

العلاقة المتبادلة بين الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية واسهامها في تعزيز القدرات الاستراتيجية  
( بحث تحليلي لعينه من القيادات الادارية في الجامعة التكنولوجية )

**The mutual relationship between strategic intelligence and strategic vigilance and their contribution to enhancing strategic capabilities**  
( Analytical research of a sample of administrative leaders at the University of Technology )

م.د. سهير عادل حامد

dr.suhairadel@coadec.uobaghdad.edu.iq

جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد

تاريخ استلام البحث 2017/12 / 3 تاريخ قبول النشر 2018/ 1 / 21 تاريخ النشر 2020/ 9 / 29

### المستخلص

هدف البحث عن الكشف عن العلاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة بـ (الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، الشراكة) في اليقظة الاستراتيجية والمتمثلة في (اليقظة التكنولوجية ، اليقظة البيئية ، اليقظة التسويقية) واسهام هذه العلاقة في تعزيز القدرات الاستراتيجية المتمثلة بـ (القدرات الادراكية ، القدرات الاستيعابية ، القدرات التحويلية) في الجامعة التكنولوجية ولتحقيق اهداف البحث اثرت عدة تساؤلات وفرضيات تم اختبارها بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS) وباستخدام العديد من الوسائل الاحصائية لقياس العلاقة والاثر بين متغيرات البحث الثلاثة . وقد تم اعتماد الاستبانة كاداة رئيسية للقياس من قبل (45) فرداً من رؤساء الاقسام ومعاونيهم في الجامعة التكنولوجية . تكمن اهمية البحث في تقديمه تأطير فكري لطبيعة متغيرات البحث مستندة الى جهد تطبيقي من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في الميدان العملي . اما ابرز النتائج التي تم التوصل اليها هي وجود ارتباط واثر معنوي بين الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية وانعكاس هذه العلاقة على امتلاك القدرات الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة . اما ابرز التوصيات فتمثلت بتعميق انظار القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة الى ضرورة استثمار المنظمة المبحوثة للتفكير الاستراتيجي المنظم للمديرين والعمل على احداث المزيد من التغيير في تلك القدرات لادراك متغيرات البيئة واستيعاب المشكلات التي تعززها هذه البيئة .

**الكلمات المفتاحية :** الذكاء الاستراتيجي ، القدرات الاستراتيجية ، القيادات الادارية

### Abstract

The aim of the research is to uncover the relationship between the elements of strategic intelligence ( Systems thinking, future vision, motivation, partnership) in strategic vigilance (Technological vigilance, environmental vigilance, marketing vigilance) and the contribution of this relationship to strengthening Strategic capacity (cognitive capacity, absorptive capacities, transformational capacities) At the Technological University and to achieve the research objectives, there were several questions and hypotheses that were tested Depending on the statistical program (SPSS) and using many statistical methods to measure Relationship and impact between the three search variables. The questionnaire has been adopted as a key measurement tool Before (45) of the heads of departments and their assistants at the University of Technology. The importance of research lies It provides an intellectual framework for the nature of search variables based on applied effort through application Theoretical concepts in the practical field. The most prominent results were the existence of a

correlation And a significant effect between strategic intelligence and strategic alertness and the reflection of this relationship on the possession Strategic capabilities of the organization in question. The most prominent recommendations were to deepen the eyes of the leaders Management of the Organization, which is concerned with the need for the Organization to invest in strategic thinking Organizing the managers and working to bring about more change in those capacities to recognize the variables of the environment And to understand the problems that this environment fosters.

**Keywords :** *strategic intelligence , strategic capabilities , administrative leaders*

### المقدمة

ان بروز ظاهرة العولمة وسريان حمى الاندماجات والتحالفات الاستراتيجية وتلاحق الابداعات والابتكارات السريعة جعل السمة الاساسية للبيئة الخارجية هي بيئة مضطربة اضفت على عملية التخطيط والتنبؤ الكثير من الصعوبات واصبحت الاساليب والوسائل المتداولة والمستخدمة في حينها غير قادرة على مواجهة افرازات التحديات السابقة الذكر مما استدعى الحاجة الى البحث عن وسائل واساليب واستراتيجيات ذات فاعلية وقدرة عالية على استيعاب التحديات البيئية . وبعد موضوع الربط بين الذكاء الاستراتيجي واليقظة والقدرات الاستراتيجية من المواضيع المعاصرة خاصة وانه يهتم بتهيئة قادة اداريين يتمتعون بقدرات مركبة تمكنهم من تركيب المعطيات الملائمة للبيئة واقتناص اكبر عدد ممكن من الفرص الرابحة وازالة التهديدات المحيطة بما يحقق استمرار المنظمة بالتقدم والنمو ، لذا سيتناول هذا البحث استطلاع لمدى وجود الذكاء الاستراتيجي لدى مدراء الاقسام ومعاونيهم في الجامعة التكنولوجية وعلاقة ذلك بوجود اليقظة الاستراتيجية وانعكاس ذلك على تعزيز القدرات الاستراتيجية للجامعة بما يخدم تطوير وتحسين اداء الجامعة الحالي والمستقبلي ، وقد تم تقسيم البحث الى عدة محاور خصص المحور الاول لمنهجية العلمية للبحث وتناول المحور الثاني الاطار النظري للبحث اما المحور الثالث فخصص لاختيار علاقة الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث وجاء المبحث الرابع بعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات .

### المحور الاول / منهجية البحث

#### اولاً :- مشكلة البحث

تعمل الجامعة التكنولوجية شأنها شأن بقية المؤسسات التعليمية في ظل ظروف بيئية ديناميكية سريعة التغيير وملينة بالتحديات وهذه التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية يتطلب دراسة وفهم لكل من شأنه ان يزيد من كفاءة وفاعلية نظام جودة التعليم في المؤسسات التعليمية ، ومن هنا تبرز معضلة البحث على المستوى النظري من حيث العلاقة الجدلية الفكرية حول مدى اسهام الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية بتعزيز ورفع القدرات الاستراتيجية للمنظمة . اما على صعيد التطبيق فتبدوا المشكلة الميدانية في مدى امتلاك القيادات الوسطى في الجامعة التكنولوجية للذكاء الاستراتيجي فضلاً عن مدى قدرة هذه الادارات على ايجاد نوع من التوافق بين الذكاء واليقظة الاستراتيجية كي تستطيع الجامعة امتلاك القدرات الاستراتيجية وفي ضوء ذلك تجد الباحثة انه من المهم اجراء هذا البحث سعياً للوقوف على العلاقة بين متغيرات البحث الثلاثة للوصول الى نتائج تسهم في النهوض المستمر للمؤسسات التعليمية وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية .

1. ما هو مستوى الترابط والتوافق والتأثير بين متغيرات البحث الثلاثة المتمثلة بـ ( الذكاء الاستراتيجي ، واليقظة الاستراتيجية ، والقدرات الاستراتيجية ) ؟
2. ما مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بالذكاء الاستراتيجي ؟
3. هل تمتلك المنظمة المبحوثة يقظة استراتيجية ؟
4. هل يوجد في المنظمة المبحوثة توجه لتشجيع لامتلاك وبناء القدرات الاستراتيجية ؟

#### ثانياً :- أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث في الاتي

1. الأهمية النظرية للبحث كونه يقدم عرض نظري توضيحي للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث ( الذكاء الاستراتيجي ، اليقظة الاستراتيجية ، القدرات الاستراتيجية ) لزيادة معرفة القارئ بهذه المواضيع الحديثة مجتمعة وإطلاعها عليها من خلال استعراض بعض ما امدته أدبيات الإدارة
2. الأهمية العملية : وتتمثل في حث المنظمات عامة والمنظمة المبحوثة بشكل خاص على الارتقاء بمستوى الذكاء الاستراتيجي واختيار القادة والعاملين الأكثر ذكاءً والاكفاً لما له من دور فعال في التوجه نحو اليقظة الاستراتيجية وصولاً الى تعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمة .
3. تهيئة معلومات تساعد الإدارة العليا للمنظمة المبحوثة في تعزيز جوانب القوة في ادارتها ومعالجة نواحي القصور الموضحة في نتائج البحث وتوصياته .

