



ISSN: 2957-3874 (Print)

Journal of Al-Farabi for Humanity Sciences (JFHS)

<https://www.iasj.net/iasj/journal/419/issues>

مجلة الفارابي للعلوم الإنسانية تصدرها كلية الفارابي الجامعة



**اعتماد أبعاد التعلم التنظيمي في تعزيز الذكاء الاستراتيجي -دراسة استطلاعية لأراء عينة من
المدرء في وزارة الثقافة والسياحة والآثار
الدكتورة يسرى محمد حسين**

الجامعة الاسراء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم علوم السياحة وإدارة الفنادق

**Adopting Dimensions Strategic Intelligence In Enhancing Organization
Learnin**

**Exploratory Study for the same Opinions from directors in the ministry of
Culture, Tourism and Antiquities**

Dr. Yousra Mohammad Hussein

**Al-Isra University, College of Administration & Economics,
Department of Tourism Sciences and Hotel Management**

المقدمة

شهد العالم تغيرات وتطورات علمية في العقد الماضي تتصف بالتعقيد والغموض وعدم الاستقرار، فقد أثرت وبشكل واضح على جميع الممارسات الإدارية والعلاقات التنظيمية لمختلف منظمات الأعمال والأنشطة الأخرى مما أدى لقيام المنظمات بالبحث عن أساليب ومزايا تنافسية جديدة تسهم في بقائها في السوق والتكيف مع التغيرات السريعة في أداء الأعمال، والتي أوجدتها تقنية المعلومات والاتصالات والمعرفة الحديثة، مبنية على أساليب ذات قناعة تامة بالتعلم هو المفتاح الأساس لاستمرار فاعلية وكفاءة العمل الإداري. حيث أن التعلم التنظيمي عملية يتم من خلالها القيام بإحداث تغييرات مخططة بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع ما يحدث بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وبالسريعة المناسبة، ويتم من خلال وجود قدرات بشرية قادرة على التعلم ورغبة فيه ليكون التكيف ناجح، فهي تعد مصدراً للميزة التنافسية، وأدركت المنظمات المعرفية في الدول المتقدمة هذه الحقيقة وحققَت مستويات مرتفعة من التعلم لتعزيز قدراتها التنافسية وتفعيل عملية التعلم التنظيمي في منظمات الأعمال. لذلك ظهر مفهوم الذكاء الاستراتيجي المرتبط بنوع من القدرات العقلية التي يحتاج لها المفكر الاستراتيجي أو القائد الاستراتيجي يتيح له إمكانية التفكير بمستقبل المنظمة مع مواجهة حالات اللاتأكد وقدرة المعلومات ولحاجتهم اليوم إلى منهج استباقي يواجه أزمات المستقبل والتعامل مع المتغيرات البيئية للمنظمة كونها تعد جزءاً من نظام محلي يعمل ضمن نظام عالمي أشمل مما يؤثر في أنشطة وخطط واستراتيجيات المنظمة ويدفعها لاستخدام أساليب ملائمة تمكنها من استشراف المستقبل والاستعداد لمواجهة التحديات والتطور باستخدام الطرق الإبداعية في مجال الإدارة. فالذكاء الاستراتيجي يرتبط بالتفكير والذاكرة والتصرفات الاستراتيجية، فهو يقوم بتحريك الخيال والتصميم الاستراتيجي ورصد تحركات المنافسين والشركات الاستراتيجية من أجل الحصول على المعلومات الاستراتيجية وتحليلها بالأدوات المناسبة لها.

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي كونه متغيراً مستقلاً بأبعاده (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) في تعزيز الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية، التفكير بمنطق النظم) في وزارة الثقافة والسياحة والآثار، فضلاً عن الآثار المترتبة على النتائج لمدرء الأقسام. اعتمد أسلوب البحث على كتابة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمثل مجتمع البحث بوزارة الثقافة والسياحة والآثار، وقد تكونت عينة البحث من (مدرء الأقسام) والبالغ عددهم (٥٣)، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، وكان أهمها: يعد رؤساء الأقسام هم من العناصر الحيوية وهي قدرات بشرية قادرة على التعلم من أجل

التكيف الناجح مع البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فهي من تقوم بتغييرات مخططة بالوزارة وبالسرية المناسبة. وقد استمد البحث أهميته من المتغيرات بالتأطير النظري لميزات البحث وفي الجانب العلمي إمكانية تشخيص التعلم التنظيمي في وزارة الثقافة والسياحة والآثار وتحديد الوسائل لتوظيفها لتعكس إيجاباً في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة ولمعرفة مستوى التعلم التنظيمي للموارد البشرية للذكاء الاستراتيجي. وتوصل البحث الى عدد من النتائج كان اهمها يعد مدراء الاقسام من العناصر الحيوية وهي قدرات بشرية قادرة على التعلم من اجل التكيف الناجح مع البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فهي من تقوم بتغييرات مخططة بالوزارة المبحوثة وبالسرية المناسبة **الكلمات المفتاحية** التعلم التنظيمي الذكاء الاستراتيجي

Abstract

The research aims to identify the role of organizational learning as an independent variable with its dimensions (acquiring knowledge, distributing information, interpreting information, organizational memory) in enhancing strategic intelligence with its dimensions (foresight, strategic vision, partnership, motivation, thinking in systems logic) in the Ministry of Culture, Tourism and Antiquities, as well as the implications of the results for department managers. The research method was based on writing the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a main tool for collecting data. The research community was represented by the Ministry of Culture, Tourism and Antiquities. The research sample consisted of (department managers) numbering (53). The research reached a set of conclusions, the most important of which were: Department heads are vital elements and human capabilities capable of learning in order to successfully adapt to the external environment surrounding the organization. They are the ones who make planned changes in the ministry at the appropriate speed. The research derived its importance from the variables in the theoretical framework of the research features and in the scientific aspect the possibility of diagnosing organizational learning in the Ministry of Culture, Tourism and Antiquities and determining the means to employ it to reflect positively in enhancing strategic intelligence in the ministry under study and to know the level of organizational learning of human resources for strategic intelligence. The research reached a number of results, the most important of which was that department managers are vital elements and human capabilities capable of learning in order to successfully adapt to the external environment surrounding the organization. They are the ones who make planned changes in the ministry under study and at the appropriate speed.

Keywords / Organizational learning, Strategic Intelligence

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في التالي: ما مستوى التعلم التنظيمي للموارد البشرية في الذكاء الاستراتيجي بوزارة الثقافة والسياحة والآثار؟

ثانياً: أهداف البحث

1. التعرف على أي من أبعاد التعلم التنظيمي الذي له علاقة وتأثير أكبر في الذكاء الاستراتيجي.
2. تحديد مستوى العلاقة والتأثير بين أبعاد التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) وبين الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية، التفكير بمنطق النظم).
3. إعداد إطار نظري للمرتكزات الفكرية والأساسيات المعرفية للتعلم التنظيمي والذكاء الاستراتيجي وحسب الطروحات المعاصرة للمتغيرين.

ثالثاً: أهمية البحث

1. استمد البحث أهميته من خلال أهمية المتغيرات التي يتم بحثها من خلال تعبيره عن التأطير النظري لمتغيرات البحث، أما الجانب العلمي فقد بين إمكانية تشخيص التعلم في وزارة الثقافة والسياحة والآثار مع تحديد الوسائل لتوظيفها لتعكس إيجاباً في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة.
2. لفت النظر للقيادة الإدارية في إعداد البرامج في مجال التعلم التنظيمي المعتمدة على التعلم، وبالتالي فإن هذا البحث سيكون مرجعاً للقيادة الأكاديميين لمستوى تحسين الذكاء الاستراتيجي في وزارة الثقافة والسياحة والآثار.

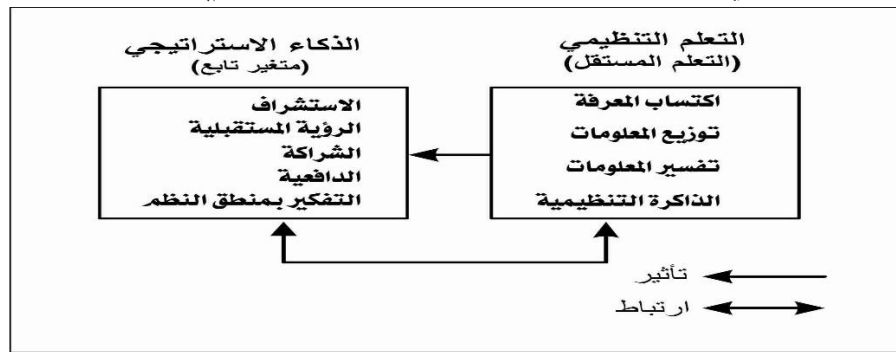
رابعاً: فرضيات البحث

وجاءت فرضيات البحث كالآتي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تغيير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية، التفكير بمنطق النظم) وتتفرع منها الفرضيات الثانوية وكالاتي:
- أ. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اكتساب المعرفة والذكاء الاستراتيجي.
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توزيع المعلومات والذكاء الاستراتيجي.
- ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفسير المعلومات والذكاء الاستراتيجي.
- د. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذاكرة التنظيمية والذكاء الاستراتيجي.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التعلم التنظيمي في الذكاء الاستراتيجي، وتتفرع منها الفرضيات الثانوية وكالاتي:
- أ. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين اكتساب المعرفة والذكاء الاستراتيجي.
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين توزيع المعلومات والذكاء الاستراتيجي.
- ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تفسير المعلومات والذكاء الاستراتيجي.
- د. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الذاكرة التنظيمية والذكاء الاستراتيجي.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

١. شمل متغيرات البحث كلاً من الآتي : (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية، التفكير بمنطق النظم).
٢. المتغير التابع ويتمثل بـ(الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية، التفكير بمنطق النظم).



