من شأنه ان يعزز استدامتها ويقلل من خطر تعرضها للانهيار التنظيمي .

14. اتضح في ضوء نتائج اختبار الفرضيات تباين ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تأثيرها العكسي في الانهيار التنظيمي ، اذ جاء بعد الدافعية في المرتبة الاولى من حيث تأثيره في تقليل الانهيار التنظيمي ، وجاء بعده بعد الشراكة ومن ثم الرؤيا المستقبلية وبعده بعد الاستشراف وفي النهاية جاء بعد تفكير النظم .

المبحث الثاني

التوصيات و الدراسات المستقبلية

توطئة ...

في ضوء الاستنتاجات التي تم عرضها سابقاً ، نورد مجموعة من التوصيات الميدانية الهامة لإدارات الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة بخصوص المتغيرات المبحوثة وابعادها الفرعية ، وعلى النحو الآتي :

1. ضرورة تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية عينة الدراسة الى مستويات اعلى وذلك لزيادة المنافع المتحققة منه وهذا بالإمكان ان يتحققن طريق :

أ. تشجيع الاستشراف البيئي لديهم ومنحهم الثقة الكاملة باستطلاع ظروف البيئة وتقديم المقترحات التي تعزز الاستجابة للتغيرات الحاصلة فيها .

ب. تحسين الرؤيا المستقبلية لدى القادة بصورة اعمق وذلك من خلال ممارستهم لعوامل التحليل المستقبلي واستخدام تخطيط السيناريو كأداة لتوقع الاحداث المستقبلية.

ج. تعزيز القدرات الذهنية والعقلية لدى القادة من اجل ان يكون اسلوب تفكيرهم في وضع الخطط ورسم الاستراتيجية المستقبلية اكثر منهجية وعمق في التفكير النظمي .

د. اثاره دافعية القيادة الجامعية لبذل جهود في الادارة بصورة اكثر مما هي عليه الان والسعي الى التأثير في سلوك المنتسبين عن طريق حسن التعامل والتفاعل معهم في العمل.

هـ. تعزيز ايمان القيادات الجامعية في المشاركة بعمليات اتخاذ القرارات ولا ضير من اجراء المقارنات التجريبية في القرارات التي تمت المشاركة من غيرها من اجل تحديد مستوى المنافع المتحققة في هذا الاطار .

2. ضرورة اهتمام القيادات الجامعية عينة الدراسة بمستوى الذكاء الاستراتيجي المتوفر لديهم وتفعيله باتجاه التوسع في تقديم المشاريع الاكاديمية التي يحتاجها سوق العمل وفتح التخصصات النادرة التي يتطلبها المجتمع وهذا يستوجب توفير جميع المتطلبات الخاصة بها .

3. دعوة الادارات الجامعية الى التعاون مع الخبراء من ذوي الاختصاص من الاكاديميين واساتذة الجامعات من اجل تعميق فهم وادراك الملاكات الوظيفية والتدريسية خاصة المكلفين بصياغة الاستراتيجيات ورسم الاهداف المستقبلية من اجل تعزيز مستوى الانسجام بينها في ضوء الامكانيات والموارد المتوفرة .

4. دعم جهود المالكين والادارات الجامعية في الكليات والجامعات عينة الدراسة في الحصول على الدعم المالي الحكومي وذلك لتمويل مجمل احتياجات تقديم الخدمات الجامعية والتوسع في البنى التحتية لضمان توفير بيئة جامعية مناسبة للطلبة.
5. دعوة القيادات الجامعية عينة الدراسة الى الاهتمام بمراقبة التغيرات الحاصلة في الظروف البيئية وطبيعة المنافسة السائدة من الجامعات الاخرى ، وتعزيز القدرة على التكيف المستمر لفرض البقاء بشكل مستمر في قطاع التعليم ، وهذا يستوجب استطلاع البيئة والقيام بالرصد البيئي والتحليل للتغيرات الحاصلة وتفسير تأثيرها على الاداء بشكل عام.
6. ضرورة قيام القيادات الجامعية عينة الدراسة بالاطلاع على التجارب الميدانية الناجحة الخاصة بممارسة الانشطة الاكاديمية في قطاع التعليم العالي وكيفية تنظيمها وتبني التطورات العالمية في تقديم الخدمات التعليمية والعلمية والاهتمام بالانتقال الى العالمية خاصة ما يتعلق باحتياجات البيئة التعليمية وعدد الطلبة المتواجدين لتعزيز جهود الملاكات التدريسية في تعظيم جهودهم في تقديم خدمات التعليم .
7. ضرورة قيام الادارات الجامعية عينة الدراسة الى تصميم برامج تدريبية فاعلة تحاكي في واقعها جملة الاحتياجات المتوفرة من المهارات والقدرات والقابليات التي كان من المفترض امتلاكها من قبل الملاكات الوظيفية والتدرسية وهذا يوجب عليهم توفير جميع متطلبات البرامج التدريبية واجراء الاختبارات اللازمة واعداد الخطط الناجعة في هذا الاطار .
8. ضرورة قيام الادارات الجامعية عينة الدراسة بمتابعة اداء الملاكات الوظيفية والتدرسية ومراقبة نتائجهم الاكاديمي في مراحل التقييم خاصة ما يتعلق منها بالتعامل مع الطلبة والتفاعل معهم وتحقيق مستوى تعلم عالي .
9. ضرورة قيام القيادات الجامعية الى رسم استراتيجيات فاعلة لتطوير قدرات وامكانات ملاكاتها الوظيفية والتدرسية وإكسابهم القابليات والامكانات الشخصية المطلوبة خاصة ما يتعلق بفن التعامل مع البشر ومحاضرات التنمية البشرية وكيفية تحقيق التفاعل والتواصل مع الطلبة وباقي المستفيدين من الخدمات الاكاديمية .
10. دعوة الادارات عينة الدراسة الى متابعة التطورات والتحديثات في قطاع الخدمة التعليمية خاصة ما يتعلق بالجامعات المتقدمة في التصنيفات العالمية التي تطبق اعلى مستويات الخدمة وتقدم اصناف متنوعة من الخدمات العلمية والتعليمية والاستشارية المستحدثة ، اصف الى ذلك ضرورة تواصل الادارات مع المراكز البحثية المتخصصة المحلية والدولية لزيادة الالمام بالتطورات الخاصة بتسويق الخدمات الاكاديمية .

11. تشجيع الملاكات التدريسية على اجراء البحوث والدراسات التقييمية الخاصة بتطوير الخدمات الاكاديمية المقدمة باستمرار وضمن ازمة دورية معينة لتقييم الاداء ومدى تحقق الاهداف المرسومة وتحديث التقييم وفق المعلومات المستحدثة والخاصة مدة من اجل تشخيص نقاط القوة والضعف وتعزيز الاولى ومعالجة الثانية .
12. توجيه القيادات الجامعية عينة الدراسة الى فصح المجال وتشجيع الملاكات الوظيفية والتدريسية على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار خاصة ما يتعلق بالوظائف المكلفين بها وذلك لتعزيز امكاناتهم وتأهيلهم لممارسة ادوار اعلى وتعزيز قدراتهم التحليلية والذهنية .
13. ضرورة الاستعانة بالخبراء من ذوي الاختصاص في الادارة المالية والمحاسبة لرسم وصياغة استراتيجية مالية مناسبة حسب الامكانيات والموارد الحالية والمتوقعة في المستقبل تركز في تفاصيلها على كيفية تنويع مصادر التمويل ومجالات الاستثمار الملائمة .
14. دعوة الادارات الجامعية عينة الدراسة الى تبني اسس العلاقة والتأثير العكسي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف ، الرؤيا المستقبلية ، تفكير النظم ، الدافعية ، والشراكة) في الانهيار التنظيمي ، والتركيز على تنمية اسس الذكاء وكفاءات القيادات وتدريبهم لتحسين مستوى تفكيرهم ورؤاهم وقدراتهم الذهنية ومتابعة تغيرات البيئة والتطورات الحاصلة في المجال الاكاديمي من اجل ضمان الاستمرار في قطاع التعليم والابتعاد عن مرحلة الانهيار .

الدراسات المستقبلية :

1. دراسة نفس المتغيرات في مجالات بحثية اخرى كالمجال الصناعي أو الصحي أو الفندقي .
2. دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاستراتيجية المستدامة .
3. العلاقة بين القيادة الرقمية والذكاء الاستراتيجي وتأثيرها في الحد من الانهيار التنظيمي .
4. توظيف الايجابية في مكان العمل في الحد من الانهيار التنظيمي .
5. دراسة امكانية تعزيز الزخم الاستراتيجي في اطار ابعاد الذكاء الاستراتيجي .
6. العلاقة بين اليقظة الذهنية والريادية في الحد من الانهيار التنظيمي .

