



## دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة

الباحث/ ياسين رشيد هاشم  
وزارة الصحة/ دائرة صحة الانبار  
أ.د عبد الرزاق إبراهيم الشخيلي  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

[yaseenalhashemi@gmail.com](mailto:yaseenalhashemi@gmail.com)

Received:26/7/2020

Accepted :23/8/2020

Published : January / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



### مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي الى التحقق من دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير تفسيري في النجاح التنظيمي كمتغير مستجيب في كليات جامعة الفلوجة مجتمع البحث، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث الحالي، وجمعت البيانات من عينة مكونة من (125) مستجيب تمثلت بعينة قصدية (عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مسؤول شعبية، مسؤول وحدة) واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات التي تضمنت (50) فقرة فضلاً عن الاستعانة بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمع البيانات وقد اعتمد الباحث على البرامج الاحصائية (SPSS V.25; Excel V.16) في معالجة وتحليل البيانات عبر استخدام ابرز الاساليب الاحصائية الملاءمة (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل التحديد (R2)، اختبار F، الانحدار الخطي البسيط، الاهمية النسبية، معامل الارتباط بيرسون)، لاختبار فرضياته، وقد توصل الي مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها ان الادارة العليا في كليات جامعة الفلوجة تستعمل ابعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة بـ(الاستشراف، التفكير في النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) مجتمعة في تعزيز النجاح التنظيمي، اكثر مما لو استعملت هذه الابعاد بشكل منفرد، وهذا يدل على وجود ترابط وتكامل بين هذه الابعاد يكون تأثيره بشكل اكبر في الاسلوب الجمعي مما لو تم استعمال كل بعد بشكل منفرد لتحقيق النجاح التنظيمي، اثبت هذا البحث صحة الفرضيات المقترحة ووجود ارتباط وتأثير ايجابي للذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي، واستناداً الى ما تم التوصل اليه من استنتاجات فقد تم وضع مجموعة من التوصيات كان اهمها ضرورة اهتمام الإدارة العليا في كليات جامعة الفلوجة بعملية تحفيز الموظفين والكوادر الكفوة، لما لعملية التحفيز من اثار ايجابية تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الافراد العاملين على تحقيق الاداء المتميز.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** الذكاء الاستراتيجي، النجاح التنظيمي، كليات جامعة الفلوجة

\* بحث مستل من رسالة ماجستير

## المقدمة

يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد أبرز سمات العقل البشري واحد مصادر القوة الاستراتيجية الذي يتفاعل مع التعلم والادراك والتفكير، ويعتبر من أنواع الموارد غير الملموسة، فالذكاء الاستراتيجي الذي يوجد عند قادة المنظمات يعد أحد الأدوات المحققة للنجاح التنظيمي، وهذا النوع من الذكاء يتصف به قادة المنظمات الناجحة الذي من شأنه المساعدة في استشعار التهديدات أو المشكلات وتجنبها قبل حدوثها سواء في البيئة الداخلية أم الخارجية، فضلاً عن التنبؤ بالفرص المحتملة واستثمارها، وكذلك يمكن من توفر الرؤية المستقبلية التي تساعد على القيام بوضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات. لذا فإن تحقيق النجاح للمنظمة وقيادتها قيادة حكيمة يتطلب امتلاك المديرين للكثير من المهارات الإدارية المعاصرة، وإن يتوفر لديهم العديد من المهارات التحليلية والفكرية التي بدورها تساعد على مواجهة التغيرات وظروف اللاتأكد في بيئة العمل التي تواجه منظمات اليوم، وإن توفر هذه المهارات لدى المديرين يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية الاستراتيجية ومن هذه المهارات الإدارية المعاصرة التي أصبحت من سمات العصر الحالي هي مهارة الذكاء الاستراتيجي، وتعد من الأدوات الفاعلة التي يستخدمها المدراء الناجحين بفاعلية لقيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد. ولغرض اختبار هذه المتغيرات والتحقق من علاقات الارتباط والتأثير بينهما، كان لابد من اختيار البيئة الصالحة لهذا الاختبار، فوقع اختيار الباحث على كليات جامعة الفلوجة، وللوصول إلى أعلى عدد ممكن من القيادات الإدارية تم توسيع نطاق البحث ليشمل (العمداء، ومعاوني العمداء، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب والوحدات).

## المبحث الأول / منهجية البحث

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

1. ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح التنظيمي لدى العينة المبحوثة؟
2. ما مدى توفر علاقة الارتباط بين المتغيرين؟
3. ما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي؟

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

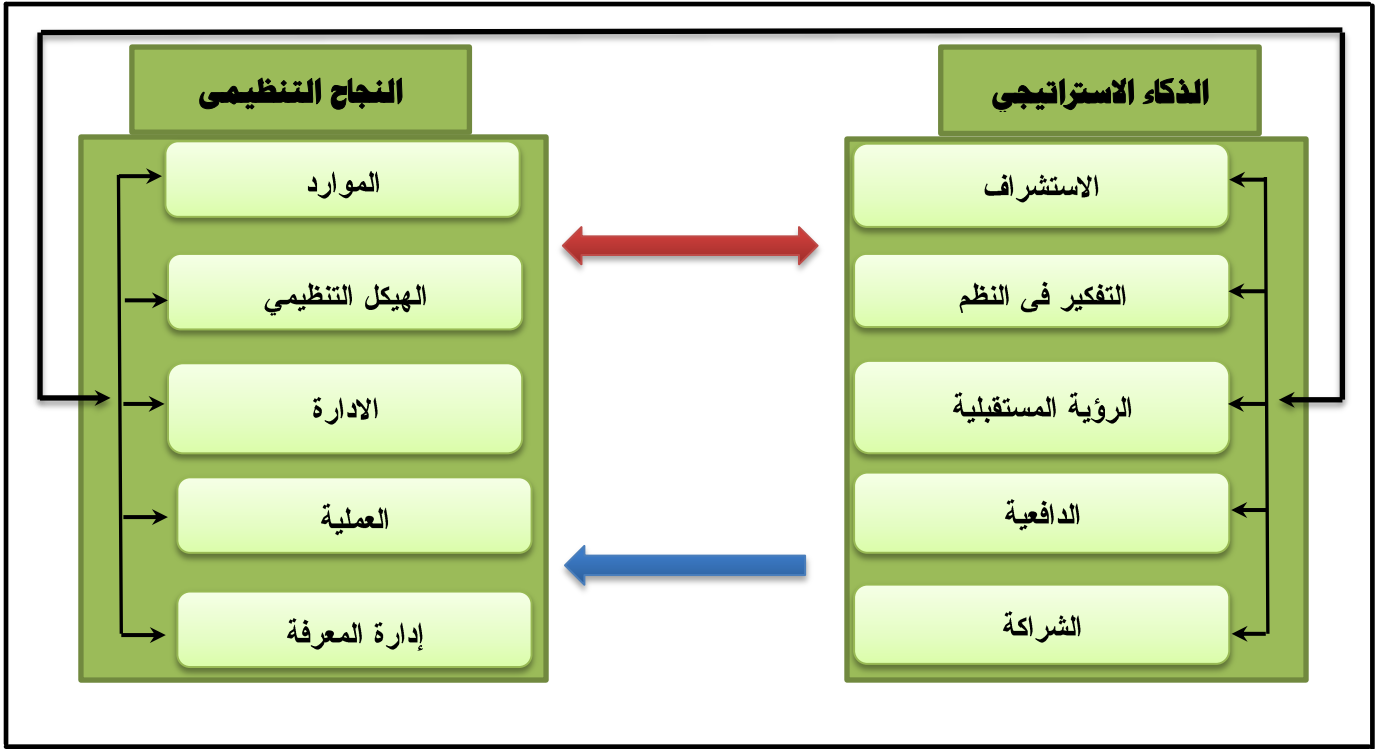
1. المنظمة المبحوثة: تكمن أهمية البحث الحالي فيما سيقدمه من نتائج وتوصيات لصناع القرار في كليات جامعة الفلوجة وتحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي المساهم في تحقيق النجاح التنظيمي.
2. الباحث: وذلك من خلال تلبيةه لحاجة الباحث من خلال زيادة معرفته النظرية والتطبيقية وزيادة معلوماته في هذا المجال.
3. الباحثين الآخرين: يمكن إن يشكل البحث الحالي دافعاً جديداً للباحثين الآخرين للقيام بالبحوث الأخرى التي تسهم بشكل فعال في تعزيز النجاح التنظيمي.
4. المكتبة: قد يسهم البحث الحالي في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة العربية والذي يتطلع الباحث إلى أن يكون هذا البحث إضافة جديدة لحقل المعرفة العلمية وإن يساهم في إثراء المكتبة وإن يفتح به آفاق جديدة للباحثين الآخرين.
5. إبراز البعد التطبيقي الذي يساهم من خلاله الذكاء الاستراتيجي بتعزيز النجاح التنظيمي في كليات جامعة الفلوجة مجتمع البحث.
6. العمل على زيادة تعميق فهم الإدارة العليا والوسطى والدنيا في كليات جامعة الفلوجة مجتمع البحث وكذلك باقي المنظمات الأخرى بمفاهيم مهمة مثل الذكاء الاستراتيجي والنجاح التنظيمي، بالشكل الذي يمكن الاستفادة منهما في تجاوز الإزمات التي قد تواجه منظمات الخدمة العامة من أجل تحقيق النجاح والتميز.

**ثالثاً: أهداف البحث:** إن الهدف الرئيسي من البحث الحالي يكمن في تحديد دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي في كليات جامعة الفلوجة كما يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل فيما يأتي:

1. فتح المجال للباحثين للانطلاق نحو دراسات وبحوث مستقبلية عن دور الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بمتغيرات أخرى في مجالات تطبيقية أخرى.
2. التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية العاملة في كليات جامعة الفلوجة.
3. الوصول من خلال البحث الميدانية إلى استنتاجات وتقديم التوصيات والمقترحات التي قد تستفيد منها المنظمة المبحوثة في المستقبل.
4. تعزيز القيادة الناجحة التي تسهم في زيادة تحقيق النجاح التنظيمي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.
5. تقديم عرض نظري توضيحي للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث (الذكاء الاستراتيجي والنجاح التنظيمي) بغية زيادة معرفة القارئ بهذه المواضيع الحديثة مجتمعة وإطلاعها من خلال استعراض بعض ما أوردته الأدبيات التي تيسرت وذات العلاقة بموضوع البحث.
6. بصورة عامة يهدف البحث إلى تحديد نقاط القوة والضعف لكل من الذكاء الاستراتيجي والنجاح التنظيمي في المنظمة المبحوثة وتقديم التوصيات لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

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

1. المتغير المستقل (Independent Variable) الذكاء الاستراتيجي، متمثلاً بأبعاده (الاستشراف، والتفكير في النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة).
2. المتغير التابع (Dependent Variable) النجاح التنظيمي، متمثلاً بأبعاده (الموارد، والهيكل التنظيمي، والإدارة، والعملية، وإدارة المعرفة).



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



#### خامساً: فرضيات البحث: من أجل تحقيق إهداف البحث واختبار مخطظه الفرضي فقد اعتمد البحث على

مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وتمت صياغتها على النحو الآتي:

##### الفرضية الرئيسية الأولى:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح التنظيمي) وتتفرع منها الفرضيات الثانوية التالية:

- 1-1: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف والنجاح التنظيمي).
- 2-1: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير في النظم والنجاح التنظيمي).
- 3-1: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية والنجاح التنظيمي).
- 4-1: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والنجاح التنظيمي).
- 5-1: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والنجاح التنظيمي).

##### الفرضية الرئيسية الثانية:

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي) وتتفرع منها الفرضيات الثانوية التالية:

- 1-2: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الاستشراف في النجاح التنظيمي).
- 2-2: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التفكير في النظم بالنجاح التنظيمي).
- 3-2: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الرؤية المستقبلية في النجاح التنظيمي).
- 4-2: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الدافعية في النجاح التنظيمي).
- 5-2: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الشراكة في النجاح التنظيمي).

**سادساً: حدود البحث:** تتمثل حدود البحث في الآتي:

1. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث في كليات جامعة الفلوجة لغرض اجراء الجانب الميداني للبحث وعددها ست كليات (كلية الطب، كلية الطب البيطري، كلية القانون، كلية الادارة والاقتصاد، كلية العلوم التطبيقية، وكلية العلوم الاسلامية).
2. الحدود البشرية: وفقاً لمتغيرات البحث فقد تضمن مجتمع البحث القيادات الادارية في كليات جامعة الفلوجة المتمثلة بالمناصب التالية (عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مسؤول شعبة، ومسؤول وحدة) والبالغ عددهم (134) مسؤولاً.