#### ثالثاً :- أهداف البحث

تتلخص الاهداف بالنقاط الاتية

1. التعرف على واقع ما موجود في المنظمة المبحوثة فيما يخص متغيرات البحث .
2. تشخيص علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الثلاثة ( الذكاء الاستراتيجي ، اليقظة الاستراتيجية ، القدرة الاستراتيجية ) .
3. تقديم مجموعة من الحلول والتوصيات للمشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة فيما يخص متغيرات البحث الثلاثة بالإضافة الى محاولة نشر ثقافة أهمية وجود الذكاء الاستراتيجي والعمل باليقظة الاستراتيجية لتعزيز القدرات الاستراتيجية في المنظمة .

#### رابعاً :- حدود البحث

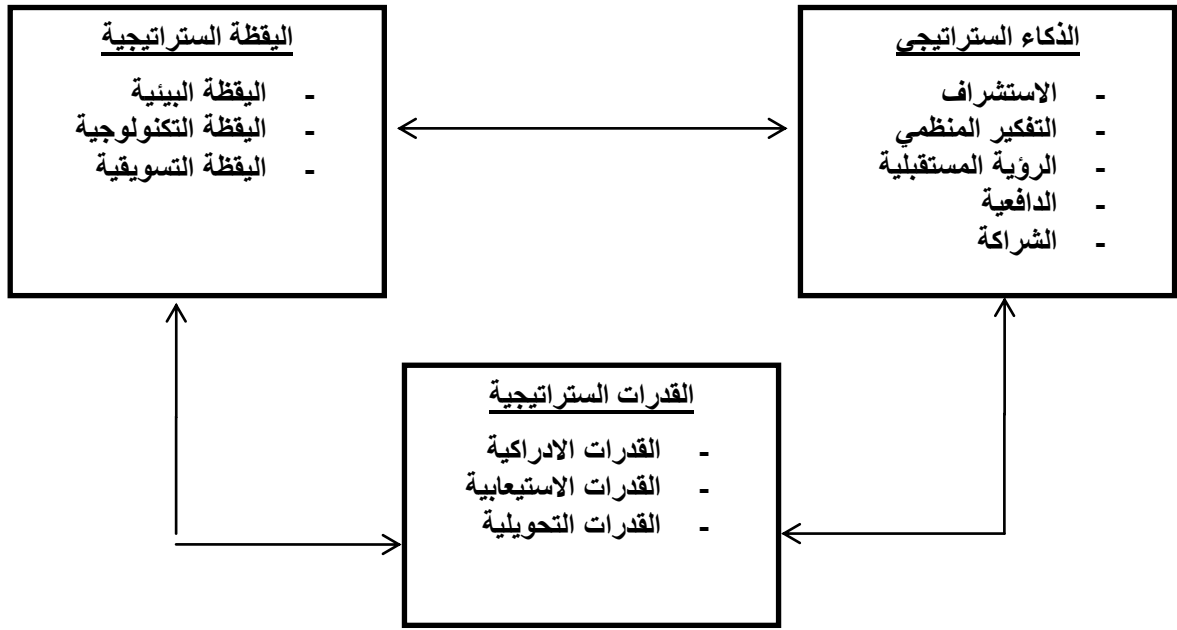
1. الحدود النظرية : يتحدد البحث بمتغيراته التي مثلها المخطط الفرضي المقترح .
2. الحدود البشرية : تمثلت بعينة حصرية لرؤساء الاقسام ومعاونيهم في الجامعة التكنولوجية وقد بلغ حجم العينة 45 فرداً .
3. الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية بالاقسام العلمية في الجامعة التكنولوجية .
4. الحدود الزمانية : امتدت حدود البحث الزمانية للفترة من 2017/12/1 ولغاية 2018/1/15

#### خامساً :- منهج البحث

اتبعت الباحثة منهج البحث الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع الحقائق ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً الى الاستنتاجات كونها تزود الباحث بمعلومات حقيقية عن الظواهر المدروسة والمؤثرة في موضوع البحث ( عويس، 2003: 151 )

سادساً :- المخطط الفرضي للبحث

يعتمد المخطط الفرضي للبحث على الاساس النظري الذي تناول متغيرات البحث ( الذكاء الاستراتيجي ، اليقظة الاستراتيجية ، القدرات الاستراتيجية ) ويوضح الشكل (1) علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث .



الشكل رقم (1)

علاقة ارتباط  $\longleftrightarrow$   
علاقة تأثير

سابعاً :- فرضيات البحث

الفرضية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي ( بأبعاده ) وبين اليقظة الاستراتيجية ( بأبعاده ) في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي ( بأبعاده ) وبين القدرات الاستراتيجية ( بأبعاده ) في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية ( بأبعاده ) وبين مستوى القدرات الاستراتيجية ( بأبعاده ) في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الرابعة : يؤثر الذكاء الاستراتيجي تأثيراً ايجابياً معنوياً على مستوى القدرات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الخامسة : تؤثر اليقظة الاستراتيجية تأثيراً ايجابياً معنوياً على مستوى القدرات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة .

الفرضية السادسة : تؤثر نتائج الغ=علاقة بين الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة تأثيراً إيجابياً معنوياً على مستوى القدرات الاستراتيجية فيها .

#### ثامناً :- مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بصرح علمي وهو الجامعة التكنولوجية ، تأسست الجامعة التكنولوجية سنة 1975 لتواكب التطور العلمي الذي شهده العالم حيث أصبحت منبراً علمياً وفكرياً وثقافياً يرفد المجتمع العراقي بالطاقات والخبرات وتضم الجامعة الان (16) قسماً هندسياً وعلمياً و(8) مراكز ، اضافة الى مكتب استشاري يشمل عدة تخصصات تم توزيع الاستبانة على عينة حصرية تتمثل بالقيادات الوسطى ورؤساء الاقسام ومعاونيهم ، والبالغ عددهم (47) مبحوثاً . وعند اخضاع الاستبانات بعد جمعها الى مرحلة التدقيق تبين ان هنالك (28) استبانتان لا تصلحان للمرور الى مرحلة التحليل الاحصائي فتم استبعادهما ، وبذلك يكون حجم عينة البحث ضمن مرحلة التحليل الاحصائي (45) مبحوثاً اخضعت اجاباتهم لاحقاً الى اختبار الثبات والصدق ومن ثم حلت نتائج اجاباتهم احصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وفسرت النتائج من اجل اختيار فرضيات البحث واستنباط الاستنتاجات والتوصيات المترتبة على تلك النتائج .