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات العلمية للبحث

سادساً: حدود البحث

يتضمن حدود البحث الآتي:

1. الحدود البشرية: وتمثلت بعينة مدراء الاقسام في الوزارة المبحوثة.
2. الحدود المكانية: تمثلت بوزارة الثقافة والسياحة والآثار في قاطع الكرخ / منطقة شارع حيفا.
3. الحدود الزمانية: من إعداد البحث للوزارة بدأت من كانون الثاني، وحتى الشهر السادس حزيران لعام ٢٠٢٤م.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار وزارة الثقافة والسياحة والآثار كمجتمع لتطبيق البحث ، وتم تحديد عينة البحث عينة قصدية تتكون من مدراء الاقسام والبالغ عددهم (60) مديراً من مجموع (73) مديراً، وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد (53) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: التعلم التنظيمي

1. مفهوم التعلم التنظيمي تعد عملية التعلم التنظيمي أحد أبرز العمليات المستندة عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، فكلما أصبحت المنظمة في إدارة هذه العملية لمختلف المستويات التنظيمية كانت أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها التنظيمية (السالم، ٢٠٠٧ : ٣٤) ، فالتعلم التنظيمي مفهوم أساسي اهتم به الباحثون وبشكل كبير، فقد كان الاعتقاد بأن قدرة المنظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها هو شرط أساسي لزيادة القدرة

والاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيير البيئي إلا أنه وجد مدخل للمعرفة بين تلك المداخل فكان: **المدخل الأول:** التعلم التنظيمي يحدث داخل ممارسة المجموعة وهي ليست بالضرورة تعامل هيكل الفريق الرسمي في المنظمات. **المدخل الثاني:** التعلم التنظيمي نشاط تعاوني يتطلب ثقافة تعاونية. **المدخل الثالث:** الاستفادة وإعادة الاستخدام والعمل والخبرة السابقة للحلول السابقة (البغدادي ، ٢٠٠٦ : ٣). وقد ظهرت محاولات من قبل (Argyris, shon) بكتابهما (Organizational Learning) وقدّمَا سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ ومن ذلك السؤال الاستكشافي بذلت كثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة (خيرة ، ٢٠١١ : ٢٢) وقد شهد مفهوم التعلم التنظيمي تبايناً من قبل الكتاب والباحثين لأعطاء مفهوم عنه، فقد عرّف (John, 2006: 80) التعلم التنظيمي "عملية إكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة واعضاءها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار". أما الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) فقد عرّفت التعلم التنظيمي: "كيفية استعمال المنظمة لقدراتها الجماعية وتوجيهها وفقاً لمتطلبات ، وتشمل التعلم الفردي كمستخدمين بالتفاعل مع البيئة الخارجية ، او التجربة لخلق معلومة او معرفة ، دمج المعلومة او المعرفة ، ربط وجمع وترجمة جميع المعلومات المتاحة واستخدامها" (Bey, 2015 : 111) وقد عرّف (بلاس، ٢٠١٤ : ٢٣) التعلم التنظيمي بأنه "عملية التفاعل المتكامل المحفز في المعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي الى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الاعمال". وعرف (Debila) "التعلم التنظيمي" بأنه هو قدرة المؤسسة على البقاء او التحسين في اداء مهامها بالاعتماد على الخبرة وهذه العملية تتضمن إكتساب المعرفة الصريحة والضمنية والاشترك بها واستعمالها" (ترغبني ، ٢٠١٨ : ٩٢). ويمكن تعريف التعلم التنظيمي: بأنه عملية إحداث تغيير تقوم المنظمة بتخطيطه وإعداده للتكيف مع المتغيرات المحتملة في البيئة المحيطة بها وتمكين الأفراد العاملين من مواجهتها مع إدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال من أجل تحسين الأداء والتعلم من الثقافة التنظيمية لأعضاء المنظمة وتمكينها من تحقيق أهدافها.

٢. **أهمية التعلم التنظيمي** تزايد الاهتمام بالتعلم التنظيمي من أجل أن تكون المنظمات ذات قدرة على التنافس والاستمرار من خلال التعلم حيث مكنت المنظمات أن تحتفظ بقدراتها التنافسية، وقد أشار (Jones, 2010: 363) بأن للتعلم التنظيمي أهمية كبيرة لإدارة المنظمة بسبب سرعة التغيرات التي تواجهها المنظمات، وهذا يفرض على المدراء تحسين قدراتهم الأساسية وتطويرها. ويعد التعلم التنظيمي مصدراً أساسياً في التغيير الاستراتيجي للمنظمات المختلفة وتكون هادفة لوجود مزايا تنافسية والمحافظة عليها (أيوب ، ٢٠٠٤ : ٦٤-٦٨)، فالتعلم التنظيمي عملية لها ابعاد فلسفية ومعرفية وثقافية واجتماعية تتضمن توظيف استراتيجيات متابعة تواجه بها متطلبات البيئة فضلاً عن انها تمكن المنظمات من التفكير والفعل المستمرين من أجل تحقيق التكيف المطلوب للوصول بين الاهداف من خلال خلق تحسينات تدريجية أو تغييرات للقاعدة المعرفية والسيقات التنظيمية (ادهام ، ٢٠٠٥ : ٧٠)، إن للتعلم التنظيمي اهمية في كونه وسيلة اساسية لاكتساب المعرفة الجديدة والمبدعة وجمع المعرفة في حل واحد لتطوير وتحسين قدرات اساسية لازدياد العاملين مع إدخال تحسينات في ثقافة المنظمة لتنفيذ التغيرات الضرورية لتحقيق أهدافها فضلاً عن كونه عملية حيوية لإدارة المنظمة التي تولد آثار كبيرة بسلوك الفرد العامل ومساعدته على التفكير السليم والمبدع وبالتالي تحصل المنظمة على ميزة تنافسية.

1. **أبعاد التعلم التنظيمي** تشمل عملية التعلم التنظيمي على أربع عمليات فرعية تتمثل في اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية (Yu. Line, 2011: 517) ويتفق معظم الباحثين بان توليد المعلومات واكتسابها من مجموعة متنوعة من المصادر تعد مرحلة أولى لزيادة تقديم المعرفة المتعلقة بالمهام لغرض التعلم وأن توزيع المعلومات من خلال شبكة المنظمة لأجل توسيع مجال المعرفة القابلة للاستخدام، وتفسير المعرفة المكتسبة عن طريق المصطلحات المشتركة، ويتم تخزين المعرفة المشتركة في الذاكرة التنظيمية بأشكال مختلفة حتى يمكن لأفراد المنظمة الوصول إليها، ولأن كل العمليات الموجهة لأنشطة التعلم تستطيع استخدام وإنشاء المعرفة وتعديلها، وهذا يؤدي إلى تغيير السلوكيات، فالتوجه العملي لتكوين التعلم التنظيمي تم تعريفه على أنه "مدى اكتساب المنظمة، توزيعها، تفسيرها، ثم حفظها للمعلومات التنظيمية" (Chyen Yang, 2009: 309) وطور (George, 1991: 90) نموذجاً أشار فيه إلى عمليات التعلم التنظيمي تتمثل في أربع عمليات اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية وكالاتي:

أ. **اكتساب المعرفة** إن تعلم أي منظمة يحدث عندما تتمكن المنظمة من إحداث قاعدة معرفية لديها وتكون ذات كفاءات تخص المنظمة وبهذه القاعدة يتم خلق وأحداثها من خلال خزن، وتفسير، ومعالجة المعلومات من داخل وخارج المنظمة والتطبيقات والتي تخص أنظمة المعلومات لأجل اكتساب المعرفة، وتأخذ شكلين: (الظالمي، ٢٠١٠ : ٦٧)

- قدرة ونشر المعرفة للخارج (كأنظمة المخابرات المعلوماتية التنافسية تحصل على المعلومات حول المنظمات الأخرى وهي تعمل بنفس المجال).

-لها قدرات على خلق معرفة جديدة ويكون من خلال التفسير مع إعادة صياغة المعلومات الحالية والتي تم الحصول عليها حديثاً (كأنظمة معلومات تنفيذية أو أنشطة مدعمة بالقرار).

ب. توزيع المعلومات توجد وسائل توزيع المعلومات بأشكال تقليدية وحديثة مثل الهاتف، الفاكس، وهناك أنظمة الاتصال من خلال الحاسبة (الانترنت) ، وأنظمة الاجتماعات وتسليم الوثائق يمكن أن تصل المشاركة بالمعلومات وهذه الأشكال تساعد المنظمة بالآتي:

-للمنظمة حق الاختيار لأفضل القرارات.

-الأشكال تزيد من إنتاج المنظمات عندما تعتمد على أفضل الاساليب الحديثة من خلال المعلومات الحديثة التي يمكن الحصول عليها.

-تسهل الأشكال ببناء الخبرات لدى الأفراد العاملين وتوسيعها.

-تمكن الأشكال بخلق شبكات اجتماعية بين أعضاء المنظمة.

-تدعم الأشكال آليات الارتجاع والمرجعة بين اعضاء المنظمة.

-الأشكال تعمل على الاتصال بين أعضاء المنظمة فضلاً عن أنها تزيد وتطور الافراد العاملين.