**سابعاً: مجتمع وعينة البحث:** يشكل موضوع البحث والاهداف التي يسعى الباحث الى تحقيقها دوراً مباشراً في اختيار المنهج والاساليب المناسبة لغرض جمع البيانات الضرورية للبحث، وفيما يخص مجتمع البحث فقد اعتمد الباحث على بحث المجتمع بشكل كلي وذلك من خلال اختيار عينة قصدية شكلت مجتمع البحث بأكمله والمتمثلة بالقيادات العليا والوسطى والدنيا في كليات جامعة الفلوجة)، والبالغ عددهم (134) فرد، وتُعرف العينة بأنها جزء من المجتمع الاصلي يتم اختيارها لتمثل جميع صفات المجتمع الاصلي (Awwad, 10: 2019)، وقد اختار الباحث عينة البحث هذه لكونهم المسؤولين عن اتخاذ القرار وبحكم مراكزهم الوظيفية فضلاً عما يتمتعون به من خبرات في مجال عملهم، إذ قام الباحث بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لمعرفة العينة الواجب دراستها من أجل توزيع استبانة البحث عليها بهدف اجراء التحليل الاحصائي، حيث تبين ان حجم عينة البحث المطلوبة هي (100)، وبعد تحديد حجم العينة المطلوبة قام الباحث بتوزيع (130) استبانة استبيان، شكلوا مجتمع البحث ككل، وتم استرجاع (128) استبانة، إذ بلغ عدد الاستبانات غير المسترجعة (2) استبانة فيما كان عدد الاستبانات غير الصالحة (3) ليصبح العدد النهائي للعينة التي خضعت للتحليل الاحصائي (125) استبانة، وقد طبق الباحث المعادلة الاحصائية الآتية لتحديد حجم العينة المطلوب.

$$n = \frac{NP(1 - P)}{(N - 1)(d^2/z^2) + P(1 - P)}$$

n: حجم العينة المطلوب

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (0.95) وتساوي (1.96) عند التربيع تصبح (3.8416)

D: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر المحايدة تساوي (0.50)

$$n = \frac{(134)(0.50)(1-0.50)}{(134-1)(0.05^2/1.96^2)+(0.50)(1-0.50)} = 100$$

Source: steven k Thompson, (2012). sampling, Third Edition, p:59-60.

**ثامناً: الصدق والثبات:** ان الثبات الكلي لمتغير الذكاء الاستراتيجي بلغ (0.865) فيما بلغ

الصدق (0.930) وهذا يدل على وجود ثبات وصدق عاليين لمتغير الذكاء الاستراتيجي، في حين بلغ معامل الثبات الكلي لمتغير النجاح التنظيمي (0.805) اما معامل الصدق فقد بلغ (0.897) وهما معاملان عاليان ايضاً ، وان معامل الثبات

الكلي لمتغيرات البحث بشكل عام بلغ (0.901) ومعامل الصدق الكلي بلغ (0.949) ومن ذلك يتبين ان معاملات الثبات والصدق لمتغيرات البحث كانت عالية وبالإمكان الاعتماد على هذه المتغيرات للاستخدام في مجالات البحث العلمي مستقبلاً.

### تاسعاً: طرائق جمع البيانات: تتمثل بأساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليلها وهي:

1. أدوات الإطار النظري: تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين العربية والاجنبية التي قام الباحث بجمعها من المصادر العلمية المختلفة المتمثلة بالكتب، الرسائل، الاطاريح، المجلات، والبحوث ذات الصلة بموضوع البحث.

2. أدوات الإطار العملي: استعمل الباحث عدد من الأدوات والأساليب لجمع البيانات وهي:

- الاستبانة: وهي الأداة المعول عليها بشكل رئيسي في هذا البحث لجمع البيانات، إذ تم تصميمها لتغطية جميع متغيرات أنموذج البحث، وقد اعتمد الباحث على مقياس (Likert) الخماسي الذي تتراوح قيمه بين القيمة (5) اتفق تماماً والقيمة (1) لا اتفق تماماً، حيث تضمنت الاستبانة المحاور الآتية.

المحور الأول: تضمن هذا المحور معلومات عامة بالعينة المبحوثة.  
المحور الثاني: وتضمن هذا المحور الآتي:  
أولاً: الذكاء الاستراتيجي: بأبعاده المتمثلة ب(الاستشراف، التفكير في النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة).

ثانياً: النجاح التنظيمي: بأبعاده المتمثلة ب(المواد، الهيكل التنظيمي، الادارة، العملية، ادارة المعرفة)، وحسب الجدول (1).

- المقابلات الشخصية: نتيجة لما تتطلبه خلفية البحث عزز الباحث بحثه بإجراء عدد من المقابلات المهيكلة، وشبه المهيكلة مع عينة مكونة من (12) مسؤولاً ادارياً وظيفياً مختلفة ساعدت الباحث في معرفة الكثير من المعلومات التي عززت الجانب العملي للبحث.

جدول (1): تركيبة الاستبانة على وفق المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وعدد فقراتها

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة للمقياس
أولاً	الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف	5	(Al-Azzawi, 2008) (Mahmoud, 2019)
		التفكير في النظم	5	
		الرؤية المستقبلية	5	
		الدافعية	5	
		الشراكة	5	
ثانياً	النجاح التنظيمي	الموارد	5	(Al- تم اعتماد مقياس ( Abadi, 2016) بالاعتماد على (Hamed & Azimi, 2013)
		الهيكل التنظيمي	4	
		الادارة	5	
		العملية	5	
		ادارة المعرفة	5	
المجموع			50	

### المبحث الثاني / مراجعة الادبيات

**أولاً: الذكاء الاستراتيجي:** يعتبر الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم المعاصرة التي حظيت باهتمام كبير من قبل منظمات الألفية الثالثة لدوره البارز في العملية الإدارية الاستراتيجية وممارستها، فضلاً عن تزويد متخذي القرار بالأفكار الاستراتيجية من أجل مواجهة التحديات واغتنام الفرص المتاحة، وفي سبيل تسليط الضوء على أهمية الذكاء الاستراتيجي في حياة المنظمات فقد تضمنت هذه الفقرة ( مفهوم الذكاء الاستراتيجي ، أهمية الذكاء الاستراتيجي، أبعاد الذكاء الاستراتيجي)

#### 1/: مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

لقد ميز الله الإنسان عن سائر المخلوقات بنعمة العقل الذي يعد محور التفكير وقد أشار القرآن الكريم إلى ذلك في الكثير من الآيات كما جاء في قوله تعالى ( "وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا" ) (سورة الأسراء: آية 70). ويعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence) إلى العصور القديمة، وأصول هذا النمط من الذكاء يرجع إلى تاريخ غني لكنه يفتقر إلى تعريف دقيق وعلى الرغم من البعد الزمني لممارسته



تاريخياً إلا أنه ما زال بحاجة إلى بذل الكثير من الجهود لغرض اكتشاف نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات لتطبيق هذا الذكاء في عالم اليوم (Al-Qaisi, 2014: 45)، حيث يمتلك الذكاء الاستراتيجي تاريخاً طويلاً وإن أول من استخدم هذا المفهوم (Sun Tzn)، وقد كان ذلك في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية (McDowell, 2008: 3)، كما جاء في كتاب فن الحروب (The Art of War) إذ قال "إذا كنت تعرف نفسك وتعرف عدوك، فإنك لن تخاف من نتائج منة معركة، وإذا كنت تعرف نفسك ولا تعرف عدوك فإنك ستخسر في كل معركة، وإذا كنت لا تعرف نفسك ولا تعرف عدوك فإنك حتماً سوف تستسلم في كل معركة" (Al-Qaisi, 2014: 45). وقد اورد الكتاب والباحثون الكثير من التعريفات للذكاء الاستراتيجي نذكر منها، يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه قدرات يتصف بها قادة التغيير الناجحين ويتقاسم هؤلاء القادة خمسة صفات وهي البصيرة، والتفكير في النظم، والرؤية، والتحفيز، والشراكة (Maccoby, 2001: 58)، وكذلك تمت الإشارة إليه بأنه العملية التي يمكن من خلالها زيادة الميزة التنافسية للأعمال عن طريق الاستخدام الذكي للمعلومات المتاحة في صنع القرار (Museux, 2006: 1)، فيما اشار الية اخرون بأنه الإدارة الهادفة للمعرفة التي تكشف عن التهديدات والفرص الحرجة، وتخدم احتياجات صنع القرار من خلال الربط الشامل بين الوسائل والغايات المهمة (Gruszczak, 2016: 37)، فيما عده اخرون بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة المستخدمة للعثور على جميع معلومات الأعمال وتحليلها وتقييمها من أجل تحقيق هدف معين ومحدد، وتركز بشكل أساسي على القضايا المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لأحد الأعمال (Abd & Kudair, 2019: 2).

## 2/: أهمية الذكاء الاستراتيجي:

يمكن وصف الذكاء الاستراتيجي بأنه السيف والدرع الواقى للمنظمة، حيث يلعب دوراً فاعلاً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات المنظمة، والغرض منه هو المساعدة في تعزيز أهداف المنظمة عن طريق تقليل حالات عدم اليقين (Cui, & Wong, 2008: 35)، ويلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً بارزاً في الاضطلاع بمهمة الكشف عن قضايا التحول الكبيرة أو المعقدة من أجل توضيحها في شكل أكثر قابلية للفهم (Baei & et al, 2017: 244)، وقد بين (Bernhardt, 2003: 12-13) أهمية الذكاء الاستراتيجي في عمل المنظمات من خلال الاتي:

- أ. إنه يساعد على تجنب المفاجأة الاستراتيجية من خلال توفير إنذار مبكر من التهديدات التنافسية.
- ب. يساعد المديرين التنفيذيين على تحدي معتقداتهم الخاصة من خلال تسليط الضوء على النقاط التجارية الغامضة، أو الافتراضات غير الصحيحة حول الساحة التنافسية.
- ت. يساعد على ضمان استناد القرارات والإجراءات إلى التبصر والبصيرة بدلاً من الشعور الغريزي أو تجربة الصناعة وحدها.
- ث. إنه يوفر للمديرين مصدراً فريداً للأخبار والتحليلات غير المتحيزة.
- ج. يساعد على تقديم تقرير غير متحيز مع عدم وجود مصلحة في نتيجة القرار.
- ح. يعزز الثقافة التنافسية في المنظمة عن طريق زيادة الوعي التنافسي.
- خ. إنه يساعد على تعزيز الوعي بالتهديدات التي يتعرض لها رأس المال الفكري للمنظمة والحاجة إلى مكافحة التجسس والتدابير المضادة.
- د. يساعد على تقليل حالة عدم اليقين.

## 3/: ابعاد الذكاء الاستراتيجي:

أ. الاستشراف (Foresight): لقد أشار القرآن الكريم إلى لفظة الاستشراف بقوله تعالى ( "يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ" ) (الحشر- الآية 18)، وفي هذه الآية دعوه واضحة لاستشراف الغد حتى يتزود الإنسان بالتقوى والعمل الصالح ويكون مستعد للأخرة. ويعتبر الاستشراف الكفاءة الأولى التي تعطي القدرة على التفكير من حيث القوى غير الواضحة والتي لا يمكن قياسها ولكنها تشكل المستقبل في قطاع الأعمال (Maccoby, 2001: 58)، ويعرف الاستشراف بأنه قدرة بشرية على تصور العقود الآجلة المحتملة بشكل خلاق، وفهم مدى تعقيد النظم وغموضها وتوفير مدخلات لاتخاذ العناية الوقائية في اكتشاف المخاطر وتجنبها أثناء تصور العقود الآجلة المرغوبة (Laan & Yap, 2016: 97)، ويتم تعريفه كذلك على أنه "عملية جمع معلومات استخباراتية منتظمة وتشاركية ومستقبلية وبناء رؤية طويلة المدى تهدف إلى اتخاذ القرارات في الوقت الحاضر وتعبئة الإجراءات المشتركة" (Melkas & Uotila, 2007: 5)، إضافة لذلك يعد الاستشراف جزءاً حيوياً من المعلومات الإستراتيجية، حيث يقدم لواقعي السياسات مؤشرات حول الظروف المستقبلية المحتملة والمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة (Mandel & Barnes, 2014: 1)، كما أشار (Melkas & Uotila, 2007: 5) إلى أن عملية التبصر الناجحة تتكون من ثلاث مراحل متتالية:

- تشمل المرحلة الأولى جمع المعلومات المتوفرة وتلخيصها لغرض إنتاج المعرفة الاستشراعية.  
- تشمل المرحلة الثانية ترجمة وتفسير هذه المعرفة لإنتاج فهم لآثارها على المستقبل من وجهة نظر محددة لمنظمة معينة.