#### تحليل خصائص مجتمع البحث

##### المحور الديموغرافي

- 1- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي للنوع الاجتماعي بأن الاغلبية العظمى من القيادات الوسطى في الجامعة التكنولوجية (84.4%) من المستطلعين من الذكور، بينما مثلت النسبة المتبقية (15.6%) الاناث كما يظهر ذلك الجدول (1)، وهذه النتيجة تشير الى اعتماد الجامعة قيد البحث على الذكور بالدرجة الاولى في تولي المناصب وممارسة النشاطات اكثر من الاناث ، نظرا لكثرة وطبيعة المهام ، الا ان هنالك فرصة وثقة ممنوحة للعنصر النسوي في ممارسة مناصب ادارية متوسطة، وهذا يدل على تنوع في القدرات والافكار لدى المنظمة قيد البحث ومنح العنصر النسوي المجال في مشاركة الاعمال وانجاز المهام.
- 2- اتسمت عينة البحث وفقا للفئات العمرية للمبحوثين بارتفاع اعمار تلك القيادات بشكل ملحوظ، فقد اظهرت النتائج تصدر الفئة العمرية (41-50) سنة لترتيب توزيع الفئات العمرية اذ شكلت تلك الفئة ما يقارب نصف القيادات وبنسبة تمثيل بلغت (44.4%) من اجمالي العينة، تلتها الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) وبنسبة تمثيل مقارنة نوعا ما لسابقتها بلغت (35.6%)، ومن ثم حلت الفئة العمرية (31-40) سنة ثالثة وبنسبة تمثيل بلغت (17.8%)، بينما حلت الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بالمرتبة الرابعة والاخيرة وبنسبة تمثيل قليلة جدا بلغت (2.2%) من اجمالي العينة كما يبين ذلك الجدول (1)، وتعكس هذه النتائج وجودا واضحا للقيادات الوسطى المتقدمة في العمر مما يجعلها مكتسبة للخبرة خصوصا في الفئتين الثالثة والرابعة، فضلا عن ذلك هناك وجود جيد رغم كونه محدودا للقيادات الشابة والتي من شأنها اكتساب الخبرات والمهارات على المدى البعيد مما يمنح الجامعة طموحات قابلة للتحقق.
- 3- اظهر الجدول (7) بأن العنوان الوظيفي لثلاثي القيادات الوسطى في الجامعة التكنولوجية (64.4%) كان رئيس قسم، وان ما يقارب اكثر من ربع تلك القيادات (35.6%) مثلوا معاوني رؤساء الاقسام .
- 4- لدى الاستفسار من عينة البحث عن اجمالي سنوات خدمتهم، اظهرت نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول (1) بأن الاغلبية الساحقة من القيادات الوسطى في الجامعة التكنولوجية (95.6%) يمتلكون خدمة

(أكثر من 10) سنوات، كما ان النسبة القليلة المتبقية والبالغة (4.4%) من أولئك المبحوثين تتراوح مدة خدمتهم ما بين (5-10) سنوات، اذ تعكس هذه النتائج مدى التوافق بين مدة خدمة المبحوثين واعمارهم المستطلعة في الفقرة (2) من حيث كون اغلب القيادات الوسطى من فئات عمرية متقدمة ولها خبرات طويلة في العمل.

5- اشارت نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (1) حول عدد سنوات الخدمة لعينة البحث في المنصب الحالي بأن أكثر بقليل من نصف القيادات الوسطى في المنظمة قيد البحث (55.6%) يعملون في مناصبهم الحالية منذ 3 سنوات او اقل من ذلك، بينما يعمل أكثر بقليل من ربع أولئك المبحوثين (26.6%) في مناصبهم الحالية منذ فترة تتراوح بين (3-7) سنوات، في حين يعمل (15.6%) من تلك القيادات في مناصبهم الحالية منذ فترة تتراوح بين (7-10) سنوات، اما من تبقى من المبحوثين ونسبتهم (2.2%) فيعملون في مناصبهم الحالية منذ 10 سنوات او اكثر .

6- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بالموهل العلمي للقيادات الوسطى في المنظمة قيد البحث والمبينة في الجدول (1) بأن الاغلبية الساحقة من القيادات الوسطى في الجامعة التكنولوجية (95.6%) حاصلين على شهادة الدكتوراه، في حين كانت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير والدبلوم الفني من تلك القيادات الوسطى متساوية وبلغت (2.2%) لكل منهما، وهذه النتائج انعكاس طبيعي كون المنظمة المستهدفة في البحث تمثل احدى الصروح الاكاديمية لذا هناك نزعة وتوجه نحو تولي حملة الشهادات العليا لكافة المناصب.

جدول (1) وصف خصائص عينة البحث

المعلومات التعريفية	المؤشرات	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	38	84.4
	انثى	7	15.6
	المجموع	45	100
العمر	30 سنة فأقل	1	2.2
	31-40 سنة	8	17.8
	41-50 سنة	20	44.4
	اكثر من 50 سنة	16	35.6
	المجموع	45	100
عنوان الوظيفة الحالية	رئيس قسم	29	64.4
	معاون رئيس قسم	16	35.6
	المجموع	45	100
اجمالي مدة الخدمة	اقل من 5 سنوات	0	0
	5-10 سنوات	2	4.4
	اكثر من 10 سنوات	43	95.6
	المجموع	45	100

55.6	25	اقل من 3 سنوات	عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي
26.7	12	3-7 سنوات	
15.6	7	7-10 سنوات	
2.2	1	اكثر من 10 سنوات	
100	45	المجموع	المؤهل العلمي
2.2	1	دبلوم فني	
0	0	بكالوريوس	
0	0	دبلوم عالي	
2.2	1	ماجستير	
95.5	43	دكتوراه	
100	45	المجموع	

#### تاسعاً : ادوات البحث

من اجل تحقيق اهداف البحث واغناؤه بالمعلومات الكافية تم الاعتماد على المصادر المكتبية العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات البحث وما وفرته الشبكة العالمية للمعلومات ( الانترنت ) واعتمدت الباحثة المقابلات الشخصية وكذلك الاستبانة كمصدر رئيسي لجمع البيانات والمعلومات والمتعلقة بالجانب الميداني وقد تألفت الاستبانة من (52) فقرة غطت ثلاثة متغيرات رئيسية و(11) بُعد فرعي وقد اعتمدت اجابة فقرات الاستبانة على مقياس ( Likert ) الخماسي ، وتكون الاستبانة من جزئين يتضمن الجزء الاول المعلومات الشخصية لعينة البحث في حين يتضمن الجزء الثاني الفقرات التي تقيس ابعاد ومتغيرات البحث وقد تم عرضها على مجموعة من الاساتذة ذوي الاختصاص لمعرفة الصدق الظاهري للاستبانة ويمكن توضيح المتغيرات الرئيسية للبحث والابعاد الفرعية مع المقياس المعتمدة في الاعداد من خلال الجدول رقم ( 2 )

المقياس المعتمد	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Maccoby,2004) Maccoby & (sudder,2011)	- الاستشراف - التفكير النظامي - الرؤية المستقبلية - الدافعية - الشراكة	الذكاء الاستراتيجي
( محاط ، 2014 )	- اليقظة التكنولوجية - اليقظة البيئية - اليقظة التسويقية	اليقظة الاستراتيجية
(Berghman,2006)	- القدرة الادراكية - القدرة الاستيعابية - القدرة التحويلية	القدرات الاستراتيجية

## عاشراً :- صدق وثبات المقياس

## 1. الصدق التمييزي

لمزيد من التأكد استخدمت الباحثة الأسلوب الاحصائي (المقارنة الطرفية) لصدق المحتوى وذلك من خلال ترتيب نتائج الاستبيان تنازلياً او تصاعدياً وبعدها تقسم على مجموعتين شملنا الاستجابات العليا والاستجابات الدنيا ليؤخذ الثلث (33%) من اعلى المجموعة الاولى والثلث (33%) من ادنى المجموعة الثانية ومن ثم اجراء اختبار (T) بين متوسطي الثلث الاعلى والثلث الاسفل ، اذ كانت قيمة اختبار (T) المحتسبة قي بلغت (15,364) وهي اعلى من نظيرتها الجدولية البالغة (2,178) عند مستوى معنوية (0,05) مما يشير الى وجود فروق معنوية بين متوسطي الثلث الاعلى والثلث الاسفل وبذلك خلصت الباحثة الى ان صدق الاستبانة تمييزي (ايجابي) اي انه قادر على تمييز الاشخاص الذين اجابوا بسمة عالية وسمة منخفضة .