ج. تفسير المعلومات لا تفهم كليا عملية اتخاذ القرارات في منظمات الاعمال إلا عندما يتم تفسير المعلومات وبشكل صحيح، فالمعلومات عندما تطلب لبعض القرارات التي سبق وإن تم إجراؤها قد لا تكون متوفرة كليا بتاريخ لاحق، فالقدرة على المرجعة والاستفسار من بعض القرارات السابقة بهذه الحالة يكون الأساس وراء التعلم للحلقة المزدوجة، وتجد أن الأنظمة المدعومة من القرارات وأنظمة المعلومات تكون مبنية على النقاش وتستطيع أن تدعم عمليات الخزن واسترجاع المعلومات الداخلية لعملية اتخاذ القرار وتدعم نفسها، وذلك من حيث النتائج، ونجد أن التعلم يكون من خلال تفسير المعلومات المتوفرة لديها، وفي المنظمات التي يكون لديها الغموض والالتباس بتفاعلها مع البيئة نتيجة عدم تفسيرها بشكل صحيح وهذا الغموض يمكن تخفيفه بالحصول على المعلومات ومعالجتها بشكل صحيح من خلال المناقشات والاجتماعات وجهاً لوجه، فكما كانت وسائل الإعلام واضحة كان التفهم للمعلومات أفضل.

د. الذاكرة التنظيمية تتكون من بيانات خام كالأرقام والحقائق والأعداد والقواعد فضلاً عن المعلومات الأخرى كتلك التي تتعلق بمهارات وخبرات بشأن القرارات الاستراتيجية فهي تحتاج لطرائق تخزين واسترجاع كلا النوعين من المعلومات، فالمنظمات التي لها انواع مختلفة بأنظمة الرقابة المخزنية وأنظمة الموازنات وأيضاً الأنظمة الإدارية لخزن وإعادة استرجاع البيانات أو الحقائق هذه الأنظمة هي أنظمة استرجاع ولها نص كامل وأنظمة لإدارة الوثائق التي تسهم بخزن واسترجاع البيانات الكبيرة للمعرفة التنظيمية، أما التكنولوجيات الظاهرة كشبكة الإنترنت والطرائق العامة للمعلومات تسهل إحداث ذاكرات المنظمة وبشكل عام (Pautowsky) فإن (28-29 : Pautowsky, 2001) أشار إلى أن تُحدد المراحل الأربعة لعملية التعلم التنظيمي وأن هذه المراحل ممكن أن تكون غير متعاقبة الخطوات وكالآتي:

-تحديد المعلومات التي تظهر بأنها لها علاقة بالتعلم (أو توليد) معرفة جديدة عن طريق المزج والدمج كالفكرة الاجتماعية مستندة لأهمية التداخل الاجتماعي في التعلم.

-هناك بعض الصيغ لتبادل ونشر المعرفة إما على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي وتعتمد توزيع ونشر المعرفة.

-تتكامل المعرفة مع الأنظمة الموجودة بالمستوى الفردي أو الجماعي أو في القواعد الإجرائية للمنظمة، وهل يمكن التكامل أو التعديل لنظام التبنّي له أن يحدث.

-المعرفة الجديدة ويمكن تحويلها ونقلها لفعل أو عمل وتطبيق بشكل (روتينيات) تنظيمية ولها تأثير في السلوك التنظيمي قبل تطوير أنماط جديدة للقيادة أو منتجات وخدمات جديدة.

ثانياً: الذكاء الاستراتيجي

١. مفهوم الذكاء الاستراتيجي أدرك الباحثون والأكاديميون في مجال الادارة الاستراتيجية أو التفكير الإستراتيجي أهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمات كونه يمثل إحدى مكونات العقل الاستراتيجي ويتفاعل مع مكوناته (الإدراك، التفكير، التعلم الاستراتيجي) ويعمل على ربط المنظومة الذكية بالقدرات الجوهرية والتي يتمتع بها الإنسان الآلي كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات، وقد سعوا إلى تجسيد منظوراتهم من خلال ما قدموه من مفاهيم وتعريف مصنّفة لمداخل متعددة من وجهة نظرهم، ومنها:

أ. الذكاء يسهم في التعرف على نقاط القوة والضعف في المنظمة.

ب. تجاوز التهديدات المحتملة مع استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل ليؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة وتحسين مركزها التنافسي.

ج. أنه يعتمد المعرفة وإنتاج المعلومات واستخدامها لعملية اتخاذ القرارات. وقد عرّف (Service, 2006: 1) الذكاء الاستراتيجي بأنه " شكل من أشكال الموارد غير الملموسة للمنظمة، ويمثل أهم عناصر رأس المال الفكري، فالواقعية أهم مقومات الذكاء الاستراتيجي لذا يتطلب فهم واقعي للظروف المحيطة بالمنظمة ويتم تطوير الاستراتيجية المناسبة" (Service, 2006: 1)، أما (Hiriyappa, 2018: 25) فقد عرف الذكاء الاستراتيجي بأنه "تجربة نفسية تولد في ذهن وشعور الأفراد إذا كان هناك في أحد الحاجات فيعبر عنها بالقوة وتدفع الأفراد للتصرف بطريقة معينة إما إيجابية أو سلبية"، وأما (المحمدي، ٢٠٢٠: ١٦) فقد عرّف الذكاء الاستراتيجي على أنه "الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي وهي صورة ذهنية وتخيل واضح وإدراك عميق يعبر عن الغاية وما ستؤول إليه الحال في المستقبل، فتشمل الرؤية الإطار العام لتطلعات المنظمة".

٢. **أبعاد الذكاء الاستراتيجي** يتكون الذكاء الاستراتيجي من أبعاد متعددة وقد حددها الباحثون بالآتي : (صالح وآخرون ، ٢٠١٠ : ١٤٢) و (قاسم ، ٢٠١١ : ٢٨) و (محمد وآخرون، ٢٠١٢ : ٥١٦) و (Esmail, 2014: 35).

أ. **الاستشراف**: يبحث بطبيعة الأوضاع والاتجاهات المستقبلية من خلال إجراء مسح للعوامل الديناميكية للماضي والحاضر، ويعد عنصراً بارزاً لقيادة المنظمات الذكية استراتيجياً حيث يسهم بالتنبؤ بالفرص والمخاطر التي تحيط بالمنظمة وتوفر المعلومات الاستراتيجية للمدراء ليمكنهم من دراسة الماضي وفهم الحاضر (بن داودية، ٢٠١٢: ٢٠٣) ، وكما يعد الاستشراف للمستقبل أهم العلوم الاستراتيجية بالنسبة للدول والمنظمات الكبرى كونه يمكن المنظمات من التخطيط للمستقبل ومواكبة المتغيرات والتطورات سواء المحلية او العالمية بشتى المجالات، وهذا ما نجده سابقاً بوجود نماذج من المنظمات اندثرت بسبب عدم توظيفها لكل أدوار الاستشراف. (النبهان ، ٢٠١٩ : ٣١)

ب. **الرؤية المستقبلية**: عرفت الرؤية على أنها "وصف لحالة مستقبلية أفضل تتطلع بها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة" (عبيد، ٢٠٠٩ : ٣٩)، وقد وصفت الرؤية بطرق متعددة على أنها "فن رؤية الأشياء غير المنظورة (غير الملموسة) حيث تعد شكل من اشكال القيادة وإحدى المهام العظيمة الحساسة التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة وهي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه اغراض المنظمة العليا" (النعمي، ٢٠٠٣ : ٤٨-٤٩) ، لذا فإن أي منظمة لها تصور ورؤية ورسالة تعمل على تحقيقها ولها مجموعة إمكانيات حالية ومستقبلية متوقعة تعمل من خلالها على أن تصل إلى ما تريد، فالرؤية المستقبلية للقائد هي فلسفة للمنظمة التي توضع في شكل عبارة أو مجموعة تعابير واضحة.

ج. **الشراكة** : تعني إقامة المنظمة علاقات داخلية وخارجية على اساس الثقة المتبادلة والفلسفة المشتركة وتقاسم المخاطر والكفاءات، ويميل اصحاب الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين الشراكات والتحالفات الاستراتيجية التي تكون ثقافية بين عدد من المؤسسات من اجل استثمار الموارد المشتركة لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة وبهذا تستطيع تحسين الموقع التنافسي للمنظمة وتقاسم المخاطر وتكاليف تطوير المشاريع الرئيسية، فالمقومات الرئيسة تعزز من دور الشراكة ونمو المنظمات الشريكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الاعمال المشتركة (العزاوي ، ٢٠٠٨ : ٤٠) ، وتتمثل في (الثقة والالتزام وقدرة الشركاء لحل الصراعات بينهم والمشاركة في المعلومات وتصميم المنتجات)، ونجد أن تحالف المنظمات وليس اندماجها مع بعضها البعض يكون قريب من مفهوم الشراكة وذلك لأن التحالف يحفظ لكل منظمة شخصيتها وكيانها، بينما الاندماج يجعل المنظمات تفقد شخصيتها وتذوب في بعضها لتبرز منظمة جديدة للوجود. وقد عرّف (قاسم، ٢٠١١ : ٢٣) الشراكة بأنه "اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم وقدرة الشركاء على مشاركة المعلومات والثقة والالتزام حيث تعد مقومات أساسية لتعزيز الشراكة وقدرة قادة المنظمات على إقامة التحالفات". (العبيدي، والسالم، ٢٠١٢ : ٧٤-٧٧) .