المصادر

المراجع والمصادر

قائمة المصادر العربية

أولاً: القرآن الكريمثانياً: الكتب

- 1- احمد محمد عواد ، (2008) : اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الاردن .
- 2- ادريس محمد صبحي ، الغالبي طاهر محسن منصور ، (2009) : المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان .
- 3- القحطاني ، سالم بن سعيد آل ناصر ، العامري ، حمد بن سالم ، وآل مذهب ، معدّي بن محمد ، (2020) : " منهج البحث في العلوم السلوكية " ط5 ، مطبعة العبيكان ، المملكة العربية السعودية.
- 4- القهوي عبد الله ، (2013) : استراتيجية ادارة المعرفة والاهداف التنظيمية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 5- الكبسي صلاح الدين ، (2005) : ادارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر
- 6- محمد جمال هداش و محمد ليلى عبدالكريم ، (2021) : نظم المعلومات المالية والمصرفية ، دار اليازوري العلمية .
- 7- مختار حسن محمد احمد ، (2010) : إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى .
- 8- معمر داوود ، (2006) : منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت ، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية" ، ط1 ، القاهرة ، دار الكتاب الحديث .
- 9- النعيمي صلاح عبد القادر ، (2008) : المدير القائد والمفكر الاستراتيجي ، فن ومهارات التفاعل مع الآخرين ، عمان، الأردن، دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى .

ثالثاً: الرسائل والاطاريح الجامعية

- 10- البديري ديانة علي شمسي ، (2016) : الذكاء الاستراتيجي واثره في تعزيز الثقة التنظيمية السياحية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم السياحية ، الجامعة المستنصرية .
- 11- الجنابي رنا زاهر سلمان ، (2020) : تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي من خلال الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
- 12- الحميري رشا سلمان حسين علي ، (2019) : الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بمهارات ما وراء المعرفة لدى الطلبة المتميزين ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بابل .
- 13- الزهيري مروة عبد الكريم ، (2010) : دور إدارة عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في منع الانهيار التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
- 14- الطائي حميد محمد فتاح ، (2009) : ابعاد الذكاء الاستراتيجي ودورها في تحقيق المزايا التنافسية ، دبلوم عالي ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- 15- ظاظا ، حيدر إبراهيم ، (2011) : " درجة توافق دلالات صدق وثبات الاختبارات المقننة المستخدمة في رسائل الماجستير المقدمة في كليات التربية في الجامعات الأردنية مع دلالات صورها الأصلية " ، دراسات ، العلوم التربوية ، المجلد 38 ، العدد (2) ، 2400-2416 .
- 16- العامري علي عبد الحسين حميدي ، (2018) : دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
- 17- عبيد مهند عواد ، (2015) : اثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 18- قاسم سعاد حرب ، (2011) : اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- 19- محمد جاسم محمد ، (2011) : إدارة مخاطر الانتماء و اثارها في منع الانهيار التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
- 20- اليساري صلاح مهدي عباس ، (2017) : الذكاء الاستراتيجي والنزاهة للقائد و دورهما في تحقيق الأداء المتميز ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .

رابعاً: المجلات والدوريات والمؤتمرات

- 21- إبراهيم سمراء عبد الجبار وشمسي ديانة علي ، (2018) : الذكاء الاستراتيجي واثره في تعزيز الثقة التنظيمية السياحية ، مجلة الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية العدد 116 .
- 22- الاسمري عبد الرحمن علي فراج ، (2022) : اثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلد 6، العدد 3 .
- 23- الباشقالي محمود محمد امين عثمان و الداود الفن ناظر ججو ، (2015) : دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، جامعة دهوك ، العدد 2 المجلد 35 .
- 24- البدراني ايمان عبد محمد احمد ، (2016) : دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الاداء المصرفي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الاهلية في مدينة الموصل ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد 37 .
- 25- بني مارني نور عزم الليل ، ابو سعيدي حمد مهنا سلطان حمد ، (2019) : أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين ، حالة دراسية بنك أبوظبي التجاري ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 12 .
- 26- جثير سعدون حمود، وآخرون ، (2013) : صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 10 المجلد 5 .
- 27- الجاوي طلال محمد علي و الزبيدي بلاسم محمد إبراهيم ، (2014) : دور الهيكل التنظيمي في التنبؤ بالفشل المالي للشركات ، جامعة كربلاء ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد 9 المجلد 3 .
- 28- حافظ عبد الناصر علك و آخرون ، (2017) : الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة ، مجلة جامعة بابل ، للعلوم الصرفة والتطبيقية ، العدد 4 المجلد 25 .
- 29- حامد سهير عادل ، (2020) : العلاقة المتبادلة بين الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية واسهامها في تعزيز القدرات الاستراتيجية ، بحث تحليلي لعينه من القيادات الادارية في الجامعة التكنولوجية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 29 .
- 30- حسون هيثم حسون ، (2021) : عمليات إدارة المعرفة ودورها في أنشطة التجديد الاستراتيجي ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، العدد 4 المجلد 13 .
- 31- حسين عمرو مصطفى محمد ، (2019) : اثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة

- 32- الحميري بشار عباس و عبد المهدي علي مظهر ، (2019) : دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بابل المجلد 11 العدد 2 .
- 33- الخالدي غانم حاشوش ، (2020) : القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، العدد 2 المجلد 1 .
- 34- الخرابشة عمر ، و عربيات احمد ، (2005) : الاحترق النفسي لدى المعلمين العاملين مع الطلبة ذوي التعليم في غرف المصادر ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية ، مجلد (17)، عدد (2) .
- 35- خلف بتول عطية ، (2018) : الاطار متكامل لتقنيات تخفيض التكاليف وإعادة الهندسة العمليات لتطوير استراتيجيات الشركة ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد 86 المجلد 21 .
- 36- داود فضيلة سلمان ، (2019) : الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي ، بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 22، العدد 90 .
- 37- راشد زينة عبد المحسن ، (2021) : الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالتكيف الاجتماعي الأكاديمي لدى طالبات قسم رياض الأطفال ، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 111، المجلد 27 .
- 38- رشيد صالح عبد الرضا و اخرون ، (2020) : توظيف قابليات إدارة الازمة للحد من اثار الانحدار التنظيمي ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 1 .
- 39- شلاكة طارق كاظم ، (2021) : دور الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في تحقيق التفوق المنظمي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 17 العدد 55 .
- 40- الشمري طارق طعمة عطية ، (2019) : دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 11 العدد 24 .
- 41- الشمري محمد عوض جار الله و اخرون ، (2021) : الذكاء الاستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة ميسان للدراسات الاكاديمية 40 .
- 42- شمل شيماء عباس ، (2021) : الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى أساتذة الجامعات ، جامعة بغداد ، كلية التربية للعلوم الصرفة ، العدد 3 ، المجلد 3 .
- 43- الشيخ بابكر مبارك عثمان و علي التاج محمد محمد ، (2017) : اثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنظمي ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 9 العدد 19 .

- 44- الشخيلي عبد الرزاق إبراهيم و عبيد مهند عواد ، (2015) : اثر الذكاء الاستراتيجي في اساليب اتخاذ القرار ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد(21) ، عدد (85) كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 45- صالح إيمان أحمد و سليمان نضال علي ، (2020) : دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت ، المجلد (16) العدد (49) ج 2 .
- 46- طالب يسرى قاسم ، (2021) : الذكاء الاستراتيجي واثره في تحصيل مادة علم الاحياء لدى طالبات الصف الرابع العلمي ، مجلة أبحاث الذكاء ، العدد 31 ، المجلد 15 .
- 47- عاصي نايف علي و عبد الحسن مروى محمد ، (2020) : تأثير الذكاء الاستراتيجي في تمييز الأداء المنظمي ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بابل المجلد 12 العدد 2 .
- 48- عبد العالي نشوان محمد و جاسم ريم إبراهيم ، (2021) : اثر الذكاء الاستراتيجي في إمكانية تطبيق نظام تخطيط موارد المنظمة ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 13 العدد 3
- 49- عبد عذراء محسن ، (2018) : دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الفلوجة العدد 107 المجلد 24 .
- 50- عبود زينب عبد الرزاق ، (2014) : تأثير الانهيار على مستوى الالتزام التنظيمي ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 4 العدد 9 .
- 51- عثمان مزمل علي محمد ، (2017) : إختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات ، المجلد 1، العدد 1، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية .
- 52- العزاوي فراس رحيم يونس ، (2016) : تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استسقاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية ، بحث تطبيقي لشركات الاتصالات المتنقلة في اقليم كردستان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد 90 ، المجلد 22 .
- 53- عطا خالدية مصطفى ، (2015) : الذكاء الاستراتيجي واثره في تحديد الخيار الاستراتيجي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 43 .
- 54- عمران نضال عبد الهادي ، (2015) : اثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي ، دراسة تطبيقية في شركة اساسيل للاتصالات ، مجلة جامعة بابل ، العدد 3 ، المجلد 23 .
- 55- العيساوي خالد عبود و شاكرا شذى عبود ، (2018) : دور إدارة المعرفة في إدارة المشروعات الصغيرة ، جامعة الفلوجة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد 107 ، المجلد 24 .