## 2. ثبات المقياس

يقصد بالثبات الاتساق في نتائج المقياس والذي من المفترض ان يعطي النتائج نفسها او نتائج متقاربة في حال تطبيقه مرتين على الافراد انفسهم في فترتين زمنييتين مختلفتين ، اذ تم حساب الثبات بطريقتين وكما يلي :

## 1. طريقة التجزئة النصفية

تقوم هذه الطريقة على اساس فكرة قسمة فقرات المقياس الى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات وفق ذلك تم ادراج استبانات العينة التجريبية كافة وباللغة (25) استبانة وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (52) فقرة الى نصفين يمثل احدهما الفقرات الفردية وعددها (26) فقرة والآخر الفقرات الزوجية وعددها (26) فقرة ، وعند استخراج معامل ارتباط بيرسون بين النصفين والذي بلغ (0,81) وبأستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الثبات (0,87) وهو معامل عالٍ يدعو الى اعتماد نتائج هذه الدراسة والاعتماد عليها في الدراسات اللاحقة .

## 2. طريقة الاتساق الداخلي

تعتمد هذه الطريقة على مدى تناسق اجابات المبحوث ذاته من فقرة الى اخرى ، اذ استخدمت جميع الاستبانات في عينة البحث التجريبية وعددها (25) استبانة وتم احتساب معامل الفا - كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة فضلاً عن معامل الثبات العام لكافة فقرات الاستبانة كما في الجدول (3) وقد اظهرت نتيجة الاختبار بان قيمة معامل الثبات (الفا - كرونباخ) لكافة فقرات الاستبانة قد بلغت (0,93) وهي نسبة ممتازة حائزة على درجة عالية جداً من الاعتماد لنتائج الاستبيان في هذه الدراسة والدراسات المستقبلية اللاحقة ، والجدول ( 3 ) يوضح النتائج .

جدول ( 3 ) قيمة معامل الثبات لاستبانة البحث

محاور الاستبانة	قيمة معامل افا - كرونباخ
الذكاء الاستراتيجي	0,88
اليقظة الاستراتيجية	0,92
القدرات الاستراتيجية	0,89
اجمالي المحاور (الاستبانة)	0,93



## المحور الثاني / الإطار النظري للبحث

### أولاً :- الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

#### 1. مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير او القائد او المفكر الاستراتيجي والتي تتيح له امكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة اللاتأكد البيئي وندرة المعلومات ومحدوديتها والبحث عن السبل والامكانيات التي توفر استحضارات مناسبة تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمنظمة من خلال التفوق على الاخرين .(التميمي،2008:170)

ويعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من اجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الامد للمنظمة . (Quarmby,2003:3)

ويرى اخرون بأنه عملية اعادة النظر في العدد الهائل من البيانات المتأتية من المصادر المختلفة لكي تتمكن من ربط عدد قليل من هذه البيانات وبما يخدم اهداف المنظمة . (Sharfman,2004:4)

وبيتجه (Service,2006:61) الى تعريفه بالقدرة على تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية ، وكذلك يشير اليه (Maccoby,etal,2001:3) على انه اداة مهمة لتحقيق النجاح والريادة لقادة المنظمات ، وان الذكاء الاستراتيجي يقوم بصقل صفات القادة وتحويلهم الى قادة استراتيجيين قادرين على تحقيق اهداف منظماتهم .

وترى الباحثة ان الذكاء الاستراتيجي يكمن في مقدرة القائد على تكوين تأطير شامل عن مستقبل منظمته وما موجود من فرص وتهديدات بيئية ونقاط قوة وضعف وقيامه باتخاذ التدابير والقرارات الفعالة لرسم استراتيجيات وسياسات فعالة تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها البعيدة الامد .

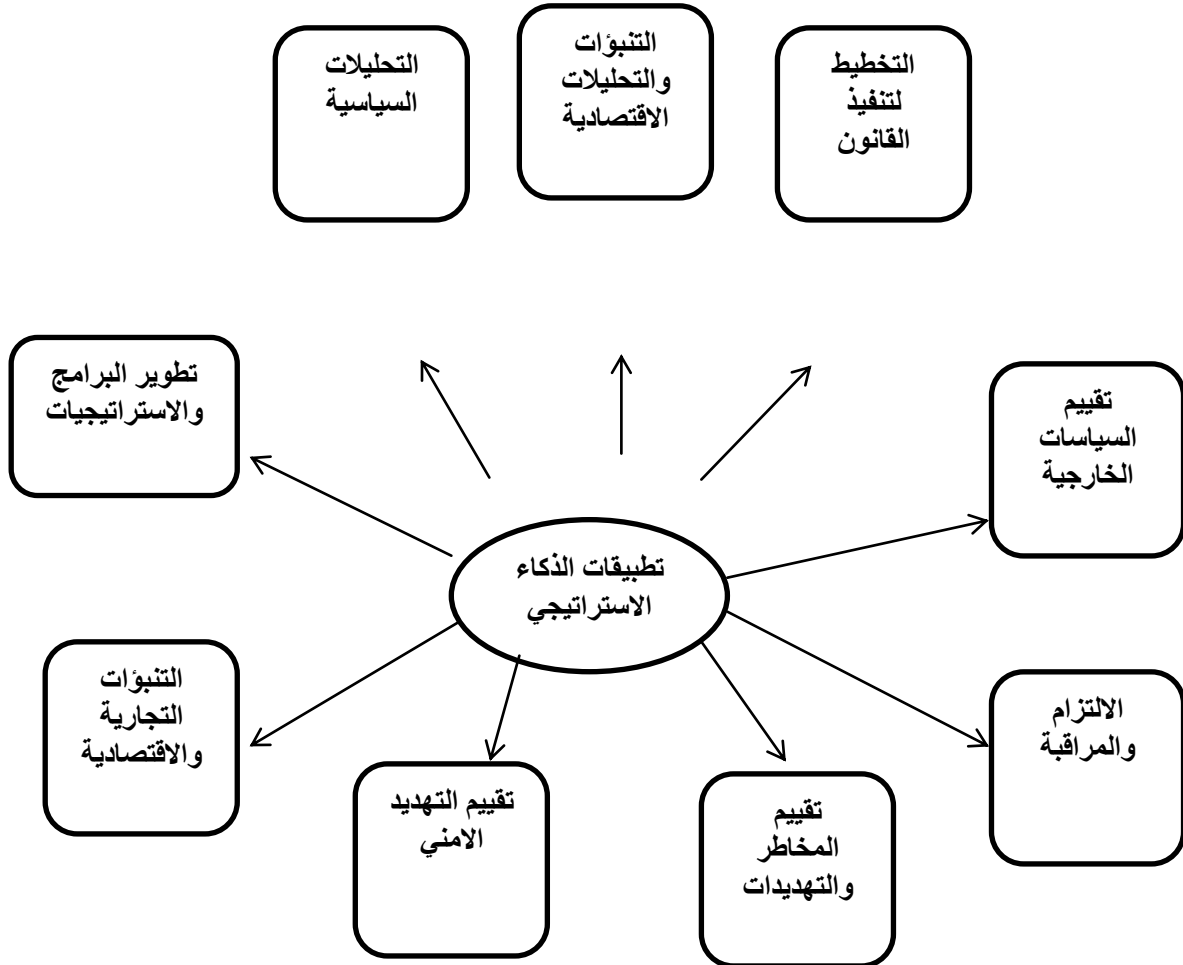
#### 2. أهمية الذكاء الاستراتيجي

تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي كونه يجعل المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات والفرص المستقبلية لتعزيز مكانة ونجاح المنظمة . (Liebowitz,2006:22)

كما تبرز أهميته كونه يستخدم من قبل كبار التنفيذيين في المنظمات الذين يتولون صناعة ثم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة وهو تطبيق شائع في تطوير الاتي (Macgnel&Vella,2012:13-14)