د. **الدافعية** : الدراسات السلوكية أولت في مجال الإدارة أهمية كبيرة للمحفزات والتي تمنح الإنسان الرضا النفسي وتلبي حاجاته ورغباته وتدفعه للعمل بجد، وتشير الدافعية لحاجة أو رغبة لفعلها في تنشيط السلوك وتوجيه نحو هدف معين، والدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات العاملين (جلاب ، ٢٠١١ : ٢١٤-٢١٥) وتصبح عنصراً من عناصر الذكاء الاستراتيجي وتتركز المقدرة على التحفيز في دفع الافراد وتحفيزهم بالإيمان بهدف عام يجمعهم من خلال الرؤى والتطورات تكون موضع التنفيذ وهذا يستلزم التعرف على ما يحرك واقعية الآخرين وما يؤثر فيهم (النعمي، ٢٠٠٨ : ١٣٧) ، وتعني الدافعية "قدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين لتنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها" (قاسم ، ٢٠١٢-٢٠١٣ : ٤٦) .

هـ. **التفكير بمنطق النظم** ويعني تجسيد القدرة لدمج العناصر المختلفة بهدف تحليلها وفهم الكيفية التي يتفاعل بها بشكل نظام أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التحليل معها، وهنا تبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي لكونه يهيأ الأطر للتفكير الاستراتيجي مع

مجلة الفارابي للعلوم الانسانية العدد (٦) الجزء (٢) كانون الاول لعام ٢٠٢٤

أسلوب لمواجهة التعقيدات البيئية وطريقة تعلم الاشياء الجديدة بسهولة أكبر مع اكتساب المعرفة ورؤية أوضح فضلاً عن توفير طرائق افضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز مشكلات معقدة مع تفعيل التغيرات الاستراتيجية وتوفير فرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل ووسائل الاتصال الحديثة كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة.

المحور الثالث: الجانب الميداني للبحث

يتم بهذا المحور أن نتعرف على مستوى إجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة التي تتمثل في التعلم التنظيمي من الفقرة (٢٤ - ١) والذكاء الاستراتيجي من الفقرة (٤٠ - ٢٥) وبالتالي يتم وصف متغيرات البحث وتحليلها ثم تفسيرها بالاعتماد على فقرات الاستبانة وكالاتي:

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

من أجل إعطاء وصف للتعلم التنظيمي وتشخيصها بشمولية أكبر سنقوم بوصف أبعاد التعلم التنظيمي والذكاء الاستراتيجي وحسب ما أوضحته نتائج البحث الميداني للوزارة عينة البحث وكالاتي:

١. **التعلم التنظيمي** يبين من خلال الجدول (١) الوسط الحسابي العام لإجمالي التعلم التنظيمي (٣.٦) ويشير إلى أنه أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وينسجم مع الإجابات، فقد كانت قيمة الانحراف المعياري الإجمالية (٠.٨٧) ونسبة الاجابة الكلية (٧٢٪) وتؤكد النتيجة بأن الوزارة تولي اهتماماً أكبر لأبعاد التعلم التنظيمي وبالتالي فهي نتيجة منطقية لهذه الأبعاد، وقد تم قياس المتغير بالأبعاد الآتية: **جدول (١) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاجابة على ابعاد متغير التعلم التنظيمي**

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة	ترتيب
أ.	أ. اكتساب المعرفة				(٤)
١.	تنظر الوزارة إلى المعرفة على أنها المصدر الأساس للتعلم التنظيمي.	٣,٤	١,١٣	٦٨٪	
٢.	تتبنى الوزارة الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة.	٢,٠٩	١,٠٥	٤١,٨٪	
٣.	تسعى الوزارة للإفادة من خبرات ومهارات رؤساء الأقسام المبدعين في الوزارة.	٣,٢	٠,٦٣	٦٤٪	
٤.	تتبنى الوزارة استراتيجيات واضحة لتحقيق أهداف البحث والتطوير لمجال التعلم التنظيمي.	٣,١	٠,٦٩	٦٢٪	
٥.	تسعى الوزارة للإفادة من خبرات ومهارات المدراء المبدعين .	٣,٥	٠,٤٢	٧٠٪	
٦.	يشارك المدراء في الوزارة بالندوات والمؤتمرات العلمية التي تقام داخل الوزارة وخارجها.	٣,٢	٠,٦٣	٦٤٪	
	المجموع	٣,١٠	٠,٧٩	٦١,٩٦٪	
ب.	توزيع المعلومات				(٢)
٧.	تشجع الوزارة المشاركة بالمعلومات بين أقسامها المختلفة ووحداتها الإدارية والفنية.	٣,٥٩	٠,٩٠	٧١,٨٪	
٨.	تحرص الوزارة على تأمين المعالجة الدقيقة للمعلومات من خلال المختصين بإدارة المعلومات.	٣,٤٤	١,٠٠	٦٨,٨٪	
٩.	تستفيد الوزارة من المعلومات التي يمتلكها المدراء في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق أهدافها المحددة.	٣,٨٤	٠,٨٣	٧٦,٨٪	
١٠.	توفر الوزارة لمدراءها الوسائل التكنولوجية والتقنيات في ممارسة وإنجاز المهام المطلوبة.	٣,٨٦	٠,٨٥	٧٧,٢٪	
١١.	تحرص الوزارة على تأمين المعالجة الدقيقة للمعلومات من خلال المختصين بإدارة المعلومات.	٣,٦٢	٠,٨٧	٧٢,٤٪	
١٢.	تؤمن الوزارة للمدراء أحدث الوسائل التكنولوجية والتقنيات في ممارسة وإنجاز مهامهم المطلوبة.	٣,٨٧	٠,٨٣	٧٧,٤٪	
	المجموع	٣,٧٠	٠,٨٨	٧٤٪	
ج.	تفسير المعلومات				(١)
١٣.	تتخذ القرارات الرئيسية في الوزارة في ضوء توافر معلومات واضحة ومدرسة.	٤,١٠	٠,٨٣	٨٢٪	
١٤.	تسعى الوزارة لإزالة سوء الفهم والالتباس مع مدراءها للأقسام.	٤,٠٩	٠,٨٧	٨١,٨٪	

مجلة الفارابي للعلوم الانسانية العدد (٦) الجزء (٢) كانون الاول لعام ٢٠٢٤

١٥.	تتدارس الوزارة بشكل دائم ما يحيط بالوزارة من متغيرات ويحاول الربط بينها بهدف إزالة الغموض الذي يشوبها.	٣,٧٦	٠,٩٤	٧٥,٢٪
١٦.	تحاول الوزارة بشتى الوسائل إعلان ما لديها من معلومات وبيانات وتوضيحها بشكل مناسب.	٣,٩١	٠,٨٦	٧٨,٢٪
١٧.	يشترك المدراء بتبادل الأفكار والمعرفة عبر الندوات العلمية والحلقات الثقافية في الوزارة.	٣,٨٤	٠,٨٤	٧٦,٦٪
١٨.	يسمح للعاملين في الوزارة بتبادل وجهات النظر وطرح آرائهم دون قيود.	٣,٨٣	٠,٩٠	٧٦,٦٪
	المجموع	٣,٩٢	٠,٨٨	٧٨,٤٪
د.	الذاكرة التنظيمية			(٣)
١٩.	يوجد في الوزارة أكفاء يمتلكون المعرفة والخبرة والقابليات ويعملون قاعدة للمقارنة في بقية الوزارات المماثلة.	٣,٧٥	٠,٩٧	٧٥٪
٢٠.	تحرص الوزارة على المحافظة على منتسبيها لا سيما الذين يتميزون بالخبرة الطويلة في ميدان الاختصاص.	٣,٤٤	٠,٩٤	٦٨,٨٪
٢١.	تمتلك الوزارة قواعد بيانات وأنظمة خبيرة لخزن المعرفة ويمكن استرجاعها عند الضرورة.	٣,٦٤	٠,٩٨	٧٢,٨٪
٢٢.	يمكن لكل مدير الإفادة من قواعد البيانات من خلال نظام الانترنت.	٣,٨٥	٠,٩٠	٧٧٪
٢٣.	تحدث الوزارة قواعد البيانات الخاصة بأقسامها ووحداتها الإدارية المختلفة ومنسبها باستمرار.	٣,٧٥	٠,٧٤	٧٥٪
٢٤.	تشجيع الوزارة العاملين على التفكير من وجهة نظر عالمية.	٣,٦٣	٠,٩٣	٧٢,٦٪
	المعدل	٣,٦٨	٠,٩١	٧٣,٦٪
	المعدل الكلي	٣,٦	٠,٨٧	٧٢٪

أ. اكتساب المعرفة تبين من خلال الجدول (١) مستوى توفر ابعاد التعلم التنظيمي حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٣.١٠) بانحراف معياري قدره (٠.٧٩) ونسبة اجابة كلية (٦١.٩٦٪)، مما عكس تشتت محدود بإجابات عينة البحث حول الوسط الحسابي، وبالتالي أشار اهتمام اقسام الوزارة حول اكتساب المعرفة وتعد غير كافية لأنه لا بد من التركيز على اكتساب المعرفة واستمرارية البحث عنها من خلال الآليات للحصول عليها لكي يستفيد العاملون من المهارات والخبرات في الاقسام من قبل المبدعين والقيام بوضع استراتيجيات بتحقيق ذلك من خلال مشاركتهم بالندوات والمؤتمرات العلمية المقامة داخل الوزارة او خارجها، وقد حققت الفقرة (٥) (تسعى الوزارة للإفادة من خبرات ومهارات المدراء المبدعين) اعلى وسط حسابي حيث بلغ (٣.٥) وانحراف معياري (٠.٤٢) ونسبة اجابة (٧٠٪)، بينما حققت الفقرة (٢) (تتبنى الوزارة الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة) اقل وسط حسابي حيث بلغ (٢.٠٩) بانحراف معياري قدره (١.٠٥) ونسبة اجابة (٤١.٨٪) . وقد حصلت اكتساب المعرفة على المرتبة الرابعة من حيث الاهمية .