- المرحلة الثالثة تضم استيعاب وتقييم هذا الفهم لإنتاج التزام بالعمل في منظمة معينة.  
ب. التفكير في النظم (Systems thinking): أن التفكير في النظم يضع النظام في سياق البيئة الأوسع نطاقاً التي يشكل جزءاً منها ويدرس الدور الذي يلعبه في المنظمة ككل (Shaked & Schechter, 2013:6)، ووصفه (Maccoby, 2001:58) بأنه القدرة على تجميع العناصر أو دمجها بدلاً من تقسيمها إلى أجزاء لغرض التحليل، وفهم كيف تتفاعل هذه العناصر، وكيف تتلاءم مع بعضها البعض لصنع النظام الكلي. في حين يحاول العديد من المديرين والقادة النجاح بطريقة تشكل نقیضاً لتفكير النظم، فغالباً ما نسمع الأشخاص في المنظمات يتحدثون عن العمل في صوامعهم وعن تحديات إنشاء تعاون وتآزر عبر المؤسسة (Atwa, 2013: 36)، فيجب على المنظمات تطوير نظم التفكير في موظفيها، حيث أن تطوير التفكير في النظم يسرع التكامل في جميع أنحاء المنظمة، والتي يمكن أن يعزز الأداء وزيادة قيمة المنظمة، ويساعد على تحقيق العديد من الفوائد لكل من (العمليات، أصحاب المصالح، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، والمعلومات) (Davidz & Nightingale, 2006: 25)

ج. الرؤية المستقبلية (Future vision): لقد تمت الإشارة إلى مفهوم الرؤية المستقبلية في مواضع عديدة في القرآن الكريم كما في قوله تعالى ( " ألم \* غلبت الروم \* في أدنى الأرض وهم من بعد غلبهم سيغلبون \* في بضع سنين لله الأمر من قبل ومن بعد ويومئذ يفرح المؤمنون " ) سورة الروم ( 1-4). والرؤية هي النتائج الملموسة من التفكير الاستراتيجي وينتج عن الرؤية الرسالة لما تتوقعه للمستقبل والتي في ضوئها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى لتحقيقها (Al-Douri, 2005: 52)، والرؤية تعني استخدام التبصر وأنظمة التفكير لتصميم مثالي، وهي ليست مسألة ركوب موجة إلى المستقبل فحسب، ولكن أيضاً توجيه مسارها (Maccoby, 2001: 59). كما تعد الرؤية بأنها عملية إنشاء نظام اجتماعي مثالي لغرض معين، وهذا يتطلب من القائد ليس فقط إنشاء تلك الصورة للمستقبل المثالي، ولكن أيضاً لإيصالها وإشراك الجميع في المنظمة بحيث يغير عملهم (Atwa, 2013: 37). وهناك الكثير من الأمثلة على هذه الرؤى على الأقل يمكننا أن نتذكر رؤية مؤسس شركة (IBM) توماس واتسون، فقد مضى ما يقرب على مائة عام منذ أن توصل المؤسس إلى رؤية لتأسيس قطاع المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات التي لم تكن موجودة من قبل، ويفضل هذه الرؤية، أصبحت شركة (IBM) واحدة من أنجح الشركات في هذا المجال وما زالت تحتفظ بمكانة كبيرة في السوق حتى يومنا هذا (Papulova, 2014: 13).

د. الدافعية (Motivation): يُعرّف 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 أيضاً عدم تحفيز شخص آخر وهذا يعتمد على الشخص الذي سيقدر ما إذا كان سيتم تحفيزه أم لا (Shaheen, & Farooqi, 2014:13)، كما يعرف الدافع بأنه القدرة على تحفيز الناس على تبني هدف مشترك، وتنفيذ رؤية معينة، وهذا ينطوي على نوع من الاستماع الجيد، لمعرفة ما الذي يحرك الناس، لكن هذا الاستماع لا يتم بالضرورة بالتعاطف (Maccoby, 2001: 59)، فضلاً عن أن الدافع يتضمن مجموعة من المعتقدات والتصورات والقيم والمصالح والأفعال التي ترتبط جميعها ارتباطاً وثيقاً، نتيجة لذلك يمكن أن تركز الأساليب المختلفة للتحفيز على السلوكيات المعرفية (مثل المراقبة واستخدام الاستراتيجية)، والجوانب غير المعرفية (مثل التصورات والمعتقدات والمواقف)، أو كليهما (Lai, E, 2011:5)، وهناك مجموعتان متعارضتان تماماً مع بعضهما البعض وترويان الطرق المختلفة لكيفية تحفيز الناس لفعل شيء ما، وهما الدوافع الخارجية والدوافع الداخلية فالدوافع الخارجية هي التي تحفز الناس على فعل شيء ما، على سبيل المثال يمكن أن تكون مكافأة مالية، كتاب شكر... إلخ، في المقابل تتبع الدوافع الداخلية من داخل البشر مثل الدافع الجوهري والذاتي للشخص، فإذا كان الشخص مدفوعاً جوهرياً، فسوف يعمل على إنجاز مهمته بحماس لأنها مثيرة للاهتمام بالنسبة له (Filimonov, 2017: 9).

ه. الشراكة (Partnership): تعني الشراكة القدرة على إقامة تحالفات استراتيجية، بحيث يمكن للقادة الذين لديهم مستويات عالية من الذكاء الاستراتيجي أن يدركوا أنهم بحاجة إلى الشراكة مع المديرين الذين لديهم الذكاء العاطفي الذي يفتقرون إليه (Maccoby, 2001: 59)، وتعرف شراكة الأعمال بأنها تطوير علاقات استراتيجية ناجحة وطويلة الأجل بين الزبائن والموردين، استناداً إلى تحقيق أفضل الممارسات والميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي فإن الشراكة هي وضع تصور لنظام إنتاج جديد سوف ينتج منتجات وخدمات جديدة أو محسنة (Atwa, 2013: 39) وتمثل الشراكة إحدى طرق دعم استراتيجية المنظمة عن طريق إجراء



أبحاث سوقية متسقة، من خلال جمع ومشاركة معلومات الزبائن والشركاء والسوق والصناعة وبالتالي الاستفادة من إمكانات شبكة الأعمال التجارية للمؤسسة لتعزيز الابتكار وخلق فرص عمل أكثر إذ يجب أن تتبنى ثقافة تنظيمية مبنية على اتخاذ القرار المشترك، كما يمكن للمنظمات تحقيق الاستفادة من الشراكة من خلال البحث عن نماذج أعمال مبتكرة جديدة وقنوات مبيعات، والتي من خلالها يمكن اكتشاف إمكانات السوق غير المستغلة (Smuc, 2017: 11)، ومن الأمثلة على أهمية الشراكة أن شركة بوينغ (787) قد واجهت العديد من التحديات ولكن استطاعت معالجة هذه التحديات من خلال اللجوء إلى التجميع الجزئي مع الشركات الأخرى ذات العلاقة، وأنشاء مركز دعم مركزي فريد مُمكّن من تكنولوجيا المعلومات، وأعيد دمج بعض الأنشطة التي كان يقوم بها الموردون سابقاً، واستخدام قدرتها التفاوضية لتسهيل التكامل، وبالتالي وجدنا أن أدوات الشراكة المستخدمة كانت موجهة نحو هدفين رئيسيين هما (Kotha & Srikanth, 2013: 5).

❖ زيادة وضوح الإجراءات، وظهور شبكات المعرفة من خلال الشركات الشريكة.

❖ تحفيز الشركاء على اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تحسين الروية.

**ثانياً: النجاح التنظيمي:** إن النجاح التنظيمي لم يأت من فراغ وإنما جاء ذلك نتيجة تراكم المعرفة والتحديات التي تواجهها المنظمات وخصوصاً في نهاية القرن العشرين وبداية بزوغ الألفية الثالثة الذي صاحب معه تنامي الفكر الإنساني وحجم نشاطات المنظمات، حيث تشهد بيئة الأعمال اليوم تحديات كبيرة، وذلك نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة وشدّة المنافسة بين المنظمات، إضافة إلى ذلك التغير المستمر في أدواق الزبائن، لذلك لا بد للمنظمات أن تتبنى أساليب قيادية وإدارية واضحة تجعلها قادرة على مواجهة وتجاوز تلك التحديات، وتسعى أغلب المنظمات حالياً إلى استثمار رأس المال البشري من أجل تحقيق النجاح والوصول إلى الأبداع والتميز، وفي سبيل تسليط الضوء على أهمية تحقيق النجاح في حياة المنظمات فقد تناول هذه الفقرات ( مفهوم النجاح التنظيمي، أهمية النجاح التنظيمي، أبعاد النجاح التنظيمي).

#### 1/: مفهوم النجاح التنظيمي

يمثل النجاح التنظيمي قضية مركزية في الدراسات التنظيمية، وغالباً ما يُعتقد أن النمو مؤشر مناسب للنجاح التنظيمي (Fleck, 2009: 79)، ويتم تحديد النجاح التنظيمي من خلال الموارد الداخلية، ويمكن أن تكون هذه الموارد أصول ملموسة أو غير ملموسة، أو قدرات مثل المعرفة والخبرة والمهارات المتراكمة (AI- (Dhaafri, et al, 2013:69) ويعد النجاح اسمي هدف تسعى لتحقيقه المنظمات، لذلك تسعى المنظمات من خلال أفرادها ووحداتها التنظيمية إلى استخدام أساليب إدارية كثيرة للوصول إلى هدف النجاح كالخطط والاستراتيجيات مثلاً ولمفهوم نجاح المنظمات بعدان رئيسيان هما (Al-Anzi, 2014: 528-529).

- النجاح في تحقيق المنظمة لأهدافها والتكيف مع البيئة، وهذا ما يعرف عنه بالفاعلية.

- لنجاح في كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنظمة والتي تعرف اصطلاحاً بالكفاءة.

أذن الفاعلية والكفاءة مؤشران لظاهرة واحدة هي نجاح المنظمة ويختلفان في المدة الزمنية المحددة لكل منهما، إذ إن الكفاءة مؤشر للنجاح في الأمد القريب وذلك من خلال الأرباح التي تحققها، بينما تعد الفاعلية مؤشر للنجاح في الأمد البعيد من خلال قدرتها على البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها. ومما لا شك فيه إن دور المنظمات أمر لا مفر منه لتحسين أي بلد ونجاح أي بلد يعتمد على نجاحها التنظيمي ووفقاً لـ (Wall)، فإن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي يمكنها التكيف مع التغيرات البيئية على المدى الطويل، وإنشاء هيكل إدارة هادف، وتطوير الكفاءات الرئيسية (Beheshtifar & Zare, 2013: 835)، أما (Shihab, 2016: 75) فعرف النجاح التنظيمي على أنه قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية والمالية والمادية بشكل أكثر كفاءة وفعالية من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها. وقد يتداخل مفهوم النجاح مع مصطلحات أخرى، من أهمها التفوق إذ ميزت (Brian) بين النجاح (success)، والتفوق (Excellence) وفقاً للجدول الآتي:

## الجدول (2) التمييز بين النجاح والتفوق

التفوق excellence	النجاح success
1. أن يكون يومك أفضل من أمس.	1. أن تكون أفضل من الآخرين على مستوى المنظمة.
2. أن تكون متقدم على نفسك.	2. أن تكون أفضل من المنافسين.
3. أن تكون طموحاتك اكبر من قدراتك.	3. تجاوز عدد من المحددات المثبتة مسبقاً.

Al-Taie, Qasim Ali Muhammad, (2014), Evaluation of Human Resources Management and its Impact on Achieving Organizational Success, Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, p63.