- الخطط الاستراتيجية الطويلة الامد وخطط البحث والتطوير .
- خطط استثمار رأس المال وتقييم المخاطر السياسية .
- الاندماج والاستحواذ والمشاريع المشتركة وسياسات وخطط تحالف الشركات ، ويوضح الشكل رقم ( 2 ) تطبيقات الذكاء الاستراتيجي حسب ماجاء به . (MaDowell,2009:14)

شكل الذكاء الاستراتيجي



Source: McDowell, "Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers, and users" United States of America, Scarecrow Press., 2009,p.14

3. أبعاد الذكاء الاستراتيجي

أستند هذا البحث على ابعاد الذكاء الاستراتيجي التي وردت في دراسة (Maccoby,2004:1-3) و (Maccoby & Sudder,2011:42) وهي كالآتي :-

أ- الاستشراف Foresight

وهو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر اجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر

(Maccoby,2004:3)

وقد وصّف الاستشراف على انه عملية تطويرية تهدف لاكتشاف التطورات قبل ان تتحول الى اتجاهات ولمعرفة الانماط قبل ظهورها بشكل كامل ومنهم السمات التي من المحتمل ان تشكل الاحداث المستقبلية . ( Costanzo &

(Mackay,2006:2

ب- التفكير النظمي System thinking

وهو دراسة الاجزاء من حيث علاقتها بالكل والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (Maccoby,2004:1-3)

### ج- الرؤية المستقبلية Visioning

تعتبر عن مفهوم معين لحقيقة مستقبلية جديدة ومرغوبة يمكن اوصولها الى كل أرجاء المنظمة (O'Rourk,2010:14) ، وهي مصدر الهام لجميع العاملين في المنظمة لاطفاء أفضل ما لديهم وبذل أقصى جهودهم باتجاه تحقيق الاهداف العليا للمنظمة (Lorson & Gray,2011:389)

### د- الدافعية Motivation

هي عملية التأثير في السلوك من حيث توجيه 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 . (جلاب ، 2011 : 214-215)

### هـ- الشراكة Partnership

هي اقامة علاقات مثمرة داخليا وخارجيا على اساس الثقة المتبادلة والفلسفة المشتركة وتقاسم المخاطر والمكافآت (Maccoby.etal,2013:62) ، وتعد الشراكة احد الاتجاهات للتنظيم المعاصر وطريق لتحويل التنافس الى تعاون (الكواز وآخرون ، 2012 : 181)

### ثانياً :- اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance

#### 1. مفهوم اليقظة الاستراتيجية

تعد اليقظة كلمة لاتينية الاصل مشتقة من اللفظ (Vigila) ويعني القيام بالحراسة والمراقبة على حماية مكان ما او منطقة معينة والحفاظ عليها وهي تعني بقاء الفرد في وضعية استقبال وتلقي كل ما يريد من محيطه الخارجي من افعال واشارات (بو خمخ ، ومصباح ، 2007 : 60) اما اليقظة الاستراتيجية فتُعرف بأنها النشاط او العملية التي تسمح للمنظمة بالملاحظة والبحث والمعالجة وتحليل ونشر المعلومات والاهداف الاستراتيجية والتنافسية من اجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات .

(يامينه،2016 : 4)

وترى الباحثة ان اليقظة الاستراتيجية عبارة عن عملية استراتيجية تقوم بها المنظمة للكشف عن بيئتها عن طريق الاستفادة من المعلومات المتوفرة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بهدف خلق فرص عينية مواتية وتقليل الاخطار المحتملة .

#### 2. اهمية اليقظة الاستراتيجية

تُعد اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية لا يمكن للمنظمة ان تستغني عنها ، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل احسن ، والتي تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص ، ورغم ان هذه المعلومات مكملة للحصول عليها لكنها جد مهمة لانها تساعد على التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة او التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها لاتخاذ القرارات المناسبة وجعلها تتوافق مع اهداف المنظمة عند حدوثها ووقوعها . (كرومي،201 : 8-6)

#### 3. ابعاد اليقظة الاستراتيجية

## أ- اليقظة التكنولوجية

هي ملاحظة وتحليل المحيط العلمي والتقني والتكنولوجي متبوعاً بنشر جيد للمعلومات المنتقاة بهدف الكشف عن التطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي الذي يهتم المنظمة (الطيب وآخرون ، 2007 :14) ومن أجل انجاح عملية اليقظة التكنولوجية يجب توفير مجموعة من العناصر مثل الموارد البشرية ، الموارد المالية ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (اسماء، 2014 : 58)

## ب- اليقظة البيئية

ويُطلق عليها باليقظة الشاملة او اليقظة الاجتماعية حسب نوع المنظمة وهي تسعى للتبقيظ والمراقبة المستمرة المتواصلة وجمع المعلومات المتعلقة بكل الاحداث والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية التي تميز المنظمة بين منافسيها ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها ونشرها الى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات الاتصال (بو خمخ ومصباح، 2007 :10)

## ج- اليقظة السوقية

ويقصد بها متابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل فالمنتجون بحاجة الى الاخذ بنظر الاعتبار اهتمامات المستهلكين واذواقهم وتطور علاقاتهم بالمنظمة كما انها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة (كرومي ، 2010 : 10)

ويرى (يوسف ، 2010 : 14) ان اليقظة التسويقية تعني عملية البحث وجمع ومعالجة ونشر المعلومات المتعلقة بسوق المؤسسة وعلى اساس ذلك يتم متابعة التطورات الحاصلة في اسواق المنظمة ، وموقع المنظمة في السوق ، وسلوك المستهلكين ، وكذلك متابعة مركز الحملات الدعائية للمنافسين .

## ثالثاً :- القدرات الاستراتيجية Strategic abilities

## 1. مفهوم القدرات الاستراتيجية

لقي موضوع المقدره اهمية متزايدة في ادبيات الادارة الاستراتيجية في تسعينيات القرن الماضي وقد اثار كتاب وياحني الاستراتيجية ضرورة ان يكون لتلك المقدره قيمة استراتيجية حقيقية من خلال التخطيط للتفرق وانجاز الاهداف . يعرف (Sharplin , 1985 : 54) القدرات الاستراتيجية على انها مجموعة القدرات الداخلية التي تتمثل بنقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة والتي تساعد في تعزيز ميزتها التنافسية .

ويرى (Spend love , 2007 : 409) على انها مجموعة من السلوكيات التي لها الاثر الفعال في تسليم النتائج الموجودة ، ويمكن توجيه القدرات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية مثل التوظيف وتخطيط التعاقب . ويشير (Carpenter & Sanders , 2009 : 469) على انها تمثل قدرة المنظمة على استخدام مواردها لخلق السلع / الخدمات والجمع بين الاجراءات والخبرة التي تعتمد عليها لتحقيق الاهداف بناءً على ما سبق يمكن تعريف القدرات الاستراتيجية على انها قدرات متجددة تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات المحيطة بها وتقديم كل ما هو جديد من خلال امتلاك واستغلال الموارد والمعارف والمهارات بالشكل الذي يجعلها متفوقة على منافسيها .

## 2. اهمية القدرات الاستراتيجية

تبرز اهمية القدرات الاستراتيجية من خلال الاتي (Hitt . etal, 2001: 120)

أ- مهمة لبقاء المنظمة على الامد القصير والبعيد

ب- غير واضحة للمنافسين اي انها فريدة في المنظمات وتمتاز بصعوبة تقليدها وهي اكبر من المقدره الفردية .

ت- تبنى من مزيج من المهارات الفردية والموارد والعمليات .

ث- ضرورة لتطوير المنتجات الأساسية وإيضاً هي أساسية لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .  
ويذهب (المعاضدي ، احمد ، 2005 : 37) الى ان القدرات الاستراتيجية يجب ان تكون مصقولة ومعدلة  
وتلبي احتياجات المستخدم وبذلك تشكل احد مصادر الإيرادات والعوائد وان تكون فريدة من نوعها وان تكون  
صعبة التقليد .