ب. توزيع المعلومات تبين من خلال الجدول (١) مستوى توافر ابعاد التعلم التنظيمي حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٣.٧٠) وبانحراف معياري قدره (٠.٨٨) ونسبة اجابة (٧٤٪) مما عكس تشتت متوسط بإجابات عينة البحث حول الوسط الحسابي وعكس توافر الخاصية بمستوى فوق المتوسط وبالتالي أشار الى ان الوزارة تمتلك معلومات جيدة لكن المشكلة التي انعكست على استجابة العينة هي في التنفيذ، في إجابات عينة البحث حول أوساطها الحسابية بما يدل على الوزارة مهتمة اهتماماً شديداً في كسب المعرفة من خلال اجتهداها في توفير الوسائل التكنولوجية واستبيان لممارسات وإنجاز المهام المطلوبة لكنها تحرص على تأمين المعالجة الدقيقة للمعلومات، وبالنسبة لفقرات هذا المحور فقد حققت الفقرة (١٢) (تؤمن الوزارة للمدراء أحدث الوسائل التكنولوجية والتقنيات في ممارسة وإنجاز مهامهم المطلوبة) أعلى وسط حسابي بمقدار (٣.٨٧) ونسبة الإجابة (٧٧.٤٪) بانحراف معياري قدره (٠.٨٣) في حين حققت الفقرة (٨) (تحرص الوزارة على تأمين المعالجة الدقيقة للمعلومات من خلال المختصين في إدارة المعلومات) أقل وسط حسابي على مستوى هذه الفقرة والذي بلغ (٣.٤٤) وانحراف معياري قدره (١.٠٠) بنسبة إجابة (٦٨.٨٪) وقد حظي توزيع المعلومات بالمرتبة الثانية من ناحية الأهمية.

ج. تفسير المعلومات: تبين من خلال الجدول (١) مستوى توافر ابعاد التعلم التنظيمي حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٣.٩٢) وانحراف معياري قدره (٠.٨٨) بنسبة الإجابة (٧٨.٤٪) مما عكس تشتت ضئيل بإجابات عينة البحث حول الوسط الحسابي مما اشار الى ان الوزارة تمتلك قدرة على تفسير المعلومات لكنها غير كافية بحسب تواجد المعلومات، ومحاولة ازالة الغموض وسوء الفهم من قبل مدراء الاقسام ، وقد حققت الفقرة (١٣) (تتخذ القرارات الرئيسية في الوزارة في ضوء توافر معلومات واضحة ومدروسة) اعلى وسط حسابي حيث بلغ (٤.١٠) بانحراف معياري قدره (٠.٨٣) ونسبة إجابة (٨٢٪) ، أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (١٦) (تحاول الوزارة بشتى الوسائل اعلان مآليها من معلومات

مجلة الفارابي للعلوم الانسانية العدد (٦) الجزء (٢) كانون الاول لعام ٢٠٢٤

وبيانات وتوضيحها بشكل مناسب (فقد بلغ الوسط الحسابي (٣.٩١) وانحراف معياري قدره (٠.٨٦) ونسبة اجابة (٧٨.٠٢ %) ، وحصل تفسير المعلومات على المرتبة الأولى من ناحية الاهمية .

د. **الذاكرة التنظيمية** تبين من خلال الجدول (١) مستوى توافر ابعاد التعلم التنظيمي حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٣.٦٨) بانحراف معياري قدره (٠.٩١) ونسبة اجابة (٧٣.٦٪) مما عكس تشتت عالي في قيم الاجابة حول الوسط الحسابي ومؤشر غير كافي وان متطلبات المرحلة يتوجب فيها اعتماد قواعد بيانات مستحدثة وباستمرار للنهوض بالسياحة التي تشهد تراجعاً واضحاً إذا ما قورنت ببقية الدول الأخرى وحققت الفقرة (٢٢) (يمكن لكل مدير الافادة من قواعد البيانات من نظام الانترنت) أعلى وسط حسابي حيث بلغ (٣.٨٥) بانحراف معياري قدره (٠.٩٠) ونسبة اجابة (٧٧٪) بينما حققت الفقرة (٢٠) (تحرص الوزارة على المحافظة لمنتسبيها لاسيما الذين يتميزون بالخبرة الطويلة في ميدان الاختصاص) بأقل وسط حسابي قدره (٣.٤٤) بانحراف معياري قدره (٠.٩٤) ونسبة إجابة (٦٨.٨٪) وحصلت الذاكرة التنظيمية المرتبة الثالثة من ناحية الاهمية.

٢. **الذكاء الاستراتيجي** تبين من الجدول (٢) وسطاً حسابياً عاماً لإجمالي الذكاء الاستراتيجي (٣.٣) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (٣) وبتشتت عال بإجابات، فقد كانت قيمة الانحراف المعياري الإجمالي (٠.٧١١) وهذه النتيجة تؤكد أن الإدارة العليا للوزارة تعطي اهتماماً فوق المتوسط للذكاء الاستراتيجي وتعد نتيجة منطقية فيما يخص المحاور وقد تم قياس متغير الذكاء الاستراتيجي بالأبعاد الآتية: **جدول (٢) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة على أبعاد الذكاء الاستراتيجي**

ت	الفئة	الوسط الحسابي	نسبة الإيجابية	الانحراف المعياري	الدرجة
١.	أ. الاستشراف				(2)
٢٥.	استقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الوزارة في الأمد البعيد .	3.32	0.201%	66.4	
٢٦.	اتابع حدوث التغيرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في الوزارة.	3.68	0.307%	37.6	
٢٧.	الاستشراف يساعد في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار.	3.43	0.202%	68.6	
	المجموع	3.48	0.203%	74.6	
ب.	الرؤية المستقبلية				(5)
٢٨.	امتلك القدرة في إقناع الآخرين (أفراد الوزارة) وتحفيزهم على الإيمان برويتي الاستراتيجية.	3.15	0.306%	63	
٢٩.	أمتلك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.	3.08	0.410%	61.6	
٣٠.	أمتلك القدرة على تحويل الرؤية لواقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الوزارة وأهدافها.	٢,٩٠	٠,٤٠٤%	58	
	المجموع	٣,٠٤	٠,٣٧٣%	60.8	
ج.	الشراكة				
٣١.	أسعى لإقامة شراكة استراتيجية مع الوزارة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.	٤,٦٥	٠,٨١٥%	93	
٣٢.	تزداد قوة القرار عندما ينتج من وزارات متحالفة.	٠,٢٥	٠,٧٨٩%	50	
٣٣.	أسعى دائماً لإقامة تحالفات مع وزارات أخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية أو غير مادية والاستفادة من تجربتها وخبرتها في العمل.	٣,٨٩	١,٠٣٣%	77.8	
	المجموع	٣,٦٨	٠,٨٧٩%	73.6	
د.	الدافعية				(٣)
٣٤.	أشجع العاملين في الوزارة على المشاركة باتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	٣,٣	٠,٩١%	66	
٣٥.	أحفز العاملين في الوزارة للتصرف بانسجام مع أهداف الوزارة .	٣,٣٤	١,٢٢%	66.8	
٣٦.	تكافئ الوزارة العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم.	٣,٢٣	١,٠١%	64.6	
	المجموع	٣,٢٩	١,٠٥%	69.53	

مجلة الفارابي للعلوم الانسانية العدد (٦) الجزء (٢) كانون الاول لعام ٢٠٢٤

هـ.	التفكير بمنطق النظم				(٤)
٣٧.	عادة ما تركز الإدارة العليا في الوزارة على تحديد أسباب المشكلة كأولوية لحل هذه المشكلات.	٢,٦٢	١,١٩%	52.4	
٣٨.	يتم إشراك الموظفين اصحاب العلاقة في عملية التفكير وتنظيم التصورات لتطوير الواقع ومعالجة المشكلات .	٢,٥٨	١,٠٣%	51.8	
٣٩.	تقوم الوزارة بتصميم وابتكار أفكار وحلول ذكية لحل المشكلات التي تواجهها.	٣,٤	١,٠٥%	68	
٤٠.	تقوم الإدارة العليا في الوزارة بدراسة معمقة للأفكار الجديدة ومدى ملاءمتها للوضع الحالي والمستقبلي.	٣,٤٥	٠,٩٣%	69	
	المعدل	٣,٠١	١,٠٥%	60.25	
	المعدل	٣,٣	٠,٧١١%	66	

أ. **الاستشراف** تبين من خلال الجدول (٢) من حيث مستوى الاستشراف حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٣.٤٨) والانحراف المعياري العام قدره (٠.٢٠٣) ، فيما بلغت نسبة الإجابة الكلية (٧٤.٦٪) وعكس ذلك تشتت محدود بإجابات عينة البحث حول الوسط الحسابي مما دل ذلك على أن الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام في الوزارة واهتمامهم بتطوير استراتيجياتهم ومواجهة حدوث التغيرات والتعقيدات في البيئة الخارجية تنعكس على اتخاذ القرارات، وقد حققت الفقرة (٢٦) (أتابع حدوث التغيرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في الوزارة) أعلى وسط حسابي ضمن هذا المحور، فقد بلغ (٣.٦٨) وكان الانحراف معياري قدره (٠.٢٠٧) ونسبة الإجابة بمقدار (٧٣.٦٪) في حين حققت الفقرة (٢٥) (استقراء المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الوزارة في الأمد البعيد) أقل وسط حسابي فقد بلغ (٣.٣٢) وبانحراف معياري قدره (٠.٢٠١) ونسبة إجابة (٦٦.٤٪) ووقد حقق الاستشراف المرتبة الثانية من ناحية الأهمية.