## 2/: أهمية النجاح التنظيمي

حدد (Shihab, 2016: 76) أهمية النجاح التنظيمي بالنقاط التالية:

- يمكن المنظمة من مواجهة التغييرات البيئية المفاجئة والأحداث الطارئة المتعلقة بالجوانب المالية والمادية ... الخ.
  - إن النجاح التنظيمي يساهم في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين ويوفر لهم ظروف تساعد على الأبداع والتجديد والابتكار.
  - يوفر سمعة جيدة لدى الأطراف الخارجية المتعاملة مع المنظمة.
  - يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة على المدى القريب والبعيد.
  - يساعد المنظمة على توفير احتياجاتها البشرية، المادية، المالية، والمعلوماتية كافة وفق ما تحتاجه.
- فيما حددت (Ali, 2018: 214) أهمية النجاح التنظيمي بالاتي:
- أيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال زيادة شكاوي الموظفين ضد المنظمة.
  - رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار إمكاناتهم وقدراتهم وبما يؤدي إلى التقدم والتطور.
  - تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج هذه العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
  - مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

## 3/: أبعاد النجاح التنظيمي:

أ. الموارد (Resources): من أهم تلك الموارد هو رأس المال البشري فهو أحد الأنواع الأربعة للأصول المدارة في المنظمات، وهي الأصول المادية مثل الأرض والمباني والمعدات وغيرها، والأصول المالية مثل الأسهم والأوراق المالية وغيره، والأصول البشرية هم الأفراد الأكفاء الذين لديهم القدرة على تقديم الخدمات إلى المنظمات في حين تشمل الأصول غير الملموسة براءات الاختراع والتصاميم وما إلى ذلك، وهذه الأصول ضرورية وحيوية بدرجات متفاوتة في عمليات أي منظمة، ومع ذلك تعمل الأصول البشرية في المؤسسات على التحكم في استخدام الأصول الأخرى وتوجيهها وإدارتها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Bratton & Gold, 2017: 6)، لذلك نلاحظ أن المنظمات تحاول تحقيق ميزة تنافسية من أجل تحقيق المزيد من النجاح، واكتساب حصص سوقية أكثر في منظور فترة قصيرة، وبالتالي يجب على المنظمة محاولة فهم أي من أصولها الملموسة والأصول غير الملموسة تؤثر على استدامة الميزة التنافسية أكثر (Greco, et al, 2013: 55)، فالموارد إما ملموسة (على سبيل المثال، مالية أو مادية) أو غير ملموسة (على سبيل المثال، معرفة الموظف وخبراته ومهاراته وسمعة المنظمة)، ويتم تعيبتها لخلق ميزة تنافسية مستدامة، وأشار (جرانت) إلى أنه يمكن تحديد وتقييم الموارد المادية بسهولة لأن الموارد المادية والموارد المالية يتم تسجيلها في البيانات المالية للمنظمة، ويشمل المورد المادي الأراضي والمباني (الحجم والموقع) والتجهيزات والمعدات والآلات والأدوات (مع التطور التقني)، في حين تشير الموارد المالية إلى قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية بكفاءة لتحقيق أقصى قدر من الأرباح (Othman, et al, 2015: 122).

ب. الهيكل التنظيمي (Organizational Structure): يمكن استخدام مفهوم الهيكل لكل شيء على سبيل المثال، المبني عبارة عن هيكل للعلاقة بين السقف والجدران، وهيكل جسم الإنسان يتكون من العلاقات بين العظام والأعضاء والدم والأنسجة وكذلك بالنسبة للهيكل التنظيمي هو إطار العلاقات بين الوظائف والأنظمة وعملية التشغيل والأفراد والجماعات التي تبذل الجهود لتحقيق الأهداف، وهو عبارة عن مجموعة من الطرق التي تقسم المهمة إلى واجبات محددة وتنسقها (Ahmady, et al, 2016: 455)، أما (Abramowicz, et al, 2008: 4) فعرف الهيكل التنظيمي على أنه هيكل أو تسلسل هرمي للمؤسسة وكيف تعمل مكوناتها معاً لتحقيق أهداف مشتركة، لذلك يشمل الهيكل التنظيمي: الإدارات والموظفين ومسؤولياتهم والموارد وما إلى ذلك بالإضافة إلى العلاقات بينهم. وبشكل عام، يمكن تعريف السياق الهيكلي للمنظمة بأنه التخصيص الرسمي لأدوار العمل والآليات الإدارية للتحكم في أنشطة العمل ودمجها، وتحليل ووصف التكوين الهيكلي للمنظمة بتفصيل أكبر، ويمكن استخدام أبعاد فرعية أو متغيرات مختلفة، بما في ذلك المركزية، وإضفاء الطابع الرسمي، والتمايز أو التعقيد (العمودي و / أو الأفقي) (Kortmann, 2012: 13)، وقد يتأثر الهيكل التنظيمي جزئياً بالبيئة الخارجية للمنظمة، حيث تشير الأبحاث إلى أن المنظمات قد لا تكون فعالة في بيئة معقدة سريعة التغير، وعلى العكس من ذلك كلما كانت البيئة مستقرة زاد احتمال فاعلية هيكل المنظمة وإجراءاتها التنظيمية (Ravanfar, 2015: 7).

ج. الإدارة (Management): يعتقد كاتز أن مسؤوليات الإدارة عادة ما تكون موجهة نحو المهام، وأنها تنطوي على تطوير الموظفين، وتوجيه الأشخاص ذوي الإمكانيات العالية، وحل النزاعات مع الحفاظ على الأخلاق والانضباط (Algahtani, 2014:74)، وقد تم إنشاء الإدارة كوسيلة للحد من الفوضى في المؤسسات، لجعلها تعمل بشكل أكثر فعالية وكفاءة مع الوظائف الأساسية للإدارة، كما حددها فيول لأول مرة عام (1916م)، هي التخطيط والتنظيم والتوظيف والتحكم، فهذه الوظائف لا تزال تمثل مجال الإدارة إلى يومنا هذا (Northouse, 2016: 13)، ويقدم جورج تيري تعريفاً أكثر تفصيلاً للإدارة، فيعرف الإدارة بأنها عملية "تتكون من التخطيط والتنظيم والتشغيل والتحكم، ويتم تنفيذها لتحديد الأهداف وتحقيقها عن طريق استخدام الأفراد والموارد الأخرى (Pal, & Bansal, 2011: 9)، وبالنسبة للكثيرين، فإن التمييز بين القيادة والإدارة أمر مربك أكثر مما هو مفيد للناس، والذي أكثر فائدة هو التفكير في القيادة والإدارة كعمليات مميزة ومكملة أكثر منها مواقف، فتصبح القيادة بعد ذلك أحد الأدوار التي يحتاجها المديرون ليتمكنوا من لعبها، ولتخصيص الفرق فإن الإدارة تدور حول التعامل مع التعقيد، حيث توفر درجة من النظام والاتساق للأبعاد الفنية مثل جودة وربحية المنتجات، أما القيادة على النقيض من ذلك تدور حول العلاقات، وبالتالي يتعلق الأمر بالقدرة على التأثير على الأشخاص لكي يتصرفوا بالطريقة المرجوة فكلهما ضروري للنجاح ونلاحظ أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي التي ستجمع بين القيادة القوية والإدارة الفعالة وتسعى لتطوير إمكانات موظفيها في كلا المجالين (Elearn, 2007:2).

د. العملية (Process): العملية هي ترتيب للأنشطة من البداية إلى النهاية، لها مدخلات (من حيث الموارد والمعلومات)، ومخرجات محددة (النتائج التي يتم إنتاجها)، ويمكننا تعريف العملية على أنها أي سلسلة من الخطوات التي يبدأها حدث ما يحول المعلومات أو المواد أو الالتزامات إلى منتج معين (Kale, 2019:225)، وقد تم تعريف العملية بأنها ترتيب للموارد والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات تلبي احتياجات الزبائن (الداخلية أو الخارجية) (Slack & Brandon, 2015:4)، أما (Heizer, et al, 2017: 4) فيعرف العمليات بأنها مجموعة الأنشطة التي تخلق قيمة في شكل سلع وخدمات عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات. أما (Silver, 2004: 274) فيعرف العملية بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تأخذ نوعاً واحداً أو أكثر من المدخلات وتقوم بإنشاء مخرجات أو نتائج ذات قيمة للزبائن من خارج المؤسسة وداخلها، إلى جانب التصنيع والخدمات (Heizer, et al, 2017: 7)، وهناك ثلاثة أنواع من العمليات الرئيسية في المؤسسات: العمليات الأساسية والدعم والإدارة، العمليات الأساسية هي العمليات التشغيلية للشركة وتؤدي إلى إنتاج المخرجات المطلوبة من قبل الزبون الخارجي، أما عمليات الدعم فهي تلك التي تمكن العمليات الأساسية من الوجود، فيما تتعلق عمليات الإدارة بأنظمة إدارة عمليات المؤسسة نفسها بإدارة العمليات الأساسية أو عمليات الدعم، أو تهتم بالتخطيط على مستوى الأعمال، وعادةً ما يتم تحديد العمليات التجارية في الشركة من خلال تنظيم مقابلات مع الإدارة على مستويات مختلفة من المنظمة، وتشمل هذه المستويات الاستراتيجية والتجارية والتشغيلية (Kale, 2019: 283).

هـ. إدارة المعرفة (knowledge management): مر تطور المجتمعات بثلاث مراحل، كانت السنوات التي سبقت عام (1800م)، العصر الزراعي الذي كان الشاغل الرئيسي للمجتمعات هو الحصول على الأراضي وإنتاج الغذاء، وفي أواخر القرن الثامن عشر، دخلت المجتمعات العصر الصناعي وجلبت هذه الحقبة التي استمرت حتى أوائل (1960م) المصانع والإنتاج الواسع للمجتمعات في تلك الحقبة، كانت المزايا التنافسية تعتمد على عوامل مثل الأرض والعمل ورأس المال، وفي أواخر الستينيات بدأت المجتمعات في تجربة حقبة جديدة تسمى عصر المعرفة أو عصر المعلومات، هذا العصر الذي يستمر حتى اليوم يوفر تكنولوجيا المعلومات، وتعتمد الميزات التنافسية في هذا العصر على التعلم بشكل أسرع من المنافسين وإيجاد المعرفة الحصرية، ومع ذلك فإن الأرض والعمل ورأس المال هي موارد مهمة للإدارة، ولكن يتم استبدال أهميتها بالمعرفة التي تعتبر مصدراً للنجاح التنظيمي (Mehrabani & Shajari, 2012: 166)، وفي الوقت الحاضر تعتبر المعرفة هي الجوهر الأساسي للمنافسة، ولا سيما المعرفة الضمنية، ويمكن أن تكون مصدراً للميزة لأنها فريدة من نوعها، ومحمولة بشكل غير مثالي، وغير قابلة للكمال وغير قابلة للاستبدال (López & Meroño, 2011: 502)، وتعد إدارة المعرفة عملية منهجية، يتم من خلالها إنشاء المعرفة اللازمة للمؤسسة لتحقيق النجاح والتقاطها ومشاركتها واستغلالها، وتهتم بتوفير المعرفة الصحيحة للمعالج الصحيح مثل الإنسان أو الكمبيوتر، في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، والغرض العام من إدارة المعرفة هو جعل المعرفة قابلة للاستخدام لأكثر من فرد، على سبيل المثال للمنظمة ككل (Laal, 2011: 544)، ويشير (Gunjal, 2019: 37) إلى أن إدارة المعرفة (KM) هي عملية جمع وإدارة وتقاسم رأس المال المعرفي للموظفين في جميع أنحاء المنظمة.