- 56- فاضل شهد عادل واخرون ، (2018) : دور الذكاء الاستراتيجي واستهماماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الاكاديمية ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 8 العدد 2
- 57- الفضل مؤيد عبد الحسين و صالح زينب رعد ، (2019) : تقويم وتطوير منظمات الاعمال المنهارة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العدد 53 .
- 58- الفضل مؤيد عبد الحسين ومسلم ضرغام علي ، (2015) : الترشيح الوظيفي و الانهيار التنظيمي الاستراتيجيات والمواجهة ، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد .
- 59- قدوري فائق مشعل و الألوسي وفاء محمد فخري ، (2018) : دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية ، جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد 1 ، المجلد 8 .
- 60- كبة علي كريم محمد و اخرون ، (2018) : مخاطر الائتمان باستخدام كشف التدفقات النقدية وبيان اثرها على كفاية راس المال ، جامعة المثنى ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد 3 المجلد 8 .
- 61- لفته جواد كاظم ، (2008) : معالجة منهجية للتوجه الاستراتيجي في ادارة ظاهرة الهجرة والنزوح القسري في العراق ، مجلة الدراسات الإدارية ، العدد 4 ، المجلد 2 .
- 62- محمد محمود شكر ، (2019) : تحديد اهداف الذكاء الاستراتيجي لتحقيق متطلبات راس المال الفكري ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 58 .
- 63- محمود عواطف شاكر ، (2010) : دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 6 ، العدد 19 .
- 64- مقراش فوزية ، (2015) : أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
- 65- الهاموندي وردة عبد الخالق عبد الرحمن ، (2020) : الفشل التنظيمي والحد منه خلال التجديد الاستراتيجي ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، المجلد 9 العدد 35 .
- 66- الياسري اكرم محسن ، العامري علي عبد الحسين حميدي ، (2020) : دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي ، دراسة استطلاعية لأراء المديرين في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية ، مجلة اهل البيت ، العدد 27 .
- 67- يوسف سناء خضير ، (2020) : دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 16 العدد 50 .

قائمة المصادر الاجنبية**A . Books :**

- 1- Betz, Frederick , (2001) : **"Executive strategy" 1st ed** , John Wiley & sons , New York .
- 2- Bournois, F., Romani, P. J., & Pierret, C. (2000). **L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises.**
- 3- Coyne , J. W. (2014) : **Strategic intelligence in law enforcement:** Anticipating transnational organised crime (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).
- 4- Easterby-Smith , M., & Lyles, M. A. (Eds.). (2011) : **Handbook of organizational learning and knowledge management.** John Wiley & Sons.
- 5- Elizabeth, Bakken (2007) **"understanding and Avoiding burnout as amanager,**
- 6- Haines, Stephen., G, (2007) : **"Strategic And Systems Thinking: The Winning Formula ,"** Systems Thinking Press .
- 7- Kivrak, S., & Arslan, G. (2008). **Factors causing construction company failure. Building Abroad.**
- 8- Maccoby, M., & Scudder, T. (2011) : **Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change.** Performance Improvement, 50(3), 32-40.
- 9- Maccoby, M.,(2004) : **Only The Brainiest Succeed, Rtm Journal,** Vol. 44, No. 5, Sept .
- 10- McDowell , D. (2008) : **Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers, and users** (Vol. 5). Scarecrow Press.
- 11- Mcshane,L., & Glinow,V, (2007) : **" Organizational Behavior"** McGraw-Hill companies.Inc .
- 12- Meier, kanneth (2000) : **"qu not with Bong, but whimper explaining organizational failure**

- 13- O'Rourke , James, (2010) : **"Management communication"** 4th ed ,
Prentice Hall , New York .
- 14- Pherson , K. H., & Pherson, R. H. (2020) : **Critical thinking for strategic intelligence. Cq Press.**
- 15- Tham, K. D. (2002) : **Towards strategic intelligence with ontology based enterprise modelling and ABC.**

B . Journals & Periodicals:

- 16- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006) : **Self-leadership skills and innovative behavior at work.** International journal of manpower.
- 17- Abbas, J., & Sağsan, M. (2019) : **Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis.** Journal of cleaner production, 229, 611-620.
- 18- Abed, Adil A., & Ali A. Abbas. (2019) : **"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 15.48 part 2.
- 19- Abuzaid, Ahmad Nasser. (2017) : **"Exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation: A practical study on the Jordanian diversified financial services companies."** International Management Review 13.1 ,72-84.
- 20- Al-Azzawi, Raad Zaid Alwan, Iman Hussein Dawood Al-Sharea, and Zena Fadhil Sabri. (2021) : **"Strategic intelligence and its role in tax success applied research in the general authority for taxation."** Academy of Strategic Management Journal 20 ,1-11.
- 21- Al-Dahhan, Yasameen Mahdi Shaheed , Al dahhan , Israa Mahdi Shaheed , (2019) : **The Relationship Between Strategic Intelligence and the**

- Acquisition of Teaching Skills for History Teachers Academic Perspective**, Journal of Research and Opinion, Volume 6, Issue 11.
- 22- Alexander-Ruff, J. H., & Ruff, W. G. (2021) : **The impact of cultural immersion service learning on BSN graduates**: A quasi-experimental evaluation. Nurse Education in Practice, 54, 103099.
- 23- Alomian , Nayef Rage, Ayyoub Ahmad Alsawalhah , and Mohammad Nasser Almarshad . (2019) : **"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 10.4 66-74.
- 24- Alzoubi , H. M., & Aziz, R. (2021) : **Does emotional intelligence contribute to quality of strategic decisions** ? The mediating role of open innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(2), 130.
- 25- Arcos , Rubén . (2015) : **"Public relations strategic intelligence: Intelligence analysis, communication and influence."** Public relations review 42.2 , 264-270.
- 26- Arditi, D. (2009, May) : **The risk of contractor default. In Proceedings of Fifth International Conference on Construction in the 21st Century** , (CITC-V), Istanbul, Turkey (pp. 20-22).
- 27- Azilal , F., & Miri, M. (2022) : **The practice of strategic watch in Moroccan universities** : the case of the establishments of the Hassan II University of Casablanca. Procedia Computer Science, 198, 435-440.
- 28- Bakker, S. R., Hendriks, P. H., & Korzilius, H. P. (2022) : **Let it go or let it grow?–Personal network development and the mobilization of intra-organizational social capital**. Social Networks, 68, 179-194.
- 29- Barnea , A. (2017) : **National Strategic Intelligence and Competitive Intelligence**: How a Comparative View and Mutual Learning Can Help Each?. Journal of Mediterranean and Balkan Intelligence, 10(2), 133-151.

- 30- Barnea , A. (2020) : **Strategic intelligence: a concentrated and diffused intelligence model.** Intelligence and National Security, 35(5), 701-716.
- 31- Blanco , J. M. M. (2018) : **Organizational Resilience. How Learning Sustains Organizations in Crisis,** Disaster, and Breakdown by D. Christopher Kayes. The Learning Organization.
- 32- Borritz , M., Rugulies, R., Bjorner, J. B., Villadsen, E., Mikkelsen , O. A., & Kristensen, T. S. (2006) : **Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the PUMA study.** Scandinavian journal of public health, 34(1), 40-58.
- 33- Borza , A., Tement, S., Zdrehus, C., & Korunka, C. (2012) : **The BOIT training: An overview of a burnout intervention and initial survey results.** Procedia-Social and Behavioral Sciences, 33, 523-527.
- 34- Bowen , S. A. (2020) : **Intelligences in Strategic Issues Management: Challenging the Mutually Beneficial Relationships Paradigm.** Partecipazione e conflitto, 13(2), 1002-1021.
- 35- Bravo , O., & Hernández, D. (2021) : **Measuring organizational resilience: Tracing disruptive events facing unconventional oil and gas enterprise performance in the Americas.** Energy Research & Social Science, 80, 102187.
- 36- Bray , R., Montero, A. M., & Ford, R. (2022) : **Skills deployment for a 'just'net zero energy transition.** Environmental Innovation and Societal Transitions, 42, 395-410.
- 37- Bretz, L., Könemann, U., Anacker, H., & Dumitrescu, R. (2020) : **A contribution to the design of organizational structures suitable for Systems Engineering.** Procedia CIRP, 91, 101-106.
- 38- Briciu, S., Vrîncianu, M., & Mihai, F. (2009) : **Towards a new approach of the economic intelligence process:** Basic concepts, analysis methods and informational tools. Theoretical and Applied Economics, 4(4), 21. P24