### 3. ابعاد القدرات الاستراتيجية

تناول البحث ما طرحه (Berghman , 2006 : 372) للتعبير عن عناصر او ابعاد القدرة الاستراتيجية وهي كالآتي  
:-

#### أ- القدرات الادراكية

ويشار اليها بأنها القدرات التي تساعد المنظمة على الكشف عن ما موجود في البيئة للتحرك نحوه سواء كان فرصة أم  
تهديد (المالكي ، 2011 : 92) ، كما وتعرف على انها الجهود المبذولة للحصول على ما هو جديد من المعرفة من  
المحيط الخارجي الذي بدوره يؤدي الى تطور قابليات المنظمة (Eisenhardt & Martin , 2000 : 1108)

#### ب- القدرات الاستيعابية

تشير الى اقتناء واستيعاب المعلومات من قبل المنظمة واستغلالها بالشكل الصحيح وعلى هذا الاساس فالقدرة  
الاستيعابية للمنظمة لا تتوقف ببساطة على تفاعل المنظمة مباشرة مع البيئة الخارجية بل ترتبط بنقل المعرفة عبر  
وداخل الوحدات الاصغر ايضاً (Cohen & Levinthal, 1990:128-152) ويرى (عكاشة وآخرون ، 2011 :  
19) بأنها توليد الافكار والحاجة الى الحل الابداعي للمشكلات عن طريق افكار جديدة عن طريق تطوير وتحليل وتقييم  
الحلول والبدائل للوصول الى حكم صائب وعادل وذو فعالية في حل المشكلة .

#### ج. القدرة التحويلية

وتعني جعل الاخرين يفكرون في طرق جديدة لاداء العمل وابتكار افكار جديدة تثير المرؤوسين لمعرفة المشاكل  
وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق ابداعية ودعم النماذج الجديدة والخالقة لاداء العمل ( Atkinson &  
Pilgreen , 2011 : 4)

وتتمثل القدرة التحويلية بالسعي لتأسيس منظمات مبتكرة ومتجددة ملتزمة وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة  
المحيطة وحث الاخرين على التغيير والنجاح في ادراك التغيرات الداخلية والخارجية ورسم الاهداف الملائمة لتحديات  
المستقبل (Masi & cook , 2000 : 16)

وترى الباحثة الى ان الاستغلال الامثل للقدرات الاستراتيجية يمكن المنظمة من مواكبة التحولات المتسارعة وان تكون  
رائدة في مجال اعمالها ومنفردة لتحقيق اداء متميز ولتشكيل القدرات الاستراتيجية لابد من وجود اليقظة الاستراتيجية  
المرتبطة بالادارة العليا للمنظمة التي يجب ان يمتلك افرادها الذكاء الاستراتيجي باعتباره المسؤول عن القرارات  
الاستراتيجية للمنظمة بما فيها القرارات التي ينتج عنها اعادة استقطاب وتشكيل ونشر القدرات الاستراتيجية .

### المحور الثالث / الجانب النظري

أولاً :- علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

بغية اتخاذ قرار بشأن فرضيات البحث الرئيسية الثلاث والمتعلقة بدراسة العلاقة بين المتغيرات قيد البحث (الذكاء الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية، القدرات الاستراتيجية) بأبعادها، تم ايجاد العلاقة بين المتغيرات عبر احتساب معامل ارتباط سبيرمان او ما يعرف بمعامل الارتباط الرتبتي ومن ثم بيان مدى معنوية معاملات الارتباط المحتسبة عبر البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وكما يلي:

#### 1. العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و اليقظة الاستراتيجية

على المستوى الاجمالي بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرين المستقلين الرئيسيين ( الذكاء الاستراتيجي ) و ( اليقظة الاستراتيجية) (0,695 ) كما يبين ذلك الجدول (2)، وهذه القيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية دالة معنويًا عند مستوى معنوية (0,05) نظرا لكون قيمة (t) المحتسبة المصاحبة للاختبار وبالقيمة (6,338) اكبر من نظيرتها الجدولية وبالقيمة (2,01) عند ذات مستوى المعنوية، وتعني هذه النتيجة ان التطور والارتقاء في كافة ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الوسطى قيد البحث في الجامعة التكنولوجية سيصاحبه ازدياد في كافة ابعاد اليقظة الاستراتيجية لأولئك القادة وبالتالي هذا بفسر امتلاك القيادات الموجودة في المنظمة بصيره ثاقبة ورؤية الاتجاهات المستقبلية وانهم يمتلكون العقلية المنفتحة والافق الواسع في اتخاذ القرارات الصائبة التي تعزز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة ، وبهذا نستنتج قبول الفرضية الرئيسة الأولى للبحث والتي تنص على { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده واليقظة الاستراتيجية بأبعادها في المنظمة المبحوثة}

#### 2. العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و القدرات الاستراتيجية

بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين المتغير المستقل ( الذكاء الاستراتيجي ) والمتغير المعتمد ( القدرات الاستراتيجية) وفقا للجدول (2) زهاء ( 0,763 )، وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية بين كلا المتغيرين عند مستوى معنوية (0,05) لكون قيمة (T) المحتسبة المصاحبة للاختبار والتي بلغت (7,740) اكبر من نظيرتها الجدولية وبالقيمة (2,01) عند ذات مستوى المعنوية، وهذا يعني ان التطور والارتقاء او التقدم في كافة ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الوسطى في الجامعة التكنولوجية سيصاحبه بالتالي ازدياد في كافة ابعاد قدراتهم الاستراتيجية، المتمثلة ( بالقدرات الادراكية ، والقدرات الاستيعابية ، والقدرات التحويلية )، وبذلك نستنتج قبول الفرضية الرئيسة الثانية للبحث والتي تنص على { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والقدرات الاستراتيجية بأبعادها في المنظمة المبحوثة}

#### 3. العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و القدرات الاستراتيجية

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (2) وجود علاقة ارتباط دالة معنويًا بين المتغير المستقل ( اليقظة الاستراتيجية ) والمتغير المعتمد ( القدرات الاستراتيجية)، اذ بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان ( 0,721 )، نظرا لكون قيمة (t) المحتسبة المصاحبة للاختبار عند مستوى معنوية (0,05) والتي بلغت (6,823) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (2,01) عند ذات مستوى المعنوية، وهذه النتيجة تشير الى ان الارتقاء او الزيادة في كافة ابعاد اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الوسطى في الجامعة التكنولوجية سيصاحبه زيادة في كافة ابعاد قدراتهم الاستراتيجية ، وبناء

على ذلك نستنتج قبول الفرضية الرئيسة الثالثة للبحث والتي تنص على { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية بأبعادها والقدرات الاستراتيجية بأبعادها في المنظمة المبحوثة}

جدول (4) قيمة ومعنوية العلاقة بين متغيرات البحث

العلاقة بين المتغيرات	معامل ارتباط سبيرمان	قيمة (t) المحسوبة	القرار
الذكاء الاستراتيجي	0,695	6,338	يوجد ارتباط دال معنويا
الذكاء الاستراتيجي	0,763	7,740	يوجد ارتباط دال معنويا
اليقظة الاستراتيجية	0,721	6,823	يوجد ارتباط دال معنويا

قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (43) = 2.01

ثانياً :- علاقات التأثير بين متغيرات البحث

في هذا المبحث ستم دراسة تأثير المتغيرين المستقلين ( الذكاء الاستراتيجي ) و (اليقظة الاستراتيجية) كلاً على حدة ومع بعضهما في المتغير المعتمد ( القدرات الاستراتيجية ) ، وذلك لأختبار الفرضيات الرئيسية الرابعة والخامسة والسادسة التي وضعت لكلا المتغيرين الرئيسيين بأبعادهما بواسطة معادلة الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد نوع التأثير واختبار ( F ) المستخرج من جدول تحليل التباين لمعرفة مدى معنوية التأثير ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لبيان كفاءة النموذج ونسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد وكما يأتي :