### المبحث الثالث/ مناقشة النتائج

#### أولاً: عرض وتحليل وتفسير آراء عينة البحث حول أبعاد (الذكاء الاستراتيجي)

سيتم عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبيان لاستجابات عينة البحث فيما يخص أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي (الاستشراف، التفكير في النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، حيث مثلت الفقرات (1-25) الأسئلة المتعلقة بهذا المتغير. إذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.56) وهو وسط حسابي (عالي)، بمعنى إن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير، وقد بلغ الانحراف المعياري العام (0.40) وهذا يشير إلى تجانس جيد وتشنت قليل جداً في اجابات العينة بالنسبة لهذا المتغير، فضلاً عن معامل الاختلاف الذي بلغ (0.11)، وكانت نتائج هذا المتغير كالآتي:

1- الاستشراف: يشير الجدول (3) إلى أن الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.63) أي أنه وسط حسابي عالي، وهذا يدل على أن إدارات هذه الكليات تسعى بشكل كبير إلى الاهتمام بالاستشراف أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.41) ويظهر انسجام جيد وتشنت مقبول في الاجابات، فيما بلغ معامل الاختلاف (0.11) وبين الجدول (8) أهمية كل بعد في قياس متغير الذكاء الاستراتيجي، فقد جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

الجدول (3) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد الاستشراف

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الفقرات	الذكاء الاستراتيجي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.16	0.65	3.95	0	0	5.6	7	7.2	9	73.6	92	13.6	17	1	الاستشراف
0.14	0.55	3.88	0	0	2.4	3	14.4	18	75.2	94	8.0	10	2	
0.20	0.74	3.71	0	0	10.4	13	15.2	19	67.2	84	7.2	9	3	
0.35	1.00	2.85	7.2	9	32.8	41	31.2	39	24.8	31	4.0	5	4	
0.16	0.61	3.75	0	0	1.6	2	29.6	37	60.8	76	8.0	10	5	
0.11	0.41	3.63	الاجمالي											

2- التفكير في النظم: اظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذات قيمة عالية اتجاه كافة فقرات هذا البعد، حيث تجاوزت قيمة الوسط الحسابي لكافة الفقرات قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وكما موضح في الجدول (4) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.74) وهو وسط حسابي عالي وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي ليرسخ ذلك اهمية هذا البعد لدى افراد العينة، وبانحراف معياري بلغ (0.50) مما يدل على وجود تجانس في اجابات العينة حول هذا البعد، فيما بلغ معامل الاختلاف (0.13) وهذا بدوره يشير الى ان افراد العينة تهتم بشكل واضح ببعد التفكير المنظم ولديها تصور واضح حول انظمة العمل وبحث وتحليل المشاكل بصورة اكثر شمولية مما يساعد ذلك على وضع الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تواجهها، وجاء هذا البعد في المرتبة الاولى من حيث مستوى الاهمية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي.

الجدول (4) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد التفكير في النظم

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الفقرات	الذكاء الاستراتيجي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
											النسبة %	التكرار		
0.21	0.75	3.58	0	0	10.4	13	26.4	33	57.6	72	5.6	7	6	التفكير في النظم
0.22	0.80	3.60	0	0	12.0	15	23.2	29	56.8	71	8.0	10	7	
0.19	0.75	3.88	0	0	6.4	8	16.0	20	60.8	76	16.8	21	8	
0.14	0.55	3.84	0	0	0	0	24.8	31	66.4	83	8.8	11	9	
0.18	0.69	3.80	0	0	4.8	6	21.6	27	62.4	78	11.2	14	10	
0.13	0.50	3.74	الاجمالي											

3- الرؤية المستقبلية: يتضح من خلال الجدول (5) ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.68) وهو وسط حسابي ذات قيمة عالية، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.44) وهذا يدل على ان اجابات افراد العينة متناسقة، فيما بلغ معامل الاختلاف (0.12)، ويقودنا ذلك الى ان ادارات هذه الكليات تعرف غرضها الرئيس واهدافها طويلة الامد التي تسعى الى تحقيقها، وهذا ما وجده الباحث اثناء زيارته الميدانية لهذه الكليات اذ انها تتبنى رؤية واضحة اتجاه المستقبل من اجل الوصول الى اهدافها وما ترغب ان تكون عليه في المستقبل، وجاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث الاهمية ضمن ابعاد الذكاء الاستراتيجي، وبذلك نستنتج ان القيادات العليا في هذه الكليات مدركة لأهمية الرؤية المستقبلية واعتمادهم على رؤية واضحة اتجاه اعمالهم وذلك من خلال توظيف خبراتهم الشخصية وتصوراتهم من اجل توحيد جهود العاملين وامكانية تحويل تلك الرؤى الى واقع ممكن التطبيق على ارض الواقع.

الجدول (5) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد الرؤية المستقبلية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الفقرات	الذكاء الاستراتيجي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
											النسبة %	التكرار		
0.12	0.50	3.98	0	0	0.8	1	11.2	14	76.8	96	11.2	14	11	الرؤية المستقبلية
0.17	0.69	3.85	1.6	2	4.8	6	8.0	10	77.6	97	8.0	10	12	
0.16	0.65	3.84	0	0	5.6	7	13.6	17	72.0	90	8.8	11	13	
0.27	0.89	3.28	0	0	28.8	36	14.4	18	56.0	70	0.8	1	14	
0.24	0.84	3.44	0	0	17.6	22	26.4	33	50.4	63	5.6	7	15	
0.12	0.44	3.68	الاجمالي											



4- الدافعية: يتضح من خلال جدول (6) ان قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد بوصفه احد ابعاد الذكاء الاستراتيجي قد بلغ (3.28) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري بلغ (0.79) مما يدل على تجانس في الاجابات وتشئت مقبول نوعاً ما، في حين بلغ معامل الاختلاف (0.24) وجاء هذا البعد في المرتبة الخامسة والاخيرة من حيث مستوى الاهمية ضمن ابعاد الذكاء الاستراتيجي، وهذا يعطينا فكرة على ان الادارات العليا في هذه الكليات غير مهتمة بشكل واضح بعملية تحفيز الموظفين وقد يعود سبب ذلك لكون ان هذه الكليات تابعة للقطاع الحكومي وغير مهتمة بتحقيق ارباح، وما يؤكد هذا الاستنتاج اجابات بعض افراد العينة الذين تمت مقابلتهم الذين اكدوا بانه نادراً ما يتم مكافئتهم بحوافز مادية او معنوية من قبل الادارة العليا. الجدول (6) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد الدافعية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الفقرات	الذكاء الاستراتيجي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.27	0.90	3.30	1.6	2	19.2	24	32.0	40	41.6	52	5.6	7	16	الدافعية
0.29	0.96	3.28	1.6	2	22.4	28	31.2	39	36.0	45	8.8	11	17	
0.28	0.97	3.46	0	0	21.6	27	24.0	30	40.8	51	13.6	17	18	
0.32	0.99	3.08	1.6	2	35.2	44	22.4	28	35.2	44	5.6	7	19	
0.27	0.90	3.31	0.8	1	22.4	28	26.4	33	45.6	57	4.8	6	20	
0.24	0.79	3.28	الاجمالي											

5- المشاركة: من خلال الجدول (7) يتضح بان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.47) وهو وسط حسابي عالي، وهذا يدل على مدى الاهتمام الذي يحظى به هذا البعد فقد لاحظ الباحث ان كليات جامعة الفلوجة بدأت تتجه نحو اقامة الندوات والمؤتمرات المشتركة بشكل مكثف وخصوصاً في وقتنا الحاضر التي اصبحت فيه امكانية اجراء الاعمال المشتركة بكل سهولة ويسر بسبب التطور التكنولوجي وتوفر الانترنت الذي جعل من العالم اشبه بالقرية الصغيرة، وهذا ما يبين لنا مدى الاهمية التي تحظى بها الاعمال المشتركة فيما بلغ الانحراف المعياري (0.55) مما يشير الى انسجام مقبول في اجابات العينة حول هذا البعد، اما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.16)، اذ جاء هذا البعد في المرتبة الرابعة من حيث مستوى الاهمية ضمن ابعاد الذكاء الاستراتيجي. الجدول (7) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد المشاركة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الفقرات	الذكاء الاستراتيجي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.30	0.96	3.19	0.8	1	29.6	37	25.6	32	37.6	47	6.4	8	21	المشاركة
0.21	0.75	3.44	0	0	16.0	20	23.2	29	60.8	76	0	0	22	
0.27	0.98	3.63	0.8	1	19.2	24	11.2	14	53.6	67	15.2	19	23	
0.30	1.05	3.44	0.8	1	25.6	32	17.6	22	40.8	51	15.2	19	24	
0.29	1.09	3.67	0.8	1	20.8	26	13.6	17	40.0	50	24.8	31	25	
0.16	0.55	3.47	الاجمالي											



الجدول (8) ترتيب ابعاد الذكاء الاستراتيجي بحسب الاهمية النسبية اعتماداً على الوسط الحسابي

مستوى الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد الذكاء الاستراتيجي
الثالث	0.11	0.41	3.63	الاستشراف
الاول	0.13	0.50	3.74	التفكير في النظم
الثاني	0.12	0.44	3.68	الرؤية المستقبلية
الخامس	0.24	0.79	3.28	الدافعية
الرابع	0.16	0.55	3.47	المشاركة

### ثانياً: عرض وتحليل وتفسير آراء عينة البحث حول ابعاد (النجاح التنظيمي)

سيتم عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استمارة الاستبيان لاستجابات العينة المبحوثة فيما يخص ابعاد النجاح التنظيمي وهي (الموارد، الهيكل التنظيمي، الادارة، العملية، ادارة المعرفة)، مثلت تلك الابعاد الفقرات (26-50) الاسئلة المتعلقة بهذا المتغير. اذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.63) وهو وسط حسابي (عالي)، وهذا يؤكد على ان افراد العينة تعطي اهتماماً واضحاً لهذا المتغير وهذا ما يتبين لنا من خلال اجابات العينة، فيما بلغ الانحراف المعياري العام (0.31) وهذا يشير الى تجانس جيد وعدم تشتت في اجابات العينة بالنسبة لهذا المتغير، اما معامل الاختلاف العام فقد بلغ (0.08)، وكانت نتائج هذا المتغير كالاتي:

1- الموارد: يبين الجدول (9) ان هذا البعد حقق وسط حسابي مقداره (3.30) وهي قيمة حول الوسط، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.41) اما معامل الاختلاف فقد كان (0.12)، وتعكس هذه النتائج انسجاماً جيداً في اجابات افراد العينة، وجاء هذا البعد في المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية على مستوى ابعاد النجاح التنظيمي، ويعود ذلك لكون ان جامعة الفلوجة هي من ضمن الجامعات المستحدثة اضافة لذلك فقد تم استحداث كلية العلوم التطبيقية مؤخراً وكذلك استحداث اقسام علمية في بعض الكليات فهذا كله يؤدي الى زيادة الحاجة للموارد المادية والبشرية والمالية.

الجدول (9) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد الموارد

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الفقرات	النجاح التنظيمي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.19	0.75	3.88	0	0	8.8	11	8.8	11	68.0	85	14.4	18	26	الموارد
0.28	0.88	3.12	1.6	2	28.0	35	27.2	34	42.4	53	0.8	1	27	
0.25	0.79	3.12	0	0	24.8	31	38.4	48	36.0	45	0.8	1	28	
0.33	0.86	2.60	3.2	4	54.4	68	21.6	27	20.0	25	0.8	1	29	
0.18	0.71	3.80	0	0	8.0	10	13.6	17	68.8	86	9.6	12	30	
0.12	0.41	3.30	الاجمالي											

2- الهيكل التنظيمي: يتبين من خلال الجدول (10) ان هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً عالياً مقداره (3.61) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذه نتيجة ملموسة تعكس مدى اهتمام كليات جامعة الفلوجة بايضاح هيكلها التنظيمي للعاملين فيها وكذلك الطلبة والمجتمع على حد سواء، فيما بلغت نتيجة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (0.42) و(0.11) مما تدل على تجانس اجابات افراد العينة وهي تعكس درجة انسجام عالي في الاجابات، وجاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية على مستوى ابعاد النجاح التنظيمي، مما يشير ذلك الى ان القيادات العليا في هذه الكليات تعطي اهتمام واضح لهذا البعد وهذا ما لاحظته الباحث من خلال زيارته الميدانية الى هذه الكليات، فقد تم تبني هيكل تنظيمي واضح واعتماده في توزيع المسؤوليات داخل اقسام وفروع الكلية.

الجدول (10) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعده الهيكل التنظيمي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		النجاح التنظيمي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0.15	0.61	4.04	0	0	2.4	3	9.6	12	69.6	87	18.4	23	31
0.34	0.88	2.57	8.0	10	44.0	55	31.2	39	16.0	20	0.8	1	32
0.16	0.65	3.92	0	0	4.0	5	13.6	17	68.8	86	13.6	17	33
0.15	0.60	3.92	0	0	3.2	4	12.8	16	72.8	91	11.2	14	34
0.24	0.89	3.60	0.8	1	14.4	18	20.0	25	53.6	67	11.2	14	35
0.11	0.42	3.61	الاجمالي										

3- الإدارة: يوضح الجدول (11) ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.85) وهو قيمة عالية فيما بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (0.50)، (0.13) وهي تعكس انسجام جيد في اجابات افراد العينة وجاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث الاهمية على مستوى ابعاد النجاح التنظيمي، وهذا يشير الى ان القيادات العليا في هذه الكليات تعمل على دعم العاملين والاساتذة فيها بشكل اكثر اهمية، وهذا ما وجده الباحث اثناء زيارته الميدانية لهذه الكليات مجتمع البحث اذ ان اغلب افراد العينة الذين تمت مقابلتهم كانوا راضين عن الادارة الحالية ويؤكدون على انه غالباً ما تكون هذه الادارة قريبة من العاملين في الاقسام والفروع التابعة لهذه الكليات للقيام بالتوجيه المستمر واعطاء القرارات الحاسمة التي بدورها تزيد من فاعلية العمل.