- 39- Bruzzone , A. G., Massei, M., & Frosolini, M. (2022) : **Redesign of Supply Chain in Fashion Industry based on Strategic Engineering**. Procedia Computer Science, 200, 1913-1918.
- 40- Castillo , J. , Laubenheimer , M. , Martins , M. , Pommier , P. , & Vivant , M (2006) : "**Strategic intelligence and innovation clusters , a regional policy blueprint highlighting the uses of strategic intelligence in cluster policy**" , European regions , StratinC project , Interreg IIC.
- 41- Chaithanapat , P., Punnakitikashem, P., Oo, N. C. K. K., & Rakthin, S. (2022) : **Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs**. Journal of Innovation & Knowledge, 7(1), 100162.
- 42- Claus , L. (2019) : **HR disruption—Time already to reinvent talent management**. BRQ Business Research Quarterly, 22(3), 207-215.
- 43- Cole , R., Johan, S., & Schweizer, D. (2021) : **Corporate failures: Declines, collapses, and scandals**. Journal of Corporate Finance, 67, 101872.
- 44- Cox , J. (2021) : **The higher education environment driving academic library strategy**: A political, economic, social and technological (PEST) analysis. The Journal of Academic Librarianship, 47(1), 102219.
- 45- Csikszentmihalyi, M., & Larson, R. (2014) : **Validity and reliability of the experience-sampling method**. In Flow and the foundations of positive psychology (pp. 35-54). Springer, Dordrecht.
- 46- Daft , R. L. (2004) : **Theory Z: Opening the corporate door for participative management**. Academy of Management Perspectives, 18(4), 117-121.
- 47- De la Fuente – Fernández , R. (2006) : **Impact of neuroprotection on incidence of Alzheimer's disease**. Plos one, 1(1), e52.p:14
- 48- Dess , Gregory G., Mcnamara , Gerry, Eisner, Alan B., Lee, Seung-Hyun (Sean) , (2019) : **Strategic Management text & cases, Ninth Edition, McGraw-Hill Education .**

- 49- Duczynski , G., & Knight, C. (2018) : **Strategic-Intelligence Analysis: Contributions from an Operational-Design Orientation.** Journal of Information Warfare, 17(1), 16-30.
- 50- Durst , S., Hinteregger, C., & Zieba , M. (2019) : **The linkage between knowledge risk management and organizational performance.** Journal of Business Research, 105, 1-10.
- 51- Edmondson, A. C. (2018) : **The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning .** innovation, and growth. John Wiley & Sons.
- 52- Esmaeili, M. R. (2014) : **A Study on the effect of the strategic intelligence on decision making and strategic planning.** International Journal of Asian Social Science, 4(10), 1045-1061.
- 53- Fang , Y., Que, Q., Tu, R., Liu, Y., & Gao, W. (2021) : **How do landscape elements affect public health in subtropical high-density city:** The pathway through the neighborhood physical environmental factors. Building and Environment, 206, 108336.
- 54- Fatima, S., Desouza, K. C., & Dawson, G. S. (2020) : **National strategic artificial intelligence plans: A multi-dimensional analysis.** Economic Analysis and Policy, 67, 178-194.
- 55- Fcilliers , (2003) : **"A systems psycho-Dynamic perspective on Burnout".** S A Journal of Industrial psychology, vol.29 ,No.4, PP.26-33.
- 56- Filimonov , D. Extrinsic motivation and incentives , (2017) : **Bachelor's Thesis Degree Programme in Hospitality .** Tourism and Experience Management. 23 .
- 57- Franco – Moraes , J., Clement, C. R., de Oliveira, J. C., & de Oliveira, A. A. (2021) : **A framework for identifying and integrating sociocultural and environmental elements of indigenous peoples' and local communities' landscape transformations.** Perspectives in Ecology and Conservation, 19(2), 143-152.

- 58- George , P., Vangelis, K., Anastasia, K., Georgios, P., & Constantine, S. D. (2009) : **Semi-automated ontology learning: the BOEMIE approach.** **In Proceedings of the First ESWC Workshop on Inductive** . Reasoning and Machine Learning on the Semantic Web, Heraklion, Greece.
- 59- Gitelman , L. D., Kozhevnikov, M. V., & Chebotareva, G. S. (2021) : **Strategic intelligence of an organization amid uncertainty. International** . Journal of Energy Production and Management, 6(3), 294-305.
- 60- International Journal of Energy Production and Management 6.3, 294-305.
- 61- Gong , X., & Zhu, R. (2019) : **Cognitive abilities, non-cognitive skills, and gambling behaviors.** Journal of Economic Behavior & Organization, 165, 51-69.
- 62- Grinerud , K., Aarseth, W. K., & Robertsen, R. (2021) : **Leadership strategies, management decisions and safety culture in road transport organizations.** Research in Transportation Business & Management, 41, 100670.
- 63- Gu , X., Hasan, I., & Zhu, Y. (2019) : **Political influence and financial flexibility: Evidence from China.** Journal of Banking & Finance, 99, 142-156.
- 64- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010) : "**Multivariate Data Analysis** " . 7th Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- 65- Hall , J. L. (2016) : **Columbia and Challenger: organizational failure at NASA.** Space Policy, 19(4), 239-247.
- 66- Ham, H., & Yoh, J. J. (2021) : **A liquid breakdown driven non-invasive microjet injection system.** Medical Engineering & Physics, 92, 54-63.
- 67- Hamour, H. M. J. A. (2021) : **THE EFFECT OF STRATEGIC INTELLIGENCE OF LEADERS ON ORGANIZATIONAL INNOVATION IN JORDANIAN INDUSTRIAL COMPANIES.** Journal of Management Information and Decision Sciences, 24, 1-16.

- 68- Herschel , D. & Jones , N.E: (2005) : "**Knowledge Management and Business Intelligence : The Importance of Integration** " , Journal of Knowledge Management , JKM , .
- 69- Higashi, S. Y., de Queiroz Caleman, S. M., de Aguiar, L. K., & Manning, L. (2020) : "**What causes organizations to fail? A review of literature to inform future food sector (management)** . research. Trends in Food Science & Technology, 101, 223-233.
- 70- Hinkin , T., R., (2015) : "**Best Practices for Developing and Validating of Measures** " Journal of Management , 18 , 881-905 .
- 71- Hornyak, N., Patterson, P., Orchard, P., Allison, K. R., & Canteen Youth Leadership Working Group. (2022) : "**Support, Develop, Empower: The Co-development of a Youth Leadership Framework**. Children and Youth Services Review, 106477.
- 72- Horton, Averil, (1999) : "**A simple guide to successful foresight.** " Foresight, Vol. 1, No1 .
- 73- Isoraite, M, (2009) : "**Importance of strategic alliances in company`s activity**" Mykolás Romeris University, Italy .
- 74- Jawahir, I. S., & Bradley, R. (2016) : "**Technological elements of circular economy and the principles of 6R-based closed-loop material flow in sustainable manufacturing**. Procedia Cirp, 40, 103-108.
- 75- Kaiser, M., Barnhart, S., & Huber-Krum, S. (2020) : "**Measuring social cohesion and social capital within the context of community food security: A confirmatory factor analysis.** Journal of Hunger & Environmental Nutrition, 15(5), 591-612.
- 76- Kayes, D. C., & Yoon, J. (2016) : "**The breakdown and rebuilding of learning during organizational crisis, disaster, and failure**. Organizational Dynamics, 2(45), 71-79.

- 77- Keding, C. (2021) : **Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management:** four decades of research in review. Management Review Quarterly, 71(1), 91-134.
- 78- Keikha, Abbas, Ebrahimhadadi & Aleme Keikha, (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 7, Issue 3, 2016.
- 79- Klein, M., & Janissek-Muniz, R. (2019) : **THE IMPORTANCE OF ANTICIPATIVE STRATEGIC INTELLIGENCE AND ENVIRONMENT** SCANNING FOR PERSONALIZATION.
- 80- Kokkaew, N., Jokkaw, N., Peansupap, V., & Wipulanusat, W. (2022) : **Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance:** Evidence of Thai infrastructure construction firms. Ain Shams Engineering Journal, 13(6), 101750.
- 81- Kordi, M., Dehghan, M. J., Shayesteh, A. A., & Azizi, A. (2022) : **The impact of artificial intelligence algorithms on management of patients with irritable bowel syndrome:** A systematic review. Informatics in Medicine Unlocked, 100891.
- 82- Kreye, M. E. (2022) : **Uncertainty driving the dynamic development of inter-organisational relationships in engineering services over time.** Industrial Marketing Management, 101, 33-44.
- 83- Kücher, A., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2019) : **Organizational failure and decline—A bibliometric study of the scientific frontend.** Journal of Business Research, 98, 503-516.
- 84- Kuosa, Tuomo, (2011) : **" Practising Strategic Foresight in Government ",** S. Rajaratnam School of International Studies, Spine .
- 85- Kuosa, Tuomo. (2014) : **Towards strategic intelligence: foresight, intelligence, and policy-making.** Dynamic Futures .