ب. **الرؤية المستقبلية** تبين من الجدول (٢) من حيث الرؤية المستقبلية حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٣.٠٤) وانحراف معياري عام (٠.٣٧٣) فيما بلغت نسبة الإجابة الكلية (٦٠.٨٪) وقد أشار هذه المحور إلى تحقيق الرؤية المستقبلية، وبذلك عكس تشتت محدود بإجابات عينة البحث حول الوسط الحسابي، وهذا يعود إلى الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام في الوزارة ووضعهم في الوزارة مما يجعلهم يتفوقون بتحقيق الرؤية المستقبلية لاستراتيجياتهم المشكلة جيد مقارنة ببقية الوزارة، وقد حققت الفقرة (٢٨) (أمتلك القدرة في إقناع الآخرين لأفراد الوزارة وتحفيزهم على الإيمان برؤيتي الاستراتيجية) أعلى وسط حسابي حيث بلغ (٣.١٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٣٠٦) ونسبة إجابة قدرها (٦٣٪) في حين حققت الفقرة (٣٠) (أمتلك القدرة على تحويل الرؤية لواقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الوزارة وأهدافها) أقل وسط حسابي حيث بلغ (٠.٢٩٠) بانحراف معياري قدره (٠.٤٠٤) وكانت نسبة الإجابة (٥٨٪) وقد حققت المرتبة الخامسة من ناحية الأهمية.

ج. **الشراكة** تبين من الجدول (٢) من حيث مستوى الشراكة حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٣.٦٨) وانحراف معياري قدره (٠.٨٧٩) فيما بلغت نسبة الإجابة الكلية (٧٣.٦٪) وعكس بذلك تشتت متوسط بإجابات عينة البحث حول وسطها المعياري كما يشير إلى سعي الوزارة إلى إقامة شراكة ومخالفات مع الوزارات الأخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية أو غير مادية والاستفادة من خبرتها، وقد حققت الفقرة (٣١) (أسعى لإقامة شراكة استراتيجية مع الوزارة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها) أعلى وسط حسابي وقدره (٤.٦٥) وانحراف معياري قدره (٠.٨١٥) بنسبة إجابة (٩٣٪) وقد حققت الفقرة (٣٢) (ترداد قوة القرار عندما ينتج من وزارات متحالفة) أقل وسط حسابي حيث بلغ (٠.٢٥) وانحراف معياري قدره (٠.٧٨٩) بنسبة إجابة (٥٠٪) وقد حققت الشراكة المرتبة الأولى من حيث الأهمية.

د. **الدافعية**: تبين من خلال الجدول (٢) من حيث مستوى الدافعية حيث بلغ بوسط حسابي قدره (٣.٢٩) وانحراف معياري (١.٠٥) فيما بلغت نسبة الإجابة الكلية (٦٩.٥٣٪) وعكس بذلك تشتت عالي في إجابات عينة العينة حول وسطها الحسابي، وهذا يشير إلى سعي الوزارة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتكافؤ العاملين باستخدام الحوافز المشتركة لأعمالهم وإنجازاتهم. وقد حققت الفقرة (٣٥) (أحضر العاملين في الوزارة للتصرف بانسجام مع أهداف الوزارة، أعلى وسط حسابي حيث بلغ (٣.٣٤) وبانحراف معياري قدره (١.٢٢) فيما بلغت نسبة الإجابة (٦٦.٨٪) بينما حققت الفقرة (٣٦) (تكافؤ الوزارة العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم) أقل وسط حسابي فقد بلغ (٣.٢٣) بانحراف معياري قدره (١.٠١) فيما كانت نسبة الإجابة (٦٤.٦٪) وحققت الدافعية المرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

هـ. **التفكير بالنظم** تبين من خلال الجدول (٢) من حيث مستوى الدافعية حيث بلغ بوسط حسابي قدره (٣.٠١) وانحراف معياري قدره (١.٠٥) فيما بلغت نسبة الإجابة الكلية (٦٠.٢٥٪) مما عكس تشتت عالي في إجابات عينة البحث حول الوسط الحسابي مما عكس ذلك مواكبة الوزارة إلى تحديد أسباب المشكلات وحلها بمشاركة الموظفين اصحاب العلاقة بعملية التفكير وتنظيم التصورات بدراسة معمقة للأفكار الجديدة لتلائم الوضع الحالي

والمستقبلي، وقد حققت الفقرة (٤٠) التفكير بمنطق النظم المرتبة الرابعة من ناحية الاهمية (تقوم الادارة العليا في الوزارة بدراسة معمقة للأفكار الجديدة ومدى ملائمتها للوضع الحالي والمستقبلي) أعلى وسط حسابي بهذا المحور حيث بلغ (٣.٤٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٩٣) بنسبة إجابة (٨٦٪) بينما حققت الفقرة (٣٨) (يتم إشراك الموظفين اصحاب العلاقة في عملية التفكير وتنظيم التصورات لتطوير الواقع ومعالجة المشكلات) أقل وسط حسابي حيث بلغ (٢.٥٨) وانحراف معياري قدره (١.٠٣) ونسبة إجابة (٥١.٦٪) وقدم المحور المرتبة الرابعة من ناحية الأهمية.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

ويوضح المحور نتائج الاختبارات الإحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات من خلال الأساليب الإحصائية التحليلية التي تتمثل بمعامل ارتباط الرتب لسبيرمان (spearman) بين المتغير المستقل وتحليل الانحدار والمسار وكالاتي:

١. اختبار علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي والذكاء الاستراتيجي يشير الجدول (٣) لشبكة علاقة الارتباط لمعامل سبيرمان بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) وإبعاده مع المتغير التابع (الذكاء الاستراتيجي) لاختبار صحة فرضيات البحث. وسنعرض علاقات الارتباط لأبعاد التعلم التنظيمي والذكاء الاستراتيجي وكالاتي: جدول (٣) معاملات ارتباط سبيرمان لأبعاد التعلم التنظيمي

الذكاء الاستراتيجي (المتغير التابع)			(إبعاد التعلم التنظيمي) المتغير المستقل
Sig	قيمة t المحسوبة	قيمة معامل R	
٠,٠٠٠	٠,٨٦٨	٠,٣٧**	اكتساب المعرفة
٠,٠٠٤	٣,٠١٤	٠,٤٩*	توزيع المعلومات
٠,٠٠٤	٢,٩٤٧	٠,٨٦*	تفسير المعلومات
٠,٠٠٤	٣,٣١٢	٠,٧١**	الذاكرة التنظيمية
٠,٠٠٠	٢,٨٦٢	٠,٧٨**	إجمالي التعلم التنظيمي

* تعني القيم المعنوية عند مستوى (٠.٠٥)

** تعني القيم معنوية عند مستوى (٠.٠١)

أ. بينت اكتساب المعرفة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (اكتساب المعرفة وإجمالي الذكاء الاستراتيجي) حيث تعد قيمة الارتباط (٠.٣٧) مما دل ذلك على قيمة (value, P -) إذ بلغت (٠.٠٠٠) عند مستوى معنوية (٠.٠١) ونسبة ثقة (٩٩٪) تحت درجة مئوية (٥٢) مما يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية دون المتوسطة وذات دلالة معنوية بهذا المجال في الذكاء الاستراتيجي.

ب. بينت توزيع المعلومات بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (توزيع المعلومات وإجمالي الذكاء الاستراتيجي) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.49) مما دل على ذلك قيمة P - value، إذ بلغت (0.0004) عند مستوى معنوية (0.05) ونسبة ثقة (95%) وتحت درجة مئوية (52) مما يعني وجود علاقة دون المتوسطة وذات دلالة معنوية بهذا المجال في الذكاء الاستراتيجي.

ج. بينت تفسير المعلومات بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (تفسير المعلومات وإجمالي الذكاء الاستراتيجي) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.86) مما دل على ذلك قيمة P - value، إذ بلغت (0.004) عند مستوى معنوية (0.05) ونسبة ثقة (95%) وتحت درجة حرارة (52) مما يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية فوق المتوسطة وذات دلالة معنوية بهذا المجال في الذكاء الاستراتيجي.

د. بينت الذاكرة التنظيمية بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (الذاكرة التنظيمية وإجمالي الذكاء الاستراتيجي) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.71) مما دل على ذلك قيمة P - value، إذ بلغت (0.004) عند مستوى معنوية (0.01) ونسبة ثقة (99%) وتحت درجة حرارة (52) مما يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية فوق المتوسطة وذات دلالة معنوية بهذا المجال في الذكاء الاستراتيجي والنتيجة الإجمالية تدل على وجود (٤) علاقات إيجابية دالة إحصائية من بينها (٢) علاقة عند مستوى (0.01) ونسبة ثقة (99%) و (٢) علاقة عند مستوى (0.05) ونسبة ثقة (95%). ومن خلال النتائج يتضح بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والذكاء الاستراتيجي، حيث أن أبعاد التعلم التنظيمي تحسن من الذكاء الاستراتيجي فتزداد اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.78) وهو ارتباط موجب قوي ودال معنوياً، ودل على ذلك قيمة P - value حيث بلغت (0.000) وأكدت هذه النتيجة بأن ممارسات التعلم التنظيمي من شأنها تسهم برفع وتحسين الذكاء الاستراتيجي، إذن العلاقة ما بين التعلم التنظيمي تتناسب طردياً في الوزارة المبوثة.