الجدول (11) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعده الادارة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		النجاح التنظيمي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0.19	0.74	3.78	0	0	6.4	8	21.6	27	59.2	74	12.8	16	36
0.17	0.71	4.01	0	0	3.2	4	15.2	19	58.4	73	23.2	29	37
0.15	0.62	3.99	0	0	3.2	4	10.4	13	70.4	88	16.0	20	38
0.21	0.79	3.65	0	0	8.8	11	28.0	35	52.0	65	11.2	14	39
0.18	0.70	3.84	0	0	4.8	6	19.2	24	62.4	78	13.6	17	40
0.13	0.50	3.85	الاجمالي										

4- العملية: يبين الجدول (12) ان هذا المتغير قد حقق وسط حسابي عالي مقداره (3.45) فيما كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (0.45)، (0.13)، وهذا يدل على تجانس جيد في اجابات افراد العينة، وجاء هذا البعد في المرتبة الرابعة من حيث مستوى الاهمية لأبعاد النجاح التنظيمي، وهذا يشير الى ان الادارة العليا في هذه الكليات تقوم بالمراجعة الدورية للتغذية العكسية والاخذ بها والتي من خلالها يتم تحديد نقاط القوة والضعف لديها واقتناص الفرص وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية.

الجدول (12) النسب المنوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعده العملية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		النجاح التنظيمي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0.22	0.76	3.40	0	0	14.4	18	33.6	42	49.6	62	2.4	3	41
0.21	0.77	3.62	0.8	1	8.8	11	24.8	31	58.4	73	7.2	9	42
0.17	0.66	3.92	0	0	2.4	3	19.2	24	62.4	78	16.0	20	43
0.18	0.72	3.86	0	0	4.0	5	21.6	27	58.4	73	16.0	20	44
0.40	0.97	2.44	12.8	16	51.2	64	15.2	19	20.0	25	0.8	1	45
0.13	0.45	3.45	الاجمالي										

5- ادارة المعرفة: اظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذات قيمة عالية اتجاه جميع فقرات هذا البعد، حيث تجاوزت قيمة الوسط الحسابي لكافة الفقرات قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وكما موضح في الجدول (13) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.94) وهو وسط حسابي عالي وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي ليرسخ ذلك اهمية هذا البعد لدى افراد العينة، وبانحراف معياري بلغ (0.35) مما يدل على تجانس اجابات افراد العينة حول هذا البعد، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.8) وهذا بدوره يشير الى ان افراد العينة تهتم بشكل واضح ببعده ادارة المعرفة وهذا ما شاهده الباحث من خلال زيارته الميدانية لهذه الكليات ومدى الاهتمام الواضح في توثيق المعرفة المكتسبة وامكانية توظيف تلك المعرفة للمستفيدين منها بالشكل الامثل، حيث جاء هذا البعد في المرتبة الاولى من حيث الاهمية ضمن ابعاد النجاح التنظيمي.

الجدول (13) النسب المنوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعده ادارة المعرفة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		النجاح التنظيمي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0.12	0.53	4.12	0	0	0.8	1	6.4	8	72.8	91	20.0	25	46
0.20	0.78	3.86	0	0	8.0	10	14.4	18	60.8	76	16.8	21	47
0.15	0.58	3.87	0	0	3.2	4	15.2	19	73.6	92	8.0	10	48
0.15	0.61	3.92	0.8	1	1.6	2	12.8	16	73.6	92	11.2	14	49
0.14	0.57	3.95	0	0	2.4	3	12.0	15	73.6	92	12.0	15	50
0.08	0.35	3.94	الاجمالي										

الجدول (14) ترتيب ابعاد النجاح التنظيمي بحسب الاهمية النسبية اعتماداً على الوسط الحسابي

مستوى الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد النجاح التنظيمي
الخامس	0.12	0.41	3.30	الموارد
الثالث	0.11	0.42	3.61	الهيكل التنظيمي
الثاني	0.13	0.50	3.85	الادارة
الرابع	0.13	0.45	3.45	العملية
الاول	0.08	0.35	3.94	ادارة المعرفة

### ثالثاً: اختبار وتفسير فرضيات الارتباط بين متغيري البحث

سيتم اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده التي نصت عليها الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية الناتجة عنها وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط،

1- اختبار علاقة الارتباط بين الاستشراف والنجاح التنظيمي: يوضح الجدول (15) مقدار الارتباط بين الاستشراف والنجاح التنظيمي، والذي بلغ (\*\*0.465) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان هناك ارتباط طردي متوسط بين الاستشراف والنجاح التنظيمي، اي ان الزيادة التي تحدث في الاستشراف يقابلها زيادة النجاح التنظيمي بمقدار (\*\*0.465) وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف والنجاح التنظيمي) وهذا يشير الى الدور الذي يلعبه الاستشراف في النجاح التنظيمي وان تعزيز هذا البعد يؤدي الى المزيد من توسيع حدود الادراك والحدس بالأحوال الناشئة لدى أفراد العينة المبحوثة.

2- اختبار علاقة الارتباط بين التفكير في النظم والنجاح التنظيمي: يتبين من الجدول (15) مستوى الارتباط بين التفكير في النظم والنجاح التنظيمي، والذي بلغ (\*\*0.420) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان هناك ارتباط طردي متوسط بين التفكير في النظم والنجاح التنظيمي، اي ان الزيادة التي تحدث في التفكير في النظم يقابلها زيادة النجاح التنظيمي بمقدار (\*\*0.420) وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير في النظم والنجاح التنظيمي) وهذا يدل على الدور الذي يلعبه التفكير في النظم بالنجاح التنظيمي وان الاهتمام بهذا البعد يؤدي الى تمكن افراد العينة على تجميع وربط مختلف الافكار والعناصر وفهم كيف تتفاعل مع بعضها.

3- اختبار علاقة الارتباط بين الرؤية المستقبلية والنجاح التنظيمي: ارتبطت الرؤية المستقبلية بوصفها احدى ابعاد الذكاء الاستراتيجي بالنجاح التنظيمي بمستوى ارتباط بلغ (\*\*0.486) عند مستوى معنوية (0.01) ويوضح ذلك الى ان هناك ارتباط طردي متوسط بين الرؤية المستقبلية والنجاح التنظيمي، اي ان الزيادة التي تحصل في الرؤية المستقبلية يقابلها زيادة كذلك في النجاح التنظيمي بمقدار (\*\*0.486) وبعتماد على هذه النتائج تقبل الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية والنجاح التنظيمي) وهذا يؤكد مدى الاهمية التي تحتلها الرؤية المستقبلية بالنسبة للنجاح التنظيمي لذا فان الاهتمام بهذا البعد يمكن اصحاب القرار بتحديد الاتجاه والهدف من الاجراءات والقرارات الحالية من اجل ان يقودنا ذلك بالاتجاه الصحيح نحو المستقبل.

4- اختبار علاقة الارتباط بين الدافعية والنجاح التنظيمي : اظهر بعد الدافعية بوصفه احد ابعاد الذكاء الاستراتيجي بعلاقة ارتباط بالنجاح التنظيمي بمستوى بلغ (\*\*0.538) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يؤثر الى ان هناك ارتباط طردي متوسط بين الدافعية والنجاح التنظيمي، لذا فان اي زيادة تحصل في الدافعية يقابلها كذلك زيادة في النجاح التنظيمي بمقدار (\*\*0.538) وبعتماد على هذه النتائج تقبل الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والنجاح التنظيمي) ومما يؤكد ذلك فان هذه العلاقة كانت اقوى علاقة ارتباط بالنجاح التنظيمي، وهذا يؤكد مدى الاهمية التي يحتلها بعد الدافعية بالنسبة للنجاح التنظيمي، فالدافعية كما تم وصفها بانها عملية داخلية وخارجية تؤدي لأثارة الفرد نحو تحقيق الهدف المطلوب، لذا فلا بد لأصحاب القرار من اعطاء هذا البعد الاهمية البالغة لكي يتمكنوا من اثارة الافراد العاملين نحو تحقيق الاهداف المطلوبة بأعلى فاعلية وكفاءة.

5- اختبار علاقة الارتباط بين الشراكة والنجاح التنظيمي: ارتبطت الشراكة بوصفها احدى ابعاد الذكاء الاستراتيجي بعلاقة ارتباط مع النجاح التنظيمي بمستوى ارتباط بلغ (\*\*0.465) عند مستوى معنوية (0.01) ويدل ذلك على ان هناك ارتباط طردي متوسط بين الشراكة والنجاح التنظيمي، اي ان الزيادة التي تحصل في الشراكة يقابلها زيادة كذلك في النجاح التنظيمي بمقدار (\*\*0.465) واعتماداً على هذه النتائج تقبل الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والنجاح التنظيمي) وهذا يوضح مدى ادراك الادارة العليا في هذه الكليات لأهمية الشراكة من اجل تعزيز التعاون الطوعي المشترك لتحقيق اهداف اكثر وضوحاً في التعلم واكتساب خبرات ومعارف جديدة.

6- اختبار علاقة الارتباط الرئيسية بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح التنظيمي : يمكن اختبار علاقة الارتباط الرئيسية بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح التنظيمي، فقد نصت فرضية الارتباط الرئيسية على التالي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح التنظيمي)، حيث كانت علاقة الارتباط لأجمالي الذكاء الاستراتيجي مع اجمالي النجاح التنظيمي قوية ومن خلال الجدول (15) تبين ان هنالك علاقة ارتباط طردية قوية بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح التنظيمي، اذ بلغت (\*\*0.648) بمستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يؤكد ميل العلاقة الى الزيادة اذا ما تكامل الذكاء الاستراتيجي بعلاقاته مع النجاح التنظيمي بأبعاده

المجتمعة اكثر منها اذا ما كانت بشكل فردي. وبناءً على ذلك فإن اي تغير ايجابي في الذكاء الاستراتيجي يؤدي الى تغيير بالاتجاه نفسه في النجاح التنظيمي بمقدار (\*\*0.648) اي ان المتغير المعتمد يتجه بالاتجاه نفسه الذي يتجه فيه المتغير المستقل سواء ايجابياً او سلبياً، ولذلك فلا بد من تركيز الاهتمام على الذكاء الاستراتيجي لكونه احدى المؤثرات الرئيسية في النجاح التنظيمي، ووفقاً لذلك سيتم قبول فرضية الارتباط الرئيسية.

الجدول (15) اختبار فرضيات الارتباط

النجاح التنظيمي	المتغير التابع	
	المتغير المستقل	المتغير المستقل
(0.465**)	مقدار الارتباط	الاستشراف
	0.000	مستوى المعنوية (Sig.)
(0.420**)	مقدار الارتباط	التفكير في النظم
	0.000	مستوى المعنوية (Sig.)
(0.486**)	مقدار الارتباط	الرؤية المستقبلية
	0.000	مستوى المعنوية (Sig.)
(0.538**)	مقدار الارتباط	الدافعية
	0.000	مستوى المعنوية (Sig.)
(0.465**)	مقدار الارتباط	الشراكة
	0.000	مستوى المعنوية (Sig.)
(0.648**)	مقدار الارتباط	الذكاء الاستراتيجي
	0.000	مستوى المعنوية (Sig.)
125	حجم العينة	
(*) ارتباط معنوي عند مستوى 0.05		
(**) الارتباط معنوي عند مستوى 0.01		

#### رابعاً: اختبار وتفسير فرضيات تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي

سيتم اختبار فرضيات التأثير لأجل قبول او رفض فرضيات البحث وسيتم ذلك من خلال استعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) وبحسب معادلة الانحدار الآتية:

$$Y = a + \beta (X_i) + E$$

اذ ان

Y: هو المتغير المعتمد

a: هي القيمة الثابتة (Constant) وهي قيمة المتغير المعتمد (Y) عندما تكون قيمة المتغير المستقل صفراً.