- 86- Laan, Luke van der, (2008) : **The Imperative Of Strategic Foresight To Strategic Thinking**, University of Southern Queensland, vol 13, No1.
- 87- Langlois, J., Bellemare, C., Toulouse, J., & Wells, G. A. (2020) : **Spatial abilities training in the field of technical skills in health care: A systematic review**. Heliyon, 6(3), e03280.
- 88- LaPaglia, J. A. (2020) : **Escape the evil professor! Escape room review activity**. Teaching of Psychology, 47(2), 141-146.
- 89- Larson , R. & Farber, B. (2015) : **" Elementary Statistics Picturing The World, 6th Edition**, Pearson Education, United State.
- 90- Maccoby, M., (2001) : **"The human side: Successful leaders employ strategic intelligence"**. Research-Technology Management, 44(3), 58-60.
- 91- Maccoby, Michael (2011) : **"Strategic Intelligence a Conceptual System of Leadership For change"**, International Society for Performance Improvement, Vol50, No3.p.5., 2011.
- 92- Manea, Y. K., Khan, A. M., Wani, A. A., Saleh, M. A., Qashqoosh, M. T., Shahadat, M., & Rezakazemi, M. (2022) : **In-grown flower like Al-Li/Th-LDH@ CNT nanocomposite for enhanced photocatalytic degradation of MG dye and selective adsorption of Cr (VI)**. Journal of Environmental Chemical Engineering, 10(1), 106848.
- 93- Manzanera-Román, S., & Brändle, G. (2016) : **Abilities and skills as factors explaining the differences in women entrepreneurship**. Suma de negocios, 7(15), 38-46.
- 94- March, C. (2021) : **Strategic interactions between humans and artificial intelligence: Lessons from experiments with computer players**. Journal of Economic Psychology, 87, 102426.
- 95- Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) : **" The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan "** Journal of Social Sciences 5 (4): , pp. 401-407.

- 96- Miller, M., & Davidenko, L. (2022) : **Economic and Information Support of Technological Integration with the use of “Green” Traffic Flows.** Transportation Research Procedia, 61, 715-718.
- 97- Mizrahi, I. (2016) : **Strategic Intelligence Challenges in the 21st Century. In State, Society and National Security: Challenges and Opportunities in the 21st Century** (pp. 35-44).
- 98- Murata, A. (2021) : **Cultural aspects as a root cause of organizational failure in risk and crisis management in the Fukushima Daiichi disaster.** Safety science, 135, 105091.
- 99- Nagayoshi, S., & Nakamura, J. (2017) : **Accelerate information interpretation in the organizational failure learning.** Procedia computer science, 112, 971-979.
- 100- Nami, Y., & Koizumi, R. (2013) : **Structural equation modeling in educational research: A primer.** Application of structural equation modeling in educational research and practice. Rotterdam: Sense Publishers, 23-51.
- 101- Nikolic, N., Jankovic, S., & Vuletic, D. (2017) : **Interdepartmental cooperation in defence issues and strategic intelligence.** Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies, 21(80), 35-44.
- 102- Onwuegbuzie, A. J., Johnson, R. B., & Collins, K. M. (2009) : **Call for mixed analysis: A philosophical framework for combining qualitative and quantitative approaches.** International journal of multiple research approaches, 3(2), 114-139.
- 103- Patel, Y., & Doshi, N. (2019) : **Social implications of smart cities.** Procedia Computer Science, 155, 692-697.
- 104- Paul, S. K., Bethel, M. A., Matthews, D. R., & Neil, H. A. W. (2008) : **10-year follow-up of intensive glucose control in type 2 diabetes.** New England journal of medicine, 359(15).

- 105- Pearton, S. J., Ren, F., Tadjer, M., & Kim, J. (2018) : **Perspective: Ga2O3 for ultra-high power rectifiers and MOSFETS**. Journal of Applied Physics, 124(22), 220901.
- 106- Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022) : **Artificial Intelligence and its Impact on Leaders and Leadership**. Procedia Computer Science, 200, 1024-1030.
- 107- Pellissier, R., & Kruger, J. P. (2011) : **A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa**. European Business Review.
- 108- Pignon, F., Challamel, M., De Geyer, A., Elchamaa, M., Semeraro, E. F., Hengl, N., ... & Djeridi, H. (2021) : **Breakdown and buildup mechanisms of cellulose nanocrystal suspensions under shear and upon relaxation probed by SAXS and SALS**. Carbohydrate Polymers, 260, 117751.
- 109- Preuss, S., & Königgruber, R. (2021) : **How do corporate political connections influence financial reporting? A synthesis of the literature**. Journal of Accounting and Public Policy, 40(1), 106802.
- 110- Prudon , P. , (2015) : **" Confirmatory factor analysis: a brief introduction and critique "** , Journal of Comprehensive Psychology, Volume 4.
- 111- Putri, K. Y., Panjaitan, M. P., Sitohang, N. O., & Herbani, Y. (2019) : **Solvent effect on the acoustic detection of laser-induced breakdown. In Journal of Physics: Conference Series (Vol. 1191, No. 1, p. 012008)**. IOP Publishing.
- 112- Reijmers, J. J., Kaminski, M. L., & Stapersma, D. (2022) : **Analytical formulations and comparison of collapse models for risk analysis of axisymmetrically imperfect ring-stiffened cylinders under hydrostatic pressure**. Marine Structures, 83, 103161.
- 113- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018) : **Digital transformation: a literature review and guidelines for future research**.

- In World conference on information systems and technologies (pp. 411-421). Springer, Cham.
- 114- Rialti, R., Marzi, G., Caputo, A., & Mayah, K. A. (2020) : **Achieving strategic flexibility in the era of big data: The importance of knowledge management and ambidexterity.** Management Decision.
- 115- Robinson, D. K., Schoen, A., Larédo, P., Gallart, J. M., Warnke, P., Kuhlmann, S., & Ordóñez-Matamoros, G. (2021) : **Policy lensing of future-oriented strategic intelligence: An experiment connecting foresight with decision making contexts.** Technological Forecasting and Social Change, 169, 120803.
- 116- Ruiz-Pérez, F., Lleo, A., & Ormazabal, M. (2021) : **Employee sustainable behaviors and their relationship with Corporate Sustainability: A Delphi study.** Journal of Cleaner Production, 329, 129742.
- 117- Salau, O. P., Osibanjo, A., Adeniji, A., Falola, H., Igbinoba, E., Atolagbe, T., & Ogueyungbo, O. (2020) : **Crystallising employment quality and behavioural outcomes of employees in the public service.** Heliyon, 6(12), e05619.
- 118- San Cristóbal, J. R., Fernández, V., & Diaz, E. (2018) : **An analysis of the main project organizational structures: Advantages, disadvantages, and factors affecting their selection.** Procedia computer science, 138, 791-798.
- 119- Santa Soriano, A., & Valdés, R. M. T. (2021) : **Engaging universe 4.0: The case for forming a public relations-strategic intelligence hybrid.** Public Relations Review, 47(2), 102035.
- 120- Sardeshmukh, S. R., & Vandenberg, R. J. (2017) : **Integrating moderation and mediation: A structural equation modeling approach.** Organizational Research Methods, 20(4), 721-745.

- 121- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009) : **" Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited** : Prentice Hall , England.
- 122- Scott, B. A., Colquitt, J. A., Paddock, E. L., & Judge, T. A. (2010) : **A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being.** Organizational Behavior and Human Decision Processes, 113(2), 127-140.
- 123- Secchi, R., & Camuffo, A. (2019) : **Lean implementation failures: the role of organizational ambidexterity.** International journal of production economics, 210, 145-154.
- 124- Shaheen, A., & Farooqi, Y. A. (2014) : **Relationship among employee motivation, employee commitment, job involvement, employee engagement:** A case study of University of Gujrat, Pakistan. International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering, 5(9), 12-18 .
- 125- Sheri, Araz Majeed Albarwari, Nazar Raheed Nori, and Sandeep Kumar Gupta. (2021) : **"The Role of Strategic Intelligence in Enhancing Effective Talent Management: A Study on some Academic Institutions of Duhok Governorate."** Academic Journal of Nawroz University 10.2 ,137-155.
- 126- Shibayama, T. (2017) : **Organizational structures of urban public transport-a diagrammatic comparison with UML.** Transportation research procedia, 25, 3674-3693.
- 127- Silveira, J. R., Raymond, G. J., Hughson, A. G., Race, R. E., Sim, V. L., Hayes, S. F., & Caughey, B. (2005) : **The most infectious prion protein particles. Nature,** 437(7056), 257-261.
- 128- Singh, V. (2016) : **Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach.** Environment Systems and Decisions, 36(4), 377-403.

