

اثر الذكاء الاستراتيجي في الحد من الجمود التنظيمي السياحي

دراسة تطبيقية لعدد من شركات السياحة والسفر ببغداد

**The impact of strategic intelligence in reducing organizational inertia in tourism
(an applied study of a number of tourism and travel companies in Baghdad)**

م. د. أحمد شهاب حمد الشمري Dr. Ahmed Shihab hamad Al shammri

الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية

dr.ahmedshihab@mtu.edu.iq

تاريخ تقديم البحث: 2025/03/18

تاريخ قبول النشر: 2025/04/20

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى تقديم نموذجاً مفاهيمياً يوضح العلاقة والاثـر بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية) وابعاد الجمود التنظيمي (جمود البصيرة، الجمود النفسي، جمود الفعل) وتظهر مشكلة الدراسة بضعف تطبيق مفهوم الذكاء الاستراتيجي وعدم استخدامه كأداة فعالة للتنبؤ والاستشراف بالبيئة المحيطة وتأثيره الفعال على تحييد الجمود بالشركات المبحوثة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لعرض ادبيات الدراسة وقد تكونت عينة البحث من (47) موظفاً في 24 شركة سياحية ببغداد، اظهرت النتائج التحليل الإحصائي ان هناك دور بارز لأبعاد الذكاء الاستراتيجي للحد من الجمود في الشركات السياحية المبحوثة كما كشفت النتائج انه كلما تمتع موظفو الشركات السياحية بالذكاء الاستراتيجي كلما انحسر تأثير الجمود في شركاتهم، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان ابرزها ضرورة تحلي مدراء الشركات السياحية بالذكاء الاستراتيجي لدرء مخاطر الجمود على شركاتهم.

الكلمات المفتاحية: (ابعاد الذكاء الاستراتيجي، الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الجمود التنظيمي، جمود البصيرة)

Abstract

This study aims to present a conceptual model explaining the relationship and impact between the dimensions of strategic intelligence (foresight, future vision, systems thinking, motivation) and the dimensions of organizational inertia (vision inertia, psychological inertia, action inertia). The issue of the study appears in the weak application of the concept of strategic intelligence and its lack of use as an effective tool for predicting and foreseeing the surrounding environment and its effective impact in neutralizing inertia in the researched companies. The research sample consisted of (47) employees in 24 tourism companies in Baghdad, the result of the statistical analysis show that there is a prominent role for the dimensions of strategic intelligence to reduce inertia in the tourism companies. The results also revealed that the more the employees of tourism companies enjoy strategic intelligence, the less the impact of inertia in their companies, and the study came out with a set of recommendations, the most prominent of which was the need for managers of tourism companies to have strategic intelligence to stave off the dangers of inertia on their companies

Key words: Keywords (dimensions of strategic intelligence, foresight, future vision, organizational inertia, visionary inertia)

المقدمة

باتت التغييرات المتسارعة التي تحدث في عالم الأعمال اليوم تلقي بظلالها على عمليات ونشاطات المنظمات على حد سواء، إذ تؤثر تلك التغييرات من خلال بيئة الأعمال المتسارعة الى جعل المنظمات تسابق الزمن للتكيف معها ومحاولة الوصول الى التطوير المنشود، ويأتي ذلك من خلال تبنيها لمفاهيم حيوية تجعلها تخرج من شرقة التقليدية في الاداء ومواكبة التطورات الحديثة بكافة تفاصيلها، واليوم المنظمات السياحية تُعد جزءاً لا يتجزأ من المنظمات العامة والتي بدورها تحاول تقديم خدمات تساعد على لبقاء ضمن دائرة المنافسة وإذا ما ارادت ذلك فيجب عليها بما لا يقبل الشك تطبيق تلك المفاهيم ومنها الذكاء الاستراتيجي الذي يرتبط تطبيقه بشكل مباشر بعمليات الاستشراف والتنبؤ المستقبلي والذي بدوره يحدث بُنية سليمة لاتخاذ القرارات الادارية ومن ثم سيسهم بالضرورة في ايقاف الجمود التنظيمي الذي بات يضرب في المنظمات السياحية ويجعلها اسيرة لتراجع الاداء وانحسار الفاعلية، اذ يمثل هذا الجمود حالة من المقاومة الشديدة للتغيير بل يمثل حالة من القلق والخوف والانكار لكل ما هو جديد هذا الامر سيحدث فجوة كبيرة بين عمل المنظمات السياحية حالياً وبين ما تروم الوصول اليه، لذلك قدمت هذه الدراسة تأطيراً مفاهيمها ونتائج عملية يُمكن التعويل عليها سيما في الشركات السياحية المبحوثة.