$\beta$ : هو معامل الانحدار وتسمى قيمة الميل.

$X_i$ : هو المتغير المستقل.

E: هي نسبة الخطأ.

1- اختبار علاقة التأثير بين الاستشراف والنجاح التنظيمي: يتضح من نتائج الجدول (16) لتحليل التباين والمعاملات لعلاقة تأثير الاستشراف بالنجاح التنظيمي وعلى مستوى عينة البحث (125) ان (p-value) قيمة معنوية الاختبار المحاسب (0.000) هي اقل من مستوى المعنوية (0.01)، وبقية اختبار (F) المحسوبة (33.957)، وهي تدل على انها اكبر من قيمة (F) الجدولية (3.94)، اذ تؤكد هذه النتائج على ان منحني الانحراف كاف لوصف العلاقة بين البعد التفسيري (الاستشراف) والمتغير المعتمد (النجاح التنظيمي) وبمستوى ثقة (95%)، اذ تشير النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاستشراف في النجاح التنظيمي). فقد سجل (الاستشراف) تأثير مباشر موجب في (النجاح التنظيمي) لعينة من كليات جامعة الفلوجة، اذ بلغ معامل التحديد للأنموذج (0.216) وهذا يدل على ان الاستشراف يفسر ما قيمته (21.6%)، من التغيرات التي تطرأ في (النجاح التنظيمي)، اما النسبة المتبقية وهي (78.4%)، فتعزى لمؤشرات ومتغيرات اخرى لم تدخل ضمن الانموذج المبوحث، وبالإشارة الى قيمة الثابت التي بلغت (a=2.369)، وقيمة الميل الحدي الذي بلغ (β = 0.349) ،

والمرافقة للاستشراف، إذ تشير لأي زيادة اهتمام من العينة قيد البحث بالاستشراف بمقدار وحدة واحدة سيؤدي تلقائياً إلى تغيير بمقدار (0.349)، في النجاح التنظيمي،

2- اختبار علاقة التأثير بين التفكير في النظم والنجاح التنظيمي: يظهر للباحث من نتائج الجدول (16) لتحليل التباين والمعاملات لعلاقة تأثير التفكير في النظم بالنجاح التنظيمي وعلى مستوى العينة قيد البحث (125) ان (p-value) قيمة معنوية الاختبار المحتسب (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وقيمة اختبار (F) المحسوبة (26.359)، وهي تدل على انها أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.94)، إذ تؤكد هذه النتائج على ان منحني الانحراف كاف لوصف العلاقة بين البعد التفسيري (التفكير في النظم) والمتغير المعتمد (النجاح التنظيمي) وبمستوى ثقة (95%)، إذ تشير النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التفكير في النظم بالنجاح التنظيمي). فقد سجل (التفكير في النظم) تأثير مباشر موجب في (النجاح التنظيمي) لعينة من كليات جامعة الفلوجة، فبلغ معامل التحديد للأنموذج ( $R^2=0.176$ ) وهذا يدل على ان (التفكير في النظم) يفسر ما قيمته (7.6%)، من التغيرات التي تطرأ في (النجاح التنظيمي)، اما النسبة المتبقية وهي (82.4%)، فتدل على عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل الانموذج المبحوث، وبالإشارة الى قيمة الثابت التي بلغت (a=2.679)، وقيمة الميل الحدي التي بلغت ( $\beta =0.256$ )، والمرافقة للتفكير في النظم، إذ تشير لأي زيادة اهتمام من العينة قيد البحث بالتفكير النظمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي تلقائياً إلى تغيير بمقدار (0.256)، في النجاح التنظيمي.

3- اختبار علاقة التأثير بين الرؤية المستقبلية والنجاح التنظيمي: يتبين للباحث من نتائج الجدول (16) لتحليل التباين والمعاملات لعلاقة تأثير الرؤية المستقبلية في النجاح التنظيمي، وعلى مستوى العينة قيد البحث (125) ان (p-value) قيمة معنوية الاختبار المحتسب (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وقيمة اختبار (F) المحسوبة (38.092)، وهي تدل على انها أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.94)، إذ تؤكد هذه النتائج على ان منحني الانحراف كاف لوصف العلاقة بين البعد التفسيري (الرؤية المستقبلية) والمتغير المعتمد (النجاح التنظيمي) وبمستوى ثقة (95%)، إذ تشير النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الرؤية المستقبلية في النجاح التنظيمي). فقد سجلت (الرؤية المستقبلية) تأثير مباشر موجب في (النجاح التنظيمي) لعينة من كليات جامعة الفلوجة، فبلغ معامل التحديد للأنموذج ( $R^2=0.236$ ) وهذا يدل على ان (الرؤية المستقبلية) تفسر ما قيمته (23.6%)، من التغيرات التي تطرأ في (النجاح التنظيمي)، اما النسبة المتبقية وهي (76.4%)، فتمثل عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل الانموذج المبحوث، وبالإشارة الى قيمة الثابت التي بلغت (a=2.398)، وقيمة الميل الحدي التي بلغت ( $\beta =0.336$ )، والمرافقة للرؤية المستقبلية، إذ تشير لأي زيادة اهتمام من العينة قيد البحث بالرؤية المستقبلية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي تلقائياً إلى تغيير بمقدار (0.336)، في النجاح التنظيمي.

4- اختبار علاقة التأثير بين الدافعية والنجاح التنظيمي: يتضح للباحث من نتائج الجدول (16) لتحليل التباين والمعاملات لعلاقة تأثير الدافعية في النجاح التنظيمي، وعلى مستوى العينة قيد البحث (125) ان (p-value) قيمة معنوية الاختبار المحتسب (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وقيمة اختبار (F) المحسوبة (50.022)، وهي تدل على انها أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.94)، إذ تؤكد هذه النتائج على ان منحني الانحراف كاف لوصف العلاقة بين البعد التفسيري (الدافعية) والمتغير المعتمد (النجاح التنظيمي) وبمستوى ثقة (95%)، إذ تشير النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الدافعية في النجاح التنظيمي). فقد سجلت (الدافعية) تأثير مباشر موجب في (النجاح التنظيمي) لعينة من كليات جامعة الفلوجة، فبلغ معامل التحديد للأنموذج ( $R^2=0.289$ ) وهذا يدل على ان (الدافعية) تفسر ما قيمته (28.9%)، من التغيرات التي تطرأ في (النجاح التنظيمي)، اما النسبة المتبقية وهي (71.1%)، فتعزى الى عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل الانموذج المبحوث، وبالإشارة الى قيمة الثابت التي بلغت (a=2.942)، وقيمة الميل الحدي التي بلغت ( $\beta =0.211$ )، والمرافقة للدافعية، إذ تشير لأي زيادة اهتمام من العينة قيد البحث بالدافعية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي تلقائياً إلى تغيير بمقدار (0.211)، في النجاح التنظيمي.

5- اختبار علاقة التأثير بين الشراكة والنجاح التنظيمي: يتبين للباحث من نتائج الجدول (16) لتحليل التباين والمعاملات لعلاقة تأثير الشراكة في النجاح التنظيمي، وعلى مستوى العينة قيد البحث (125) ان (p-value) قيمة معنوية الاختبار المحتسب (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وقيمة اختبار (F) المحسوبة (33.924)، وهي تدل على انها أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.94)، إذ تؤكد هذه النتائج على ان منحني الانحراف كاف لوصف العلاقة بين البعد التفسيري (الشراكة) والمتغير المعتمد (النجاح التنظيمي) وبمستوى ثقة (95%)، إذ تشير النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الشراكة في النجاح التنظيمي). فقد سجلت (الشراكة) تأثير مباشر موجب



في (النجاح التنظيمي) لعينة من كليات جامعة الفلوجة، فبلغ معامل التحديد للأنموذج ( $R^2=0.216$ ) وهذا يدل على ان (الشراكة) تفسر ما قيمته (21.6%)، من التغيرات التي تطرأ في (النجاح التنظيمي)، اما النسبة المتبقية وهي (78.4%)، فتمثل بعوامل ومتغيرات اخرى لم تدخل الانموذج المبحوث، وبالإشارة الى قيمة الثابت التي بلغت ( $a=2.734$ )، وقيمة الميل الحدي الذي بلغ ( $\beta =0.259$ )، والمرافقة للشراكة، اذ تشير لأي زيادة اهتمام من العينة قيد البحث بالشراكة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي تلقائياً الى تغيير بمقدار (0.259)، في النجاح التنظيمي.

6- اختبار علاقة التأثير الرئيسية بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح التنظيمي: يظهر للباحث من نتائج الجدول (16) لتحليل التباين والمعاملات لعلاقة تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي، وعلى مستوى العينة قيد البحث (125) ان (p-value) قيمة معنوية الاختبار المحتسب (0.000) هي اقل من مستوى المعنوية (0.01)، وبقية اختبار (F) المحسوبة (89.225)، وهي تدل على انها اكبر من قيمة (F) الجدولية (3.94)، اذ تؤكد هذه النتائج على ان منحى الانحراف كافٍ لوصف العلاقة بين المتغير التفسيري (الذكاء الاستراتيجي) والمتغير المستجيب (النجاح التنظيمي) وبمستوى ثقة (95%)، حيث تدل هذه النتائج الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي). فقد سجل (الذكاء الاستراتيجي) تأثير مباشر موجب في (النجاح التنظيمي) لعينة من كليات جامعة الفلوجة، فبلغ معامل التحديد للأنموذج ( $R^2=0.420$ ) وهذا يدل على ان (الذكاء الاستراتيجي) يفسر ما قيمته (42%)، من التغيرات التي تطرأ في (النجاح التنظيمي)، اما النسبة المتبقية وهي (58%)، فتعزى الى عوامل ومتغيرات اخرى لم تدخل الانموذج المبحوث، وبالإشارة الى قيمة الثابت التي بلغت ( $a=1.860$ )، وقيمة الميل الحدي التي بلغت ( $\beta =0.498$ )، والمرافقة للذكاء الاستراتيجي، اذ تشير لأي زيادة اهتمام من العينة قيد البحث بالذكاء الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي تلقائياً الى تغيير بمقدار (0.498)، في النجاح التنظيمي.

الجدول (16) اختبار فرضيات التأثير

المتغير التفسيري	معامل الانحدار	Sig.	F	$R^2$	معامل الانحدار	
					B	A
الاستشراف	2.369	.000	33.957	0.216	0.349	2.369
التفكير في النظم	2.679	.000	26.359	0.176	0.256	2.679
الرؤية المستقبلية	2.398	.000	38.092	0.236	0.336	2.398
الدافعية	2.942	.000	50.022	0.289	0.211	2.942
الشراكة	2.734	.000	33.924	0.216	0.259	2.734
الذكاء الاستراتيجي	1.860	.000	89.225	0.420	0.498	1.860

## المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- 1- اظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذات قيمة عالية اتجاه كافة فقرات بعد التفكير في النظم ليرسخ ذلك مدى اهمية هذا البعد لدى افراد العينة، وهذا بدوره يشير الى ان افراد العينة تهتم بشكل واضح ببعد التفكير المنظم ولديها تصور واضح حول أنظمة العمل وبحث وتحليل المشاكل بصورة اكثر شمولية مما يساعد ذلك على وضع الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تواجهها.
- 2- ظهرت نتائج البحث الميداني ان هناك اهتمام عالي من قبل ادارات الكليات في جامعة الفلوجة بموضوع الذكاء الاستراتيجي وهذا شيء جيد يحسب لإدارة هذه الكليات ولكن ما تم ملاحظته من خلال نتائج التحليل ان هناك ضعف في بعض فقرات الابعاد وهذا ما يجب ان تقوم بمعالجته من اجل الارتقاء الى ما هو عليه في الكليات المناظرة سواء على المستوى المحلي او الاقليمي او الدولي.
- 3- ان الادارات العليا في كليات جامعة الفلوجة غير مهتمة بشكل واضح بعملية تحفيز الموظفين واخراج ما لديهم من طاقات ابداعية تساهم في دعم القرارات المتخذة في الكليات المبحوثة وترسيخ سمات الذكاء الاستراتيجي.