- 129- Skaggs, S., Kmec, J. A., & Bae, K. B. (2020) : **Managing racial diversity: The context of state legal and political cultures**. Social science research, 87, 102412.
- 130- Smith, S. M. (2018) : **From decentralized to centralized irrigation management**. Journal of Economic Behavior & Organization, 151, 62-87.
- 131- Song, B., Zurita, N. F. S., Gyory, J. T., Zhang, G., McComb, C., Cagan, J., ... & Yukish, M. (2022) : **Decoding the agility of artificial intelligence-assisted human design teams**. Design Studies, 79, 101094.
- 132- Stack, S. (2021) : **Contributing factors to suicide: Political, social, cultural and economic**. Preventive medicine, 152, 106498.
- 133- Stivi-Kerbis, S. (2019) : **The Surprise of Peace: The Challenge of Intelligence in Identifying Positive Strategic–Political Shifts**. International Journal of Intelligence and Counter Intelligence, 32(3), 448-466.
- 134- Tham, K. & Kim, M,(2002) : **Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS, Proceedings of the IBER Conference** .
- 135- Tavakol, M. & Dennick, R. (2011) : **" Making sense of Cronbach’s alpha "** International Journal of Medical Education 2011 , pp. 2:53-55.
- 136- Thakadipuram, T., & Stevenson, L. (2013) : **Turnaround: from breakdown to breakthrough with Open Space Technology**. Human Resource Development International, 16(1), 116-127.
- 137- Theodorakis, N. D., Koustelios, A., Robinson, L., & Barlas, A. (2009) : **Moderating role of team identification on the relationship between service quality and repurchase intentions among spectators of professional sports**. Managing Service Quality: An International Journal.
- 138- Tomé-Fernández, M., Fernández-Leyva, C., & Olmedo-Moreno, E. M. (2020) : **Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants**. Sustainability, 12(17), 6897.

- 139- Tooranloo, H. S., & Saghafi, S. (2019) : **Investigating the impact of using knowledge management on organisational agility through competitive intelligence and strategic thinking**. Journal of Information & Knowledge Management, 18(02), 1950016.
- 140- Trunk, A., Birkel, H., & Hartmann, E. (2020) : **On the current state of combining human and artificial intelligence for strategic organizational decision making**. Business Research, 13(3), 875-919.
- 141- Xavier, D. R., e Silva, E. L., Lara, F. A., e Silva, G. R., Oliveira, M. F., Gurgel, H., & Barcellos, C. (2022) : **Involvement of political and socio-economic factors in the spatial and temporal dynamics of COVID-19 outcomes in Brazil: A population-based study**. The Lancet Regional Health-Americas, 100221.
- 142- Yun, J., Cho, Y. B., Jang, W., Lee, J. G., Shin, S. J., Han, S. H., ... & Chung, T. D. (2018) : **Dielectric breakdown and post-breakdown dissolution of Si/SiO₂ cathodes in acidic aqueous electrochemical environment**. Scientific reports, 8(1), 1-7.
- 143- Zwen, A. A., Al-daamee, W. A., & Hindee, A. H. (2019) : **The Role of Risk Management in Reducing Organizational Collapse Analytical study at Iraqi Southern Cement Company**. Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences, 16(1), 88-114.

الملاحق

ملحق (1)

المحكمون لأداة القياس

ت	اللقب العلمي	الاسم الثلاثي	الاختصاص	مكان العمل
1	استاذ	حسين حريجة غالي	موارد بشرية	جامعة كربلاء
2	استاذ	علاء فرحان طالب	إدارة تسويق	جامعة كربلاء
3	استاذ	فيصل علوان الطائي	إدارة معرفة	جامعة كربلاء
4	أستاذ	محمد حسين الجبوري	اقتصاد	جامعة كربلاء
5	استاذ	محمود فهد الدليمي	انتاج وعمليات	جامعة كربلاء
6	استاذ	نايف علي الشمري	موارد بشرية	جامعة بابل
7	أستاذ	هاشم فوزي العبادي	إدارة استراتيجية	جامعة الكوفة
8	أستاذ مساعد	ضرغام حسن عبد	إدارة استراتيجية	جامعة الفرات الاوسط
9	أستاذ مساعد	ضرغام علي مسلم	سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة
10	أستاذ مساعد	عادل عباس الجنابي	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء
11	أستاذ مساعد	عامر عبد كريم	موارد بشرية و سلوك	جامعة الفرات الاوسط
12	أستاذ مساعد	عبد الحسين جاسم	إدارة مصارف	جامعة كربلاء
13	أستاذ مساعد	علي أحمد فارس	إدارة مالية	جامعة كربلاء

تم ترتيب أسماء السادة المحكمين بالاعتماد على اللقب العلمي و الحروف الابجدية

ملحق رقم (2)

استبانة التحكيم



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

تمكيم صدق أداة القياس

المتعلقة بمشروع رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الموسومة

أثر الذكاء الاستراتيجي في الحد من الانهيار التنظيمي

The Impact of Strategic Intelligence In Reducing
Organizational Collapse

((دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في الجامعات و الكليات الاهلية في محافظة
كربلاء المقدسة))

الباحث

طالب ماجستير إدارة الأعمال

أحمد خضير عباس الربيعي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

2022 م

المشرف

الأستاذ الدكتور

أكرم محسن الياسري

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

1443 هـ

حضرة المحكم المحترم ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم أداة القياس .. التي أعدت لإكمال متطلبات رسالة الماجستير الموسومة **((أثر الذكاء الاستراتيجي في الحد من الانهيار التنظيمي))** ولما لجنايبكم الكريم من خبرة وكفاءة علمية عالية في مجال إختصاصكم ، راجين تفضلكم التمعن في الاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية السديدة والتي سوف تقوم سياق ومسار الرسالة علميا .
وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الدرجة لتحديد اجابات افراد عينة البحث .

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5

(المقاييس المعتمدة في البحث)

ت	المتغيرات	المقاييس
1	المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي	(Maccoby , 2011: 34-35) (Gitelman et al , 2021:298)
2	المتغير التابع الانهيار التنظيمي	(Zwen et al ., 2019 : 113-114)

مع خالص دعائنا لكم بالتوفيق .. ومزيداً من التقدم العلمي

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

يرجى وضع اشارة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة :

1- النوع الاجتماعي :

انثى

ذكر

2- الفئة العمرية :

50 - 41 سنة

30 - 20 سنة

60 - 51 سنة

40 - 31 سنة

3- المؤهل العلمي :

دبلوم عالي

بكالوريوس

دكتوراه

ماجستير

4- مدة الخدمة بالوظيفة الحالية :

10 - 6 سنة

5 - 1 سنة

20 - 16 سنة

15 - 11 سنة

26 سنة فأكثر

25 - 21 سنة

المحور الثاني : مقاييس متغيرات الدراسة

أولاً: الذكاء الاستراتيجي

أ) الاستشراف : وهي قدرة الفرد على التفكير بناءً على قوى غير مرئية وغير واعية من خلال إسقاط الحالة الحالية للعالم في المستقبل. إنه يمثل القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية من خلال دراسة العوامل الديناميكية للماضي والحاضر. ويساعد القادة على التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة وتنسيق القدرات العقلية للقادة لمساعدتهم في اتخاذ القرارات ، وتوفير المعلومات الاستراتيجية للمنظمة.

ت	العبارات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة	ملاحظات المحكم
		لا تنتمي	تنتمي		
1	تقوم ادارة المنظمة باستقراء المستقبل عند تطوير إستراتيجيتها طويلة الاجل.				
2	تستفيد إدارة المنظمة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.				
3	إدارة المنظمة لديها الإرادة والقدرة على أخذ زمام المبادرة في ضوء التصورات الجديدة.				
4	تراقب إدارة المنظمة التغيرات في البيئة الخارجية عند اتخاذ القرار.				
5	تتوقع الإدارة توقيت التغيرات في المسار الاستراتيجي.				

ب) الرؤية المستقبلية : هي رؤية الأشياء من خلال الإدراك الذهني والمقارنة لغرض تكوين الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في الاجل الطويل . أي إنها تعكس طموحات المنظمة واهتماماتها وتعرف إلى أين تذهب المنظمة حول مستقبل خططها ، والرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين هي مفتاح النجاح في عملية التغيير الاستراتيجي ، والتي من خلالها يتمكن القادة من مواجهة التحديات المحيطة بالمنظمة ، وتمكينهم من مراقبة تحركات المنافسين ومعرفة خططهم.

ت	العبارات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
1	تمتلك إدارة المنظمة رؤية ذات أبعاد شاملة تحدد اتجاه العمل.					
2	تستخدم إدارة المنظمة رؤيتها لتوحيد جهود العاملين نحو أهداف المنظمة.					
3	قرارات المنظمة منسجمة مع رؤيتها الإستراتيجية.					
4	تقوم إدارة المنظمة بتحويل الرؤية إلى حقيقة ضمن مهمة المنظمة وأهدافها.					
5	تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثلى التي تسعى إليها المنظمة.					

ج) تفكير النظم : هي القدرة على التفكير المنطقي ، وتوليف العناصر المختلفة ودمجها بغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها لتشكيل صورة واضحة لما يتم التعامل معه . والقادة ذو التفكير المنظم يتمتعون بالقدرة على تحليل الأفكار ، وامتلاك منحنى تعليمي عالي وخبرة عالية ، ولديهم القدرة على التعرف والرابط بين أجزاء النظام وسيكونون أكثر فعالية في تشخيص السبب الحقيقي لأي مشكلة مع مراعاة التغييرات في البيئة الخارجية والداخلية.

ت	العبارات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
1	تدرس إدارة المنظمة الأفكار الجديدة معاً بدلاً من النظر بشكل منفصل إلى قيمتها في الاجل الطويل.					
2	تمتلك إدارة المنظمة القدرة على دمج العناصر المختلفة وذلك بغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها.					
3	تنظر إدارة المنظمة إلى مكونات أي مشكلة كحزمة واحدة بدلاً من تحليلها كأجزاء منفصلة.					