1. تحليل التأثير باستعمال تحليل المسار لتحليل المسار احدث الأساليب الإحصائية ويمكن استعمالها في تحليل معاملات الارتباط البسيطة وتحديد التأثيرات بين المتغيرات إلى آثار مباشرة وأخرى غير مباشرة، وقد تم استخراج نتائجه من خلال الاستعانة بالحاسوب والتطبيق الإحصائي الجاهز Minitab for windows وكانت النتائج كالآتي:

-تأثير التعلم التنظيمي في الذكاء الاستراتيجي من خلال النتائج نجد التفسيرات الآتية: سجل التأثير المباشر لتغير إكتساب المعرفة (-0.722) وهي قراءة سالبة قوية وهي تشير لتراجع دور اكتساب المعرفة في الذكاء الاستراتيجي، وهذا لا يتناسب مع التوجه الفكري للبحث، والسبب يعود لتراجع عملية الاكتساب بأنظمة المعلومات وأنظمة إدارة الوثائق التي تسهم بخزن واسترجاع البيانات الكبيرة للمعرفة التنظيمية أساساً، فهي تتم بأسلوب بعيد عن الموضوعية بأكثر الأحيان خاصة الوقت الحالي. سجل تأثيرات اكتساب المعرفة عبر متغيرات التعلم التنظيمي قراءة عالية مقارنة بالتأثير المباشر، إذ بلغت (0.864) تعد قراءة موجبة عالية، وتعني ان زيادة الاهتمام في متغيرات التعلم التنظيمي والتي هي (توزيع المعلومات وتفسير المعلومات في الذاكرة التنظيمية) إذ يوجد دور لأكتساب المعرفة بالذكاء الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة فإنه يعزى إلى دوره المهم للمتغيرات الأخرى، وهذا ما أكدته قيمة التأثير غير المباشر. حققت التأثيرات الكلية لأكتساب المعرفة المباشرة منها وغير المباشرة قراءة موجبة منخفضة بلغت (0.142) ويعزى ذلك الى القراءة السالبة للتأثير المباشر ويمكن تفسير ذلك بأن متغيرات التعلم التنظيمي بشكل متكامل لها أثر أكبر بشكل عام في تأثيراتها المنفردة في الذكاء الاستراتيجي في وزارة الثقافة والسياحة والآثار .

ب. تأثير توزيع المعلومات في الذكاء الاستراتيجي من خلال النتائج نجد التغيرات الآتية: سجل التأثير المباشر لمتغير (توزيع المعلومات) قراءة بلغت (-0.222) وهي قراءة سالبة منخفضة تشير الى تراجع دور توزيع المعلومات في الذكاء الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة وهذا لا يتفق مع التوجه الفكري للبحث ، وسبب هذا التراجع يعود الى تدني الاهتمام باعتماد وسائل توزيع معلومات بأشكال تقليدية وقلة الاهتمام بالوسائل الحديثة، كأنظمة الاتصالات من خلال الحاسبة (الانترنت) وأنظمة الاجتماعات وتسليم الوثائق سجلت تأثيرات (توزيع المعلومات) عبر متغيرات التعلم التنظيمي قراءة غير مباشرة عالية مقارنة بالتأثير المباشر حيث بلغت (0.519) وهي قراءة موجبة متوسطة كونها خففت من التأثير السالب المباشر لبعث توزيع المعلومات وأكدت قدرة بقية ابعاد التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة ، تفسير المعلومات ، الذاكرة التنظيمية) على تحقيق تأثير جيد في الذكاء الاستراتيجي للوزارة المبحوثة. حققت التأثيرات الكلية لتوزيع المعلومات (المباشرة منها وغير المباشرة) قراءة بلغت (0.297) وهي قراءة موجبة محدودة بسبب القراءة المباشرة ، وتوضح وجود تأثير للتعلم التنظيمي لتعزيز الذكاء الاستراتيجي خاصة عندما تعمل جميع ابعاد التعلم التنظيمي بشكل متكامل.

-تأثير تفسير المعلومات في متغيرات الذكاء الاستراتيجي من خلال النتائج نجد التفسيرات الآتية: سجل التأثير المباشر لمتغير (تفسير المعلومات) قراءة موجبة ضعيفة بلغت (0.166) مما تشير إلى وجود تأثير ضعيف للمتغير ومن شأنه تعزيز الذكاء الاستراتيجي للوزارة المبحوثة. سجلت تأثيرات تفسير المعلومات عبر متغيرات التعلم التنظيمي الأخرى قراءة غير مباشرة عالية مقارنة بالتأثير المباشر بلغت (0.700) قراءة موجبة عالية مما يفسر أهمية التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، الذاكرة التنظيمية) في زيادة أثر التعلم التنظيمي في تعزيز الذكاء الاستراتيجي للوزارة المبحوثة. حققت التأثيرات الكلية (المباشرة وغير المباشرة) لمتغير تفسير المعلومات قراءة موجبة عالية بلغت (0.866) تعني أن زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي من شأنه أن يزيد في تعزيز الذكاء الاستراتيجي للوزارة المبحوثة.

د. تأثير الذاكرة التنظيمية في متغيرات الذكاء الاستراتيجي من خلال النتائج نجد التفسيرات الآتية: سجل التأثير المباشر لمتغير الذاكرة التنظيمية قراءة موجبة دون المتوسط بلغت (0.24) وهذا يشير لوجود تأثير مباشر بدرجة متوسطة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي للوزارة المبحوثة. سجلت تأثيرات الذاكرة التنظيمية من خلال متغيرات التعلم التنظيمي الأخرى (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات) قراءة غير مباشرة عالية مقارنة بالتأثير المباشر بلغت (0.473) وهي قراءة موجبة متوسط بشكل عام. حققت التأثيرات الكلية سواء المباشرة و غير المباشرة للذاكرة التنظيمية قراءة موجبة عالية بلغت (0.713) ويشير لإمكانية تأثير التعلم التنظيمي بشكل كبير من خلال متغيراته الكلية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة. أما معامل التحديد (R^2) للأنموذج بلغ (0.554) ويعني بأن متغيرات التعلم التنظيمي تفسر تأثير (0.554) بالأنموذج الحالي للذكاء الاستراتيجي ويعني وجود تأثير لمتغيرات أخرى غير ظاهرة تشكل (0.667) ومن خلال ما تقدم يتضح أن متغيرات التعلم التنظيمي تؤثر في الذكاء الاستراتيجي للوزارة المبحوثة خاصة عندما تعمل هذه الأبعاد بشكل متكامل، فقد سجلت القراءات غير المباشرة لمتغيرات التعلم التنظيمي أعلى قيم موجبة ومؤثرة وحققت أفضل معامل (R^2) لأنها تفسر (0.554) من التأثير في أنموذج الذكاء الاستراتيجي للوزارة المبحوثة

إلا أن المسار الأفضل للتأثير هو توزيع المعلومات كونه سجل أعلى تأثيرات كلية (مباشرة وغير مباشرة) فقد بلغ (0.866) ثم بعد الذاكرة التنظيمية بنسبة تأثير كلي (0.713) ومن ثم تفسير المعلومات بنسبة تأثير (0.297) وأخيراً بعد اكتساب المعرفة بنسبة تأثير كلي بلغت (0.142).

ثالثاً. اختبار علاقة التأثير بين إجمالي التعلم التنظيمي وإجمالي الذكاء الاستراتيجي

بينت الفرضية الرئيسة بأنه لا يوجد هناك تأثير لإجمالي التعلم التنظيمي في الذكاء الاستراتيجي، فقد ظهر أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (19.01) وهي دالة إحصائية وبلغت قيمة $P\text{-value}$ (0.000) وهي اقل من (0.05) ويحدد ثقة (0.95) مما يعني وجود تأثير معنوي في إجمالي التعلم التنظيمي في إجمالي الذكاء الاستراتيجي للوزارة المبحوثة، مما يفسره الاثر الذي بلغ قدره (0.277) ويعني ان تأثير إجمالي التعلم التنظيمي في إجمالي الذكاء الاستراتيجي ما يقارب (0.73) وترى الباحثة بأن هذا التأثير يعود لما يوفره التعلم التنظيمي من متغيرات تتمثل في (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) التي ممكن أن تؤثر بشكل أو بآخر في الذكاء الاستراتيجي، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) العلاقة التأثيرية بين متغيرات التعلم التنظيمي ومتغيرات الذكاء الاستراتيجي باستخدام تحليل الانحدار

المتغيرات المستقلة	إجمالي الذكاء الاستراتيجي المتغير التابع	
	قيمة F	Sig
إجمالي التعلم التنظيمي	١٩.٠١	٠.٠٠٠

وعليه لا يمكن قبول الفرضية الرئيسة والتي تنص على (لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد التعلم التنظيمي) (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) وإجمالي الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية، التفكير بمنطق النظم) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات وكالاتي:

1. أن مدرء الأقسام الذين لديهم بعد حيوي في تحقيق الذكاء الاستراتيجي في وزارة الثقافة والسياحة والآثار ومن خلال مشاركتهم في توظيف استراتيجيات متابعة لتواجه بها متطلبات البيئة وتمكن الوزارة من التفكير والفعل المستمرين بتحسينات تدريبية للقاعدة المعرفية والسياقات التنظيمية والوصول بالوزارة لإمكانية تعزيز الذكاء الاستراتيجي.
2. يعد مدرء الأقسام هم من العناصر الحيوية وهي قدرات بشرية قادرة على التعلم من اجل التكيف الناجح مع البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فهي من تقوم بتغييرات مخططة بالوزارة المبحوثة وبالسرية المناسبة.
3. تفترض طبيعة العمل في الوزارة ضرورة وجود استراتيجيات بينما تتماشى مع طبيعة العمل في الوزارة، فقد تبين وجود علاقة ارتباط معنوية وقوية بين التعلم التنظيمي والذكاء الاستراتيجي للوزارة المبحوثة مما يؤكد الدور المهم لمدرء الأقسام في تعزيز وإسناد الذكاء الاستراتيجي.
4. تبين أن المسار الأفضل للتأثير في الذكاء الاستراتيجي هو تفسير المعلومات كونه حقق أعلى تأثيرات كلية المباشرة وغير المباشرة حيث بلغت (٠.٨٦٦) ثم الذاكرة التنظيمية وبنسبة تأثير على (٠.٧١٣) يتبعها (توزيع المعلومات) نسبة تأثير (٠.٢٩٧) وجاء بعدها اكتساب المعرفة بنسبة تأثير كلي بلغت (٠.١٤٢) وهي ممكن ان تؤدي لتغيير جذري في الذكاء الاستراتيجي، وهذا من خلال اكدته نتائج العلاقة والآخر فيما بينها.
5. توزيع المعلومات للعاملين يكسبهم المعرفة والمهارات التي تتعلق بطبيعة عملهم وبالتالي تعديل في سلوكهم وحصولهم على مهارات والسبب كون الإدارة العليا تركز أثناء العمل على التعلم والمعرفة لتزويد من قدراتهم وهذا ينعكس إيجابياً على الوزارة المبحوثة.
6. تبين بأنه كلما تم تحسين مستوى تطبيق ابعاد الذكاء الاستراتيجي وجعلها من ثقافة المنظمة المبحوثة كلما تم تحقيق اهدافها .

ثانياً: التوصيات

بناء على تقدم من الاستنتاج سيتم تقديم التوصيات وكالاتي:

1. القيام بتعزيز ووعي مدرء الأقسام بالوزارة المبحوثة بأهمية الذكاء الاستراتيجي وتطويره من خلال توفير الآليات والمستلزمات لذلك وإنشاء قاعدة بيانات تقوم بالتحديث المستمر لها وتوعية العاملين بأهمية الذكاء الاستراتيجي ودعم الجهود المبذولة في الوزارة المبحوثة.
2. الاهتمام بالتعلم التنظيمي واستخدام وإنشاء المعرفة وتعديلها لتغيير السلوكيات والتوجه العملي لتكوين التعلم التنظيمي.

3. قدرة المدراء بوزارة الثقافة والسياحة والآثار على خلق المعرفة الجديدة وتفسيرها مع إعادة صياغة المعلومات والقدرة على معالجتها من داخل أو خارج الوزارة المبحوثة والتطبيقات التي تخص المعلومات.
4. العمل على توافر أنظمة استرجاع وأنظمة لإدارة الوثائق من أجل تخزين واسترجاع البيانات المعرفة التنظيمية من أجل تسهيل إحداث ذاكرات المنظمة للعاملين في الوزارة المبحوثة.
5. العمل على إيجاد وسائل حديثة لتوزيع المعلومات والابتعاد عن الأشكال التقليدية فهي تسهم ببناء الأفكار والخبرات وزيادة قدراتهم على الاتصال مع الآخرين وهذا يكون نابع من أفكار الوزارة بأهمية توزيع المعلومات وكيفية انعكاسها الإيجابي على الذكاء الاستراتيجي للمختصين بمجال استخدام أنواع مختلفة من أنظمة الرقابة المخزنية وأنظمة الموازنات والأنظمة الإدارية لخص واسترجاع البيانات أو الحقائق .
6. الاهتمام بتنمية وتطوير وترسيخ ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى جميع المدراء وذلك لتأثيره في المبادرات الابداعية للمستويات الادارية كافة، وزيادة الوعي لدى متخذي القرار والعاملين في المنظمة المبحوثة.
7. العمل على جانب الاستشراف كونه جانب مهم ولأجل دراسة المتغيرات للبيئة الخارجية فضلاً عن معرفة الفرص واستغلالها وتجنب التهديدات أو محاولة التقليل من آثارها .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. ابن دادويه، وهيبة، (٢٠١٢)، "أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة"، مداخلة مقدمة في الملتقى السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي بالشالاف، الجزائر.
٢. أيوب، ناديا حبيب، (٢٠٢٠)، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٤٤، العدد من (٦٣ - ١١٦).
٣. البغدادي، عادل هادي حسين، (٢٠٠٦)، "العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرهما في تحقيق قيمة الأعمال المنظمة"، دراسة ميدانية، في المصادر من الأهلية في مدينة بغداد، أطروحة ودكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٤. بلقاسم، جودي، (٢٠١٤)، "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين"، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الاغواط، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة .
٥. ترغيني، صباح، (٢٠١٨)، "دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة مؤسسة كوندور بورج بوعريج، مذكرة دكتوراه قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، سكرة .
٦. التميمي، صلاح عبد القادر، (٢٠٠٨)، "المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن.
٧. جلاب، إحسان دهش، (٢٠١١)، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار الصف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان - الأردن.
٨. خيرة، عيشوش، (٢٠١١)، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير قسم الاقتصاد منشورة بجامعة تلمسان، الجزائر.
٩. دهام، عبد الستار إبراهيم، (٢٠٠٩)، "التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات، دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٠. السالم، مؤيد سعيد، والجبان، عبد الرسول، (٢٠٠٧)، "مستويات التعلم التنظيمي وعلاقاتها بإدارة المنظمة"، دراسة حالة مستشفى إداري، مجلة الأردنية للإدارة، مجلد ٢٧ العدد ١ حزيران، عمان - الأردن.
١١. صالح، أحمد علي والغزاوي، بشرى هاشم، وإبراهيم، إبراهيم خليل، (2010)، "الإدارة بالنكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، وائل وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
١٢. الظالمي، محمد جبار يوسف، (٢٠١٠)، "التعلم التنظيمي واثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة"، دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الاوسط، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء - العراق .
١٣. عبيد عقيل حسن، (٢٠١١)، "بعد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة المنظمة من خلال إدارة علاقة الزبون"، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الجامعة العراقية.

١٤. العبيدي محمد عبد العزيز والسالم، قصي سالم (٢٠١٢)، "الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الحاليين في ديوان الرقابة الحالية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، بحث في مجلة الاقتصاد العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة.
١٥. العزاوي، بشرى وهاشم محمد، (٢٠٠٨)، "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي"، دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء المجالس.
١٦. قاسم، سعاد حرب، (٢٠١١-٢٠١٢)، "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة تخرج من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية.
١٧. محمد الشريف، (٢٠٢٣)، "الذكاء الاستراتيجي ودوره في نتيجة وإعداد قادة المستقبل"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، 13 (3)، ٥٠-٥٢.
١٨. محمد، سعيد عبد الله والطبيب، عبد العزيز والعبدي، سمير، (2012)، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي"، دراسة استطلاعية لآراء نخبة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية.
١٩. المحمدي، سعد، (٢٠٢٠)، "الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة"، دار اليازوي العلمية، الطبعة الأولى.
٢٠. المعمار، صلاح، (٢٠١٧)، "التفكير المنظومي"، صحيفة مكة المكرمة، متاح على الرابط الآتي: systems-thin king التفكير المنظومي
<https://httpshne.wspaper.com/article/1113674/>الرأي/
٢١. النبهان، نجلاء، (٢٠١٩)، "مستقبل الحكومات، ٢٠٥٠ في ظل التطورات التقنية نظرة استشرافية"، صحيفة برج متاح على الرابط الآتي:
<https://barq-org.sa/4762020>

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Ya-linwang, AndreaD. Ellinger, (2011), "Organizational learning perception of external enviroment and innovation performance International Journal of Manpower", Vol.32, N5/6, 2011, p517.
2. George P. Huber, (1991), "organizational learning 1991 , the contributing processes and the literatures, organization science, Vol. 2, N1, February, USA.
3. Pautowsky,(2001), "Management science & Organizational learning", A review to Hand book of organizational learning and knowledge, Edited by Bierketal Oxford.
4. Bey.M.(2015), "The role of organizational learning in supporting and enhacing project management", A case study of Algeria Telecom (Ph.D. Thesis) Management economics and commercial sciences, Biskra.
5. Service, Robert, W, (2006), "The Development of strategic Intelligence": A managerial perspective, international Journal of management, Vol. 23, No 1, (61 – 77)
6. Esmaili, Mahmoud Raze, (2014), "A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning", International Journal of Asian Social science, 4 (10) : |045t06|.
7. Chyan, liang, chuchen, (2009), "On using organizational knowledge capabilities to Assist organizational learning", part of Annals of Information systems knowledge management and organizational learning, Volume 4, William R. King (ed) springer Dorfrecht Heidelberg, NewYork.
8. Jones, Gareth R 201٠, organizational theory, Design, and change", 6ed, pearson prentice Hall, Inc., uppersaddle River, New Jersey.
9. -John, R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn,(2006), Claire de Billy Organization, ERPI, 3eme, Edtion, Quebec.