- 4- اظهرت نتائج البحث ان هناك ضعف لدى القيادات العليا في كليات جامعة الفلوجة على بث روح التنافس الايجابي بين العاملين.
- 5- تبين ان الادارة العليا في كليات جامعة الفلوجة تستعمل ابعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة بـ(الاستشراف، التفكير في النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) مجتمعة في تعزيز النجاح التنظيمي، اكثر مما لو استعملت هذه الابعاد بشكل منفرد، وهذا يدل على وجود ترابط وتكامل بين هذه الابعاد يكون تأثيره بشكل اكبر في الاسلوب الجمعي مما لو تم استعمال كل بعد بشكل منفرد لتحقيق النجاح التنظيمي.
- 6- اظهرت نتائج البحث وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي على المستوى العام وابعاده الفرعية وبين النجاح التنظيمي وقد حصل بعد الدافعية على المرتبة الاولى في تأثيره على النجاح التنظيمي.
- 7- ثبت قبول النموذج الفرضي بنسب معينة بعد ان تم اختبار متغيراته الرئيسية وعلاقات الارتباط والاثربينهما.

### ثانياً: التوصيات

- 1- على عمداء كليات جامعة الفلوجة التنسيق مع رئاسة الجامعة لاستحداث تشكيل بمستوى (قسم، شعبة، وحدة...) للذكاء الاستراتيجي، تكون مهمته تنظيم وترتيب المعلومات التي ستتوفر لهذا التشكيل، ثم معالجتها وتحليلها وتقديمها لـ (رئيس وأعضاء مجلس الكلية)، لضمان اطلاعهم على المعرفة المتحققة وتوظيف ذلك في ترصين عملية التعليم، ورفد هذا التشكيل بالمتخصصين في الإدارة الاستراتيجية والجودة الشاملة والانظمة المعلوماتية لضمان إدارة وتوظيف المعلومات بنجاح.
- 2- ضرورة الاهتمام من قبل الإدارة العليا في كليات جامعة الفلوجة بعملية تحفيز الموظفين والكوادر الكفوة، لما لعملية التحفيز من اثار ايجابية تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الافراد العاملين على تحقيق الأداء المتميز.
- 3- ضرورة تعزيز وإرساء مبدأ العمل الجماعي بين العاملين وبث ثقافة التنافس الايجابي بين الافراد العاملين لإنجاز الاعمال الموكلة اليهم. ضرورة تعزيز الاهتمام بمبدأ الشراكة مع الكليات المناظرة سواءً اكان ذلك على المستوى المحلي او الاقليمي او الدولي كون هنالك العديد من الغايات والأهداف المشتركة ما بين هذه الكليات وامكانية استثمار هذه الشراكات للارتقاء بالعملية التعليمية.
- 4- ضرورة اشتراك رؤساء واعضاء مجالس الكليات بدورات تدريبية للذكاء الاستراتيجي داخل وخارج العراق.
- 5- ضرورة قيام الادارة العليا في كليات الجامعة بالتخلص من الطرق والوسائل التقليدية وببذل المزيد من الاهتمام لمواكبة الافكار الجديدة واستخدام التقنيات الحديثة في ايصال خدماتها التعليمية.
- 6- ضرورة وضع خطط دقيقة لاحتياجات السوق من القوى العاملة والعمل على تلبية هذه الاحتياجات بما يخدم المصلحة العامة.
- 7- الاستعانة بخبرات مختصين في مجال الذكاء الاستراتيجي بعدد محدد يكون دورهم استشاري فقط للاستفادة من خبراتهم في كيفية استخدام وتوظيف مثل هذا الذكاء في عملية اتخاذ القرارات الحاسمة.

### References:

- 1.Abd, K. M. A., Abbas, S. A., & Khudair, A. H. (2019). Impact of Strategic Management Practices on Organizational Entrepreneurship Mediating Effect of Strategic Intelligence. *Academy of Strategic Management Journal*.
- 2.Abramowicz, W., Filipowska, A., Kaczmarek, M., Pedrinaci, C., Starzecka, M., & Walczak, A. (2008, January). Organization structure description for the needs of semantic business process management. In 3rd international Workshop on Semantic Business Process Management colocated with 5th European Semantic Web Conference (Vol. 10, No. 1944968.1944975).
- 3.Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- 4.Al-Abadi, Fawzi Hashem, and others, (2016), strategic alignment and a course in achieving organizational success, *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, Volume 14, No. 38.
- 5.Al-Anzi, Saad Ali, (2014), *Business Deposits, Readings in Administrative Excellence and Organizational Excellence*, Al-Warq for Publishing and Distribution, 1st edition, Amman - Jordan.

6. Al-Azzawi, Bushra Hashem, (2008), The effect of the relationship between strategic intelligence and service operations decisions in strategic success, PhD thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
7. Al-Dhaafri, H. S., Yusoff, R. Z., & Al-Swidi, A. K. (2013). The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence---A proposed research framework. *International Journal of Business Administration*.
8. Al-Douri, Zakaria Mutlak, (2005), *Strategic Management*, Al-Yazouri Publishing and Distribution House, 1st Floor, Amman.
9. Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82.
10. Ali, Alia Jawad, (2018), The Impact of Talent Management on Achieving Organizational Success, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, University of Baghdad, Volume 24, No. 106.
11. Al-Qaisi, Israa Ibrahim, (2014), The Impact of Strategic Intelligence Using the Maccoby Model in Decision Making Stages, Higher Diploma Research, Higher Institute for Accounting and Financial Studies, University of Baghdad.
12. Al-Taie, Qasim Ali Muhammad, (2014), Evaluation of Human Resources Management and its Impact on Achieving Organizational Success, Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
13. Atwa, E. I. (2013). The impact of strategic intelligence on firm performance and the role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry. A Thesis for the Degree of Master in Business Administration, Business Administration Department, Faculty of Administrative and Financial Science, University of Petra Amman-Jordan.
14. Awwad, Mahmoud Jamil, (2019), The Impact of the Organization's Dynamic Capabilities in Strategic Renewal, Master Thesis, College of Business and Economics, University of Baghdad.
15. Baei, F., Ahmadi, M., Malafeh, N. S. A., & Bae, A. (2017). The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare). *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 244-249.
16. Beheshtifar, M., & Zare, E. (2013). Relationship between competencies career and organizational success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 834-842.
17. Bernhardt, D. (2003). *Competitive Intelligence: How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence*. Ft Pr.
18. Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.
19. Cui, L., & Wong, Y. M. (2008). How can supply network management be used to improve the quality of corrugated cardboard suppliers in China?: A case study of Tetra Pak in China. *Handelshögskolan BBS*.
20. Davidz, H. L., & Nightingale, D. J. (2006). Enabling systems thinking to accelerate the development of senior systems engineers. *Systems Engineering*, 11(1), 1-14.
21. Elearn. (2007). *Leadership and Management in Organisations*. Routledge.

22. Filimonov, D. (2017). Extrinsic motivation and incentives: Bachelor's Thesis Degree Programme in Hospitality, Tourism and Experience Management.
23. Fleck, D. L. (2009). Archetypes of organizational success and failure. *BAR-Brazilian Administration Review*, 6(2), 78-100.
24. Greco, M., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2013). A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European Management Journal*, 31(1), 55-66.
25. Gruszczak, A. (2016). Intelligence security in the European Union: Building a strategic intelligence community. Springer.
26. Gunjal, B. (2019). Knowledge management: why do we need it for corporates. *Malaysian Journal of Library & Information Science (ISSN: 1394-6234)*.
27. Heizer, J. Render, B. & Munson, C. (2017). Operations management. Sustainability and Supply Chain Management.
28. Kale, V. (2019). Enterprise Process Management Systems: Engineering Process-Centric Enterprise Systems using BPMN 2.0. CRC Press.
29. Kortmann, S. (2012). The relationship between organizational structure and organizational ambidexterity: A comparison between manufacturing and service firms. Springer Science & Business Media.
30. Kotha, S., & Srikanth, K. (2013). Managing A Global Partnership Model: Lessons from the Boeing 787 'Dreamliner' Program. *Global Strategy Journal*, 3(1), 41-66.
31. Laal, M. (2011). Knowledge management in higher education. *Procedia Computer Science*, 3, 544-549.
32. Laan, Van der, L., & Yap, J. (2016). Foresight & Strategy in the Asia Pacific Region. Management for Professionals.
33. Lai, E. R. (2011). Metacognition: A literature review. Always learning: Pearson research report, 24.
34. López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International journal of information management*, 31(6), 502-509.
35. Maccoby, M. (2001). The Human Side: Successful Leaders Employ Strategic Intelligence. *Research-Technology Management*, 44(3), 58-60.
36. Mahmoud, Saad Ali, (2019), The Impact of Strategic Intelligence in Crisis Management, Master Thesis, College of Management and Economics, University of Baghdad.
37. Mandel, D. R., & Barnes, A. (2014). Accuracy of forecasts in strategic intelligence. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(30), 10984-10989.
38. McDowell, D. (2008). Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers, and users (Vol. 5). Scarecrow Press.
39. Mehrabani, S. E., & Shajari, M. (2012). Knowledge management and innovation capacity. *Management Research*, 4(2), 164.
40. Melkas, H., & Uotila, T. (2007, November). Quality Of Data, Information And Knowledge In Technology Foresight Processes. In *ICIQ* (pp. 131-145).
41. Museux, N., Mattioli, J., Laudy, C., & Soubaras, H. (2006, July). Complex event processing approach for strategic intelligence. In *2006 9th International Conference on Information Fusion* (pp. 1-8). IEEE.

42. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
43. Othman, R., Arshad, R., Aris, N. A., & Arif, S. M. M. (2015). Organizational resources and sustained competitive advantage of cooperative organizations in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 170, 120-127.
44. Pal, K., & Bansal, H. (2011). *Management Concepts and Organizational Behaviour*.
45. Papulova, Z. (2014). The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and management*, 2(1), 12-16.
46. Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *Global Journal of Management and Business Research*.
47. 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.
48. Shaked, H., & Schechter, C. (2013). Seeing wholes: The concept of systems thinking and its implementation in school leadership. *International review of education*, 59(6), 771-791.
49. Shihab, Safa Muhammad Ibrahim, (2016), *The Role of Performance Management in Achieving Organizational Success*, Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
50. Silver, E. A. (2004). Process management instead of operations management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 6(4), 273-279.
51. Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2015). *Operations and process management: principles and practice for strategic impact*. Pearson UK.
52. Smuc, D. (2017). *Increasing the success of strategic alliances in software ecosystems: design of a Software Ecosystem Alliance Management toolkit (Master's thesis)*.
53. Steven K Thompson, (2012). *Sampling, Third Edition*.

## The Role of Strategic Intelligence In Organizational Success Analytical research in the colleges of the University of Fallujah

Researcher: Yaseen Rasheed Hashem  
Ministry of Health / Anbar Health Department

[yaseenhashemi@gmail.com](mailto:yaseenhashemi@gmail.com)

Prof. Dr. Abdul Razzaq Ibrahim Al-Sheikhly  
College of Administration and Economics /  
University of Baghdad

Received:26/7/2020

Accepted :23/8/2020

Published : January / 2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

### Abstract

The current research aims to verify the role of strategic intelligence as an explanatory variable in organizational success as a respondent variable in the colleges of the University of Fallujah, the research community. (Dean, Associate Dean, Section Head, Division Officer, Unit Officer), The researcher used the questionnaire as a main tool to collect data that included (50) items, in addition to using personal interviews and field observations as aids in data collection. The researcher relied on statistical programs (SPSS V.25; Excel V (16) In the treatment and analysis of data through the use of the most appropriate statistical methods (arithmetic mean, standard deviation, difference coefficient, determination coefficient (R<sup>2</sup>), F test, simple linear regression, relative importance, Pearson correlation coefficient,) to test its hypotheses, the research has reached To a set of conclusions, the most important of which was that the top management in the colleges of the University of Fallujah use the dimensions of strategic intelligence represented by (foresight, thinking in systems, future vision, motivation, partnership) Grouped It is necessary to enhance organizational success, more than if these dimensions were used individually, and this indicates an interconnectedness and complementarity between these dimensions that has a greater impact on the collective style than if each dimension was used individually to achieve organizational success, this research proved the validity of the proposed hypotheses and the existence of Correlation and positive impact of strategic intelligence on organizational success, and based on the findings reached, a set of recommendations was developed, the most important of which was the need for higher management in the colleges of Fallujah University to pay attention to the process of motivating employees and efficient cadres, because the positive effects of the motivation process contribute to increasing efficiency and effectiveness Individuals working to achieve outstanding performance.

**Keywords:** Strategic Intelligence, Organizational Success, Colleges of the University of Fallujah

\* Research based on a master's thesis