					تتبنى إدارة المنظمة طرقاً جديدة للتعلم واكتساب المعرفة من أجل التكامل الاستراتيجي.	4
					إدارة المنظمة لديها القدرة على النظر إلى المشاكل من وجهات نظر مختلفة.	5

(د) الدافعية (التحفيز) : هو التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم باستمرار نحو هدف محدد . من أجل تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		العبارات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تمتلك إدارة المنظمة القدرة على تحفيز العاملين على تنفيذ رؤيتها وتصوراتها الاستراتيجية .	1
					تثير إدارة المنظمة المنافسة بين العاملين لتحقيق المزيد من الإنجازات.	2
					تمتلك إدارة المنظمة نظام حوافز جيد يعمل على تحسين الأداء .	3
					إدارة المنظمة تحت العاملين على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية.	4
					تعمل إدارة المنظمة على خلق بيئة مناسبة تساعد العاملين على زيادة إنجازاتهم.	5

(هـ) الشراكة : هي قدرة المنظمة على إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى ، وقادة يتمتعون بذكاء إستراتيجي للتحالفات للوصول إلى أهداف مشتركة ، والشراكة الاستراتيجية هي اتفاقية تتطلب مجموعتين أو أكثر من المنظمات لمشاركة مواردها لتطوير مشروع مشترك لاستثمار الوظائف.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		العبارات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					ان إدارة المنظمة ترى في الشراكة وسيلة جيدة للجامعة لتحقيق رؤيتها وأهدافها.	1
					تزيد فعالية القرار عندما يتعلق الأمر بالمنظمات المتحالفة.	2
					تسعى إدارة المنظمة إلى تكوين تحالفات إستراتيجية مع الجامعات المنافسة محلياً وإقليمياً.	3
					تعتقد إدارة المنظمة أن التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى تسمح لها بالاستفادة من تجربتها.	4
					تعتقد إدارة المنظمة أن بعد الشراكة قد يساهم في تطوير قدرات وخبرات العاملين في المنظمات .	5

ثانياً: الانهيار التنظيمي :

أ) العناصر الداخلية : وهي التي تشمل مجموعة العناصر الثانوية والفرعية ، والمتمثلة بالقدرة على المنافسة والكفاءة من خلال اعداد نظام معلومات فعال مع وجود التكنولوجيا والمعرفة وصياغة استراتيجيات ملائمة للمنظمة تساهم في تحقيق اهداف طويلة الأمد .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		العبارات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تفتقر إدارة المنظمة الى استراتيجيات مناسبة للأهداف .	1
					لا توفر إدارة المنظمة التكنولوجيا والقدرة على مساعدة الموظف في الحصول على المعرفة المطلوبة للعمل .	2
					ليس لدى المنظمة نظام معلومات فعال ليتوقع مستقبل المنظمة .	3
					نادراً ما يكون لدى المنظمة نظام فعال يتحكم بالتكاليف المالية .	4

(ب) العناصر الخارجية : والتي يقصد بها القوى التي لها تأثير على كافة التنظيمات والتي تتعرض لها المنظمة جراء التغيير البيئي والتي تشمل القوى القانونية والسياسية والقوى الاقتصادية والبيئية الطبيعية والقوى التكنولوجية .

ت	العبارات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
1	لا تحصل المنظمة على الدعم والمساندة الحكومية .					
2	تفتقر المنظمة الى مواكبة التطورات التكنولوجية للحفاظ على سير العمل .					
3	لا تساهم ظروف البيئة الطبيعية للمنظمة في توفير مواردها .					
4	افراد المجتمع الذين تتعامل معهم المنظمة لديهم مستوى دخل منخفض .					

(ج) العناصر البشرية : وهي المتمثلة بالعنصر البشري واهميته والدور الذي يؤديه في تنفيذ الاعمال الخاصة بالمنظمات والمتمثلة بالمهارات والقدرات والانضباط في الاعمال الموكلة اليهم وتنفيذها بنجاح وحسب توجيهات الإدارة العليا .

ت	العبارات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
1	غالباً ما يكون العاملين في المنظمات منضبطين للغاية .					
2	لا تمتلك المنظمة عدداً كافياً من المهارات الإدارية .					
3	ان العاملين في المنظمة محددين في أداء المهام الموكلة لهم بنجاح .					
4	ضعف في مستوى القدرة الإبداعية لدى العاملين في المنظمة على التفكير والتحليل والتفسير للمعلومات					

د) العناصر الهيكلية : للعناصر الهيكلية عدة مسميات كالتركيب التنظيمي أو البناء التنظيمي أو الشكل التنظيمي وهي تشمل شكل او نمط الوظائف والمجاميع داخل المنظمات من خلال المركزية في اتخاذ القرارات او توزيع المهام من خلال اشراك المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرارات .

ت	العبارات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
1	غالباً ما تقوم إدارة المنظمة باشتراك المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرارات .					
2	هناك ضعف في إدارة المنظمة في ابتكار الحلول الاستثنائية للمشكلات الجديدة .					
3	لا يسمح الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة الهيكلية للتكيف مع التغيرات الطارئة .					
4	لا يمتلك مديرو الوحدات درجة من السلطة والسيطرة على المنظمة .					

هـ) العناصر المالية : والذي يعتبر من الأسباب الرئيسية التي تساهم في انهيار المنظمات اذ يجب مراقبة الوضع المالي والمصاريف والارباح والديون وكافة المتعلقات المالية للمنظمة فأن أي عجز في التمويل يؤدي الى انهيار المنظمة .

ت	العبارات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
1	ليس لدى المنظمة مصادر تمويل متعددة .					
2	غالباً ما تتلائم موارد المنظمة بشكل جيد مع متطلبات عملياتها .					
3	تفتقر المنظمة الى هيكل مالي جيد يعظم قيمتها .					
4	تفتقر المنظمة الى التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة .					

هل يوجد أي ملاحظات أخرى تدعم بها دراستنا لطفاً ؟

.....

.....

.....

.....

.....

الاسم واللقب العلمي:

تاريخ الحصول على اللقب العلمي:

الاختصاص العام والدقيق:

المنصب ومكان العمل:

ملحق رقم (3)

استبانة التوزيع

بسمه تعالى



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

الدراسات العليا

م/ استمارة استبانة

حضرة السيد المجيب المحترم ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استمارة استبانة الدراسة الموسومة (اثر الذكاء الاستراتيجي في الحد من الانهيار التنظيمي : دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في الكليات الاهلية الجامعة في محافظة كربلاء المقدسة) والتي تشكل جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال .

نود ان نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان سلفا ، لأنكم ستخصصون جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة (√) امام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم .

ان نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من دقة ، علما ان اجابتم ستستخدم لأغراض الدراسة العلمية فقط ، ولا تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف في المنظمة التي تنتمون اليها ، لذا لا داعي لذكر اسم او عنوان ، كما يرجى عدم ترك اية فقرة دون إجابة ، وان الباحث مستعد للإجابة عن اية تساؤلات قد تواجهكم ، يرجى تواصلكم على رقم الهاتف (07801272520) .

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا .. متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح

المشرف

الأستاذ الدكتور

أكرم محسن الياسري

الباحث

احمد خضير الربيعي

طالب ماجستير

المحور الاول : المعلومات شخصية

يرجى وضع اشارة (✓) في المربع المناسب

1- النوع الاجتماعي

انثى

ذكر

2- الفئة العمرية

41- 50 سنة

20- 30 سنة

51- 60 سنة

31- 40 سنة

3- المؤهل العلمي

دكتوراه

ماجستير

4- مدة الخدمة بالوظيفة الحالية

6- 10 سنة

1- 5 سنة

16- 20 سنة

11- 15 سنة

26 سنة فأكثر

21- 25 سنة

المحور الثاني : متغيرات الدراسة

أولاً - الذكاء الاستراتيجي : هو عبارة عن صفة مميزة ، يمتاز بها القائد تميزه عن غيره من الافراد ، تساعده في التنبؤ للمستقبل واعداد و صياغة خطط استراتيجية مهيأة لكافة التغيرات التي قد تطرأ على المنظمة ، سواء كانت داخلية ام خارجية ، فيتم من خلال الذكاء الاستراتيجي أيجاد الحلول المناسبة وفي الوقت المناسب ، مع رسم سياسات وخطط طويلة الأمد تساهم في تحقيق اهداف المنظمة .

ت) الاستشراف : هو قدرة الفرد على التفكير وبناء القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية من خلال دراسة العوامل الديناميكية للماضي والحاضر، ويساعد القادة على التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة .

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تعمل على استقراء المستقبل عند تطوير استراتيجية طويلة الاجل.					
2	تستفيد من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.					
3	تمتلك الإرادة والقدرة على أخذ زمام المبادرة في ضوء التصورات الجديدة.					
4	تراقب التغيرات في البيئة الخارجية عند اتخاذ القرار .					
5	تتوقع توقيت التغيرات في المسار الاستراتيجي.					