#### 1. تأثير الذكاء الاستراتيجي في القدرات الاستراتيجية

اشارت نتائج التحليل الاحصائي وفقا للجدول (5) الى وجود تأثير دال معنويا لمتغير الذكاء الاستراتيجي في متغير القدرات الاستراتيجية على المستوى الاجمالي نظرا لكون قيمة ( F ) المحسوبة والبالغة (259,69) أكبر بكثير من نظيرتها الجدولية البالغة ( 5,39 )، وكانت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت ( 0,77 ) والتي تشير الى ان معادلة الانحدار استطاعت ان تفسر الاغلبية العظمى من انحرافات اجمالي قيم متغير القدرات الاستراتيجية، اذ يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في القدرات الاستراتيجية كما يلي:

إذ ان

$$Y = 0.26 + 0.90 X$$

Y = القدرات الاستراتيجية

X = الذكاء الاستراتيجي

وتشير قيمة معامل الانحدار (  $\beta$  ) والبالغة (0,90) الى التأثير الطردي للذكاء الاستراتيجي في القدرات الاستراتيجية، أي كلما ازدادت قيمة الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الوسطى في الجامعة التكنولوجية بمقدار وحدة واحدة ارتفعت قدراتهم الاستراتيجية بمقدار (90%) ، وبذلك نستنتج قبول الفرضية الرئيسية الرابعة (بؤثر الذكاء الاستراتيجي تأثيرا ايجابيا معنويا في مستوى القدرات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة)

#### 2. تأثير اليقظة الاستراتيجية في القدرات الاستراتيجية

عكست نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (3) وجودا لتأثير ذي دلالة معنوية لمتغير اليقظة الاستراتيجية

في متغير القدرات الاستراتيجية على المستوى الاجمالي نظرا لكون قيمة ( F ) المحتسبة عبر جدول تحليل التباين والبالغة (213,44) أكبر بكثير من نظيرتها الجدولية البالغة ( 5,39 ) ، وكانت قيمة معامل التحديد (  $R^2$  ) قد بلغت ( 0,71 ) والتي تشير الى ان معادلة الانحدار استطاعت ان تفسر اغلبية التباينات او الانحرافات في اجمالي قيم متغير القدرات الاستراتيجية، وبذلك يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير اليقظة الاستراتيجية بأبعاده في القدرات الاستراتيجية وكما يلي:

إذ ان

$$Y = 0.34 + 0.79 X$$

Y = القدرات الاستراتيجية

X = اليقظة الاستراتيجية

وتشير قيمة معامل الانحدار (  $\beta$  ) والبالغة (0.79) الى التأثير الطردي لليقظة الاستراتيجية في القدرات الاستراتيجية، أي كلما ارتفعت قيمة اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الوسطى في الجامعة التكنولوجية بمقدار وحدة واحدة ارتفعت قدراتهم الاستراتيجية بمقدار (79%) ، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على (تؤثر اليقظة الاستراتيجية تأثيرا ايجابيا معنويا في مستوى القدرات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة)

جدول (5) تأثير الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية في القدرات الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	قيمة معامل بيتا ( $\beta$ )	قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحتسبة	الدلالة
الذكاء الاستراتيجي	القدرات الاستراتيجية	0,26	0,90	0,77	259,69	يوجد تأثير
اليقظة الاستراتيجية	القدرات الاستراتيجية	0,34	0,79	0,71	213,44	يوجد تأثير

قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية 0,05 ودرجة حرية ( 1 ، 43 ) = 5,39 ( N= 45 )

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

ثالثاً :- تأثير العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية في القدرات الاستراتيجية

بعد ان تم تشخيص طبيعة التأثير المعنوي ذي الاتجاه الطردي لمتغير الذكاء الاستراتيجي ومتغير اليقظة الاستراتيجية كلا على حدة في متغير الاستجابة ممثلا بالقدرات الاستراتيجية، وجب دراسة طبيعة التأثير الذي تشكله العلاقة بين المتغيرين المستقلين سوية في القدرات الاستراتيجية، اذ يمكن الوصول الى تشخيص لذلك التأثير ومدى معنويته من خلال استخدام اسلوب الانحدار الخطي المتعدد وكما يلي

تشير نتائج الجدول (6) الى وجود تأثير دال معنويا للمتغيرين المستقلين (الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية)

في المتغير المعتمد (القدرات الاستراتيجية) نظرا لكون قيمة ( F ) المحتسبة من جدول تحليل التباين والبالغة (155.31) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة ( 4,03 ) ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (  $R^2$  ) قيمة قدرها



(0,80) اي أن النموذج أدناه كفوء، والمتغيرين المستقلين فسرا الاغلبية العظمى من الانحرافات في قيم القدرات الاستراتيجية، أما نموذج الإندثار المتعدد وفقا للمعادلة التقديرية التي تعكس ذلك التأثير فكان كما يلي :

$$Y = 0.45 + 0.54 X1 + 0.22 X2$$

اذ إن:

Y : القدرات الاستراتيجية

X1: الذكاء الاستراتيجي

X2: اليقظة الاستراتيجية

وتعني معاملات الانحدار (  $\beta$  ) البالغة قيمها ( 0,22 ، 0,54 ) على التوالي وهي ذات اشارات موجبة وهذا يعني بأن الذكاء الاستراتيجي و اليقظة الاستراتيجية يؤثران طردياً في القدرات الاستراتيجية، أي كلما ارتفع مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى أفراد العينة وتكاملت يقظتهم الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة في الجامعة التكنولوجية قيد البحث ادى ذلك الى زيادة في قدراتهم الاستراتيجية بمقدار ( 54% ، 22% ) على التوالي ، وبناءا على ما تقدم نستنتج قبول الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على { تؤثر نتائج العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة تأثيرا ايجابيا معنويا في مستوى القدرات الاستراتيجية فيها }

جدول ( 6 ) تأثير العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية في القدرات الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	قيمة معامل بيتا ( $\beta$ )	قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة ( F ) المحتسبة	الدلالة
اليقظة الاستراتيجية	القدرات الاستراتيجية	0,45	0,54	0,80	155,31	يوجد تأثير
			0,22			

( N=45 )

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية ( 2 ، 42 ) = 4,03

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

## المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً :- الاستنتاجات

1. تظهر نتائج البحث وجود ارتباط وتأثير ايجابي بين جميع متغيرات البحث ( الذكاء الاستراتيجي ، اليقظة الاستراتيجية ، القدرات الاستراتيجية ) مما يؤكد اهمية هذه الابعاد وعملها معاً من اجل تطوير عملها ورفع قدراتها التنافسية .
2. كشفت نتائج البحث امتلاك قيادات الجامعة المبحوثة للذكاء الاستراتيجي وبخاصة الجوانب المتعلقة باستقراء المستقبل لتطوير قدرات المنظمة على الامد البعيد .
3. تتابع ادارة الجامعة الاكتشافات العلمية التي تخص جمال عملها كما انها تراقب الاحداث الظرفية من خلال ما يصلها من معلومات بيئية وتعمل على تقييم اخطارها ومواجهتها بكل وعي .
4. تبين ان هنالك التزام من قبل الجامعة المبحوثة بقواعد واجراءات المهنة والعمل على توجيه العاملين للقيام بالعمل الصحيح والابتعاد عن الازخاء دون استخدام الضغوط الخارجية مما ادى الى توتير المناخ الذي يدفع العاملين الى الابداع .
5. تبين ان الادارات الوسطى في الجامعة المبحوثة قد ادركت اهمية التغيرات الايجابية التي حصلت عليها في مجال القدرات الاستراتيجية لمديريها والمتمثلة في قدراتهم لادراك ما حولهم واستيعابهم للمشكلات وفي قدراتهم التحويلية وفي تشكيل فرق العمل وفي احداث المزيد من التغيرات الايجابية في مجال الحفاظ على جودة التعليم واستمراريتها باتجاه تحقيق ميزة تنافسية على بقية الجامعات الاخرى .