ث) الرؤيا المستقبلية : هي رؤية الأشياء من خلال الإدراك الذهني والمقارنة لغرض تكوين الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في الاجل الطويل .

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
6	تمتلك رؤية ذات أبعاد شاملة تحدد اتجاه العمل.					
7	تستخدم رؤيتها لتوحيد جهود الموظفين نحو أهداف المنظمة.					
8	تكون منسجمة مع رؤيتها الإستراتيجية.					
9	تقوم بتحويل الرؤية إلى حقيقة ضمن مهمة المنظمة وأهدافها.					
10	تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثلى التي تسعى إليها المنظمة.					

ج) تفكير النظم : هي القدرة على التفكير المنطقي ، وتوليف العناصر المختلفة ودمجها بغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها لتشكيل صورة واضحة لما يتم التعامل معه .

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
11	تدرس الأفكار الجديدة معاً بدلاً من النظر بشكل منفصل إلى قيمتها في الاجل الطويل.					
12	تمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة وذلك بغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها.					
13	تنظر إلى مكونات أي مشكلة كحزمة واحدة بدلاً من تحليلها كأجزاء منفصلة.					
14	تتبنى طرقاً جديدة للتعلم واكتساب المعرفة من أجل التكامل الاستراتيجي.					
15	تملك القدرة على النظر إلى المشاكل من وجهات نظر مختلفة.					

د) الدافعية : هو التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم باستمرار نحو هدف محدد ، من أجل تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
16	تمتلك القدرة على تحفيز الموظفين على تنفيذ رؤيتها وتصوراتها الاستراتيجية .					
17	تثير المنافسة بين الموظفين لتحقيق المزيد من الإنجازات.					
18	تمتلك نظام حوافز جيد يعمل على تحسين الأداء .					
19	تحت الموظفين على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية.					
20	تعمل على خلق بيئة مناسبة تساعد الموظفين على زيادة إنجازاتهم.					

هـ-) الشراكة : هي قدرة المنظمة على إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى ، وقادة يتمتعون بذكاء إستراتيجي للتحالفات للوصول إلى أهداف مشتركة.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
21	ترى في الشراكة وسيلة جيدة لتحقيق رؤيتها وأهدافها.					
22	تزيد فعالية القرار عندما يتعلق الأمر بالتحالفات .					
23	تسعى إلى تكوين تحالفات إستراتيجية بشكل محليًا وإقليميًا .					
24	تعتقد أن التحالفات الاستراتيجية تسمح لها بالاستفادة من تجربتها .					
25	تعتقد أن بعد الشراكة قد يساهم في تطوير قدرات وخبرات العاملين.					

ثانياً - الانهيار التنظيمي : هو عبارة عن مجموعة من الضغوط التي تتعرض لها المنظمة نتيجة التغيرات البيئية التي تطرأ عليها سواء كانت داخلية او خارجية مع وجود بعض المشاكل ما بين العاملين او مابين العاملين والإدارة مع سوء الإدارة والافتقار الى جمع المعلومات وعدم قدرة المنظمة على حل هذه المشاكل بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب وعدم امتلاك المرونة العالية والتكيف مع هذه التغيرات وإيجاد الحلول المناسبة لها .

أ) العناصر الداخلية : وهي التي تشمل مجموعة العناصر الثانوية والفرعية ، والمتمثلة بالقدرة على المنافسة والكفاءة من خلال اعداد نظام معلومات فعال مع وجود التكنولوجيا والمعرفة وصياغة استراتيجيات ملائمة للمنظمة تساهم في تحقيق اهداف طويلة الأمد .

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
26	تفتقر الى استراتيجيات مناسبة للأهداف .					
27	لا توفر التكنولوجيا والقدرة على مساعدة الموظف في الحصول على المعرفة المطلوبة للعمل .					
28	ليس لديها نظام معلومات فعال ليتوقع المستقبل .					
29	نادراً ما يكون لديها نظام فعال يتحكم بالتكاليف المالية .					

ب) العناصر الخارجية : والتي يقصد بها القوى التي لها تأثير على كافة التنظيمات والتي تتعرض لها المنظمة جراء التغيير البيئي والتي تشمل القوى القانونية والسياسية والقوى الاقتصادية والبيئية الطبيعية والقوى التكنولوجية .

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
30	لا تحصل على الدعم والمساندة الحكومية.					
31	تفتقر الى مواكبة التطورات التكنولوجية للحفاظ على سير العمل .					
32	لا تساهم ظروف البيئة الطبيعية في توفير الموارد لها .					
33	افراد المجتمع الذين تتعامل معهم لديهم مستوى دخل منخفض .					

ج) العناصر البشرية : وهي المتمثلة بالعنصر البشري واهميته والدور الذي يؤديه في تنفيذ الاعمال الخاصة بالمنظمات والمتمثلة بالمهارات والقدرات والانضباط في الاعمال الموكلة اليهم وتنفيذها بنجاح وحسب توجيهات الإدارة العليا .

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
34	غالباً ما يكون الموظفين منضبطين للغاية .					
35	لا تمتلك عددا كافيا من المهارات الإدارية .					
36	ان الموظفين محدودين في أداء المهام الموكلة لهم بنجاح .					
37	ضعف في مستوى القدرة الإبداعية لدى الموظفين على التفكير والتحليل والتفسير للمعلومات .					

د) العناصر الهيكلية : للعناصر الهيكلية عدة مسميات كالتركيب التنظيمي أو البناء التنظيمي أو الشكل التنظيمي وهي تشمل شكل او نمط الوظائف والمجاميع داخل المنظمات من خلال المركزية في اتخاذ القرارات او توزيع المهام من خلال اشراك المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرارات .

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
38	القيام باشراك المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرارات .					
39	ضعف في ابتكار الحلول الاستثنائية للمشكلات الجديدة .					
40	لا تمتلك هيكل يتسم بالمرونة الهيكلية للتكيف مع التغيرات الطارئة.					
41	لا يمتلك مديرو الوحدات درجة من السلطة والسيطرة .					

هـ) العناصر المالية : والذي يعتبر من الأسباب الرئيسية التي تساهم في انهيار المنظمات اذ يجب مراقبة الوضع المالي والمصاريف والارباح والديون وكافة المتعلقات المالية للمنظمة فأن أي عجز في التمويل يؤدي الى انهيار المنظمة .

ت	الفقرات	أنفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
42	لا تمتلك مصادر تمويل متعددة .					
43	غالباً ما تتلائم الموارد بشكل جيد مع المتطلبات .					
44	تفتقر الى هيكل مالي جيد يعظم قيمتها .					
45	تفتقر الى التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة .					

Abstract

The current study aims to demonstrate the impact of strategic intelligence in its dimensions (forecasting, future vision, systems thinking, motivation, partnership) in reducing organizational collapse in its dimensions (internal elements, external elements, elements Human, structural elements, financial elements) and the study problem was represented by a main question that states (to what extent does strategic intelligence contribute to limiting organizational collapse?). The descriptive analytical approach was adopted mainly in presenting the study information, analyzing and interpreting it, and the study information was collected through a questionnaire that consisted of (45) paragraphs, which included the scientific and administrative leaders in all private universities and colleges in the Holy Karbala Governorate, who numbered (92) teachers, as well as On some personal interviews with the study sample members. A number of statistical methods were used, including tests of validity and reliability; standard weighted mean; standard deviation; coefficient of relative variance; relative importance; pearson correlation coefficient; and structural equation modeling. Some ready-made programs have been used, namely (Microsoft Excel, 2010 Spss, v.23; Amos; v.23).

The study concluded that there is a significant inverse effect of the strategic intelligence variable in the organizational collapse at the level of universities and private colleges, the sample of the study, and this indicates that the interest of the administrations of these colleges and universities in improving the level of strategic intelligence among leaders and enhancing their thinking and future visions of the environmental conditions and raising their motivation towards work And belonging to the job they practice prevents it from reaching organizational collapse. As well as focusing on developing the foundations of strategic intelligence, the competencies of leaders and training them to improve the level of their thinking, visions and mental abilities, and following up on environmental changes and developments in the academic field in order to ensure continuity in the education sector and to move away from the stage of collapse.

Keywords: strategic intelligence, organizational collapse

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Karbala University
Faculty of Administration and Economics
Business Administration Department



Impact of Strategic Intelligence in Reducing Organizational Collapse

A Field Study of The Opinions Of A Sample Of Scientific And
Administrative Leaders In Private Universities And Colleges In
The Holy Governorate Of Karbala

Master Thesis Submitted
To the Council of the College of Administration and
Economics at the University of Karbala, which is part of
the requirements for obtaining a master's degree in
Business Management

Submitted By

Ahmed Khudair Abbas Al-Rubaie

Supervised By

Prof.Dr. Akram Mohsen Al-Yasiri

2022 A.D

1444 A.H