ثانياً :- التوصيات

1. تنمية ما يمتلكه افراد العينة من مقومات الذكاء الاستراتيجي ومساعدتهم على تبني اساليب عمل معينة في اتخاذهم للقرارات تتناسب مع المواقف التي يواجهونها آخذين بنظر الاعتبار جميع المؤشرات البيئية المحيطة بهم .
2. جعل الذكاء الاستراتيجي جزء من ثقافة المنظمة عن طريق استثمار واستيعاب المديرين لبعض تفاصيله والعمل على نشرها في كافة ارجاء المنظمة .
3. على الادارات العليا السعي للتركيز على اليقظة الاستراتيجية كونها احد اهم الوسائل لتحسين الخدمة التعليمية ولجعل ادارات الجامعة المبحوثة على اهبة الاستعداد في مواجهة الظروف الطارئة .
4. على ادارات الجامعة المبحوثة ان تستثمر الذكاء في القدرات الاستراتيجية وتعزيزها ولا سيما في مجال القدرة الادراكية والقدرة التحويلية والاستيعابية وذلك من خلال اعتماد اسلوب العصف الذهني الذي يسهم في خلق شبكات فكرية تعمل على استدامة هذه القدرات داخل الجامعة من خلال الدورات التطويرية والاستثمار الامثل لها .
5. ضرورة استثمار الجامعة المبحوثة بشكل خاص والجامعات بشكل عام لطبيعة العلاقة الايجابية بين متغيرات الذكاء الاستراتيجي واليقظة في تعزيز القدرات الاستراتيجية واحداث المزيد من التغيرات الايجابية لتلك القدرات وتشجيع الاساتذة والموظفين على طرح افكار ابداعية جديدة بوصفهم رأس مال فكري يقود الى النجاح .

## المصادر

أولاً :- المصادر العربية

1. اسماء ، كرعلي ، (2014) ، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك (دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العامة بمقر ولاية البويرة) رسالة ماجستير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة بو مرداس ، الجزائر .
2. بو خمخ ، ومصباح ، عائشة ، (2007) ، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر .
3. جلاب ، احسان دهش ، (2011) ، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
4. عكاشة ، محمود فتحي ، (2011) ، تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات لدى معلمي العلوم واثره في اداء تلاميذهم ، المجلة العربية لتطوير التفوق ، مجلد 2 ، عدد 6 .
5. عويس ، محمد ، (2003) ، البحث العلمي في الخدمة الاجتماعية ( الدراسة والتشخيص في بحوث الممارسة ) ، ط3 ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
6. كرومي ، سعيد ، (2010) ، اهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والثقافية للمؤسسات ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، الجزائر .
7. الكواز ، عدي غانم ورياض ، احمد اسماعيل وعبد الرحمن ، ابراهيم وعمر ، نعمان حميد ، (2012) ، القيادة التحويلية وعلاقتها باسباب التغيير التنظيمي واشكاله واساليب تقليه في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى ، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية ، مجلد 19 ، عدد60
8. محاط ، اميره ، (2104) ، اثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي دراسه حاله في مؤسسه اتصالات الجزائر - فرع ميله بحث ماجستير في علوم التيسير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ، جامعه محمد خضير -بسكرة .
9. المالكي ، مصطفى صباح حلجل ، (2011) ، اثر عوامل النجاح الحرجة في دعم مقدرات الابداع الاستراتيجي ، رسالة ماجستير في الادارة العامة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد .
10. المعاضيدي ، معن وعد الله واحمد ، ميسر ابراهيم ، (2005) ، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية ، مجلة تنمية الرافدين ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل ، مجلد 27 ، العدد 77 .
11. النعيمي ، صلاح عبد القادر ، (2008) ، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الاخرين ، ط1 ، دار اثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
12. يا مينة ، مرابطي ، (2016) ، دور اليقظة الاستراتيجية في الوقاية من لزامات التسويقية للمؤسسات الخدمية - دراسة حالة ، مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

13. يوسف ، بو مدين ، (2012) ، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي – ادارة لمواجهة التحديات المستقبلية واحد عوامل التنافسية ، ملتقى الدول الرابع حول المنافسة واستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسنية بو علي ، الشلف ، الجزائر .

## المصادر الاجنبية

1. Atkinson, Timothy, N. & Pilgreen, Tom, 2011: Transformational Leadership perspective in a complex Research environment, Vol.18, No.18.
2. Berghman, Liselore, 2006: Strategic Innovation Capacity a mixed Method Study on Deliberate Strategic Learning Mechanisms Rsm Erasmus university Rotterdam prof, Dr, S.W.J Lamberts, p: 1-372.
3. Carpenter , Mason & Sanders , Gerard , 2009 : Strategic Management , 2<sup>nd</sup> , ed , Pearson b prentice Kill , New york .
4. Cohn,W.M & Verinthal , D.A , 1991 , Absorptive Capacity : A new perspective on Learning and Innovation , Administrative Science
5. Costanzo, L.A. & Mackay, R.B, 2008 Handbook of Research on Strategy and Foresight, Edward Elgar publishing.
6. Eisenhard , Kathleen & Martin , Jeffrey , 2000 , Dynamic Capabilities : What are they ? , Strategic Management Journal , vol. 21 , p : 1105-1121 .
7. Larson, Erik & Gray, Clifford, 2011, project Management, International edition, MC Grow Hill, Singapore.
8. Liebowitz Jay, 2006 Strategic Intelligence: business intelligence competitive Intelligence and k knowledge management, Boca Raton New York ,Taylor & Francis Group , Auer Bach publications .
9. Maccoby, Michael, 2004, only the Brainiest succeed, RTM, vol 44, No 5, Sep- Oct.
10. Maccoby, Michael, and scudder, Tim, 2011, strategic intelligence definition: conceptual system of leadership for change, Performance improvement, vol.50, no.3.
11. McDowell, "Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers, and users" United States of America, Scarecrow Press., 2009,p.14
12. Macgnel, J.J. & Vella, C.M., 2012, Proactive Intelligence, Springer – Verlage, United Kingdom.
13. Masi, R.J. & Cook, R.A, 2000, Effect of Transformational Leadership on Subordinate motivation, empowering norms, and Organizational productivity.
14. Moccoby, Michael. Norman, Clifford. Norman, C.Jane. Margolis, Richard, 2013 Transforming Health care Leadership: A system Guide to Improve patient care Decrease costs, and Improve population Health, Jessy – Bass, San Francisco.
15. O'Rourke , James , 2012 , Management communication , 4<sup>th</sup> ed , prentice Hall , New York .
16. Quarmby , Neil ,(2003) , Futures work in strategic Criminal intelligence , paper presented at the Evaluation in crime and Justice : Trends and Methods conference convened by the Australian Institute at criminology in conjunction with the Australian Bureau of statistics Canberra , pp:1-10
17. Service , Robert .w , 2006 , The Development of Strategic Intelligence : A Managerial Perspective , International Journal of Management , Vol 23 , No .1 , p : 61-77 .

18. Sharfman , Peter , (2004) Information sharing in support of strategic Intelligence , Prepared for an international conference on countering modern Terrorism , current Issues of Future Threats, Berlin ,
19. Sharplin , Arthur , 1985 , Strategic Management , M , Grow – Hill Books Co ., New York , U.S.A .
20. Spend love, Marion, 2007, Competencies for effective Leadership in higher education, International Journal of Educational Management, vol.21, No.5, p: 407-417.