المحور الاول : منهجية البحث

اولاً: مشكلة الدراسة

تعاني المنظمات السياحية العراقية بشكل عام وشركات السفر والسياحة على وجه التحديد من فجوة كبيرة بين طموحاتها واهدافها المخطط لها من جهة وبين ادائها الفعلي من جهة اخرى، لذلك من خلال المتابعة والتقصي تظهر بين الحين والآخر الكثير من المشكلات وبضمنها عدم تطبيق المفاهيم الحديثة التي تسهم بردم وتقليص تلك الفجوة ومن بين تلك المفاهيم هي الذكاء الاستراتيجي الذي يُعد اداة حقيقية للمسح البيئي وعلى اساسه يتم تحييد الجمود او القضاء عليه اذ لوحظ عدم الاعتماد عليه في نشاط تلك الشركات، لذلك صيغت مشكلة الدراسة بتساؤلات عدة وهي :

1. ما هي اهمية الذكاء الاستراتيجي لدى عينة البحث.
2. ما اهمية الجمود التنظيمي لدى عينة البحث.
3. هل هناك تأثير للذكاء الاستراتيجي على الجمود التنظيمي.

ثانياً: اهداف الدراسة

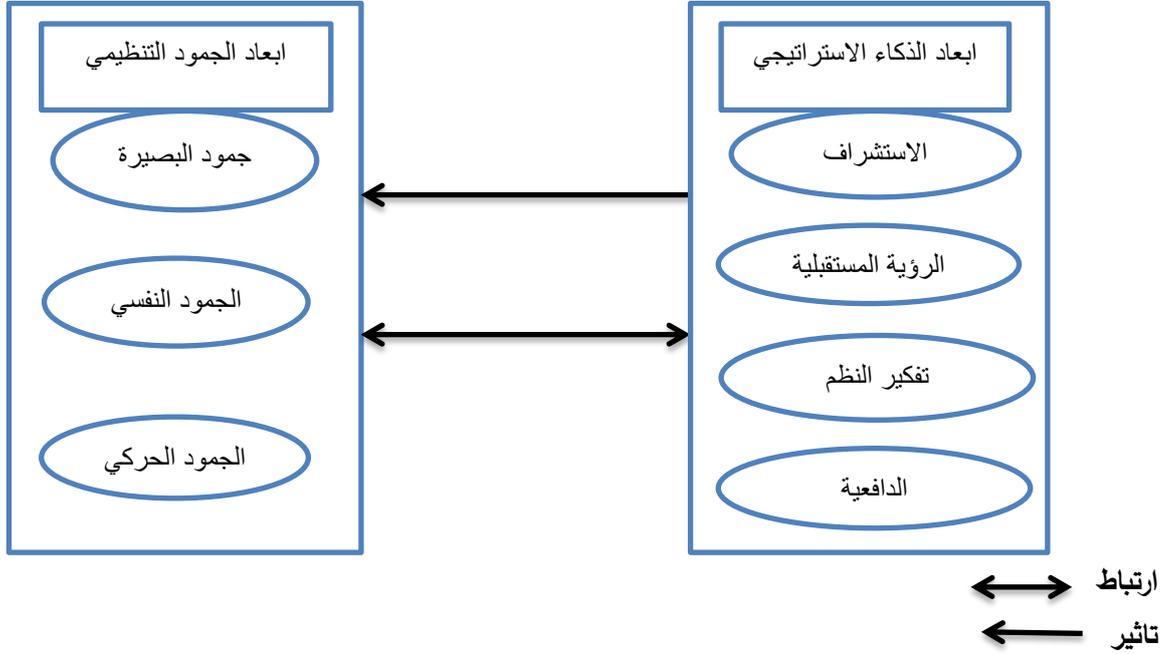
1. التعرف على مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي لدى الشركات، وتحليل وتشخيص المعوقات التي تحول دون تطبيقه في الشركات موضوع البحث .
2. لفت الانظار حول مفهوم الجمود التنظيمي وبيان تأثيراته السلبية على الشركات السياحية موضوع البحث .
3. تحديد مدى اسهام ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تحييد وكسر الجمود التنظيمي لدى الشركات السياحية موضوع البحث .
4. تقديم توصيات عملية من شأنها تعزيز تطبيق متغيرات البحث على ارض الواقع ودرء المعوقات التي ترافق عملية التطبيق.

ثالثاً: اهمية الدراسة

1. تقديم تأطير نظري حول موضوعي الذكاء الاستراتيجي والجمود التنظيمي اللذان يُعدان من الموضوعات الحديثة نسبياً.
2. بيان تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي على كسر الجمود التنظيمي للشركات السياحية موضوع البحث.
3. ابراز الدور الحقيقي والفاعل الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في التنبؤ والاستشراف بالمستقبل.
4. الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة كونها ستستهم في تعزيز ورفع مستويات الاداء للشركات موضوع البحث.

رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة

يوضح المخطط الفرضي للدراسة العلاقة والاثار بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي التي تتمثل ب (الاستشراف، الرؤية، نظم التفكير، الدافعية) وابعاد الجمود التنظيمي (جمود البصيرة، الجمود النفسي، جمود الفعل (الحركي) وكالاتي :



خامساً : فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى : -

(هناك علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي و الحد من الجمود التنظيمي السياحي) وتتفرع منها الفرضيات الثانوية وعلى النحو الآتي:

- توجد علاقة ارتباط معنوي وبدلالة احصائية بين الاستشراف والحد من الجمود التنظيمي السياحي.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرؤية المستقبلية والحد من الجمود التنظيمي السياحي.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تفكير النظم والحد من الجمود التنظيمي السياحي.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الدافعية والحد من الجمود التنظيمي السياحي.

الفرضية الثانية:-

(هناك تأثير معنوي وبدلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في الحد من الجمود التنظيمي السياحي)

وتتبع منها الفرضيات الثانوية وعلى النحو الاتي:

- يوجد تأثير معنوي وبدلالة احصائية للاستشراف في الحد من الجمود التنظيمي السياحي.
- يوجد تأثير معنوي وبدلالة احصائية للرؤية المستقبلية في الحد من الجمود التنظيمي السياحي.
- يوجد تأثير معنوي وبدلالة احصائية لتفكير النظم في الحد من الجمود التنظيمي السياحي.
- يوجد تأثير معنوي وبدلالة احصائية للدافعية في الحد من الجمود التنظيمي السياحي.

سادساً : مُجتمع وعينة البحث

تكون مُجتمع البحث (العاملون) في شركات السياحة والسفر ببغداد، ووزع (47) إستبيان على العينة ، وبعد الاجابة عنها تم استرجاعها وتفرغها وتحليلها بشكل يُفيد البحث .

سابعاً: ادوات جمع البيانات :-

تمّ اعتماد الاستبيان لقياس و تحليل التساؤلات والفرضيات واختبارها لتحديد تأثير (الذكاء الاستراتيجي) في شركات السياحة والسفر ببغداد والحد من (الجمود التنظيمي السياحي) فيها بحسب مُتغيرات البحث بالجانب النظري، قُسمت الاستبانة الى :

- القسم الاول يحتوي على (12) فقرة تعبّر عن المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، و تضمن (4) أبعاد، البعد الأول (الاستشراف)، البعد الثاني (الرؤية المُستقبلية) ، البعد الثالث (تفكير النظم) والبعد الرابع (الدافعية)، وتضمن كل منهم (3) فقرات.

- القسم الثاني : يشتمل على (12) فقرة تُعبّر عن المتغير التابع (الجمود التنظيمي السياحي) موزعة على (3) أبعاد، البعد الأول (جمود البصيرة)، والبعد الثاني (الجمود النفسي) والبعد الثالث (الجمود الحركي)، وتضمن كل منهم (4) فقرات.

ليُصبح المجموع الكلي (24) فقرة وسيتم الاختبار ببرنامج (SPSS v23).

المحور الثاني : الجانب النظري

أولاً : الذكاء الاستراتيجي

1. المفهوم : أن اول من استخدم مصطلح الذكاء الاستراتيجي هي المنظمات العسكرية وقد حققت نجاحات كبيرة دفعت منظمات الاعمال الى السعي لاستغلاله واستخدام ابعاده للاستفادة منها في رفع معدلات الاداء لديها (Goldman;2009;3). ويُشير الكاتبان (Miller) و (Lei bowitz) الى ان هذا المصطلح قد تم استخدامه في الانشطة الاستخبارية ذات العلاقة بالتخطيط والادارة الاستراتيجية (10, p. 2011, Seitovirta)، ويعرفه (Jean, 2010, p. 99) بأنه " المعرفة التي تُحتاجها المنظمات عن بيئة اعمالها والتي تُمكنها من ادارة اعمالها الحالية وتوقع ادارة التغييرات المستقبلية ومن ثم تصميم الاستراتيجيات التي تُساهم في تقديم قيمة مضافة للزبون وتحقق اهداف المنظمة. وأشار (Alomian & et.al., April 2019, p. 67) الى الذكاء الاستراتيجي بأنه " عملية تنبؤ وادراك التحديات المستقبلية لدعم الاهداف التشغيلية والتي يمكن ان يكون لها تأثير مباشر على اتخاذ القرارات على الامد الطويل. وعرفه (Shahraki & et. al., 2020, pp. 10948-10963) بأنه " مجموعة من السمات الشخصية للقائد والتي تمكنه من جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها في السياسات والقرارات والخطط الخاصة بالاهداف. ويعرفه (Sadalia, Irawati, Syahfitri, & Erisma, 2021, pp. 252-256) بأنه قدرة "القيادة الادارية على التعامل مع المعلومات المتاحة عن بيئة الاعمال واكتساب المعرفة اللازمة لصناعة القرار والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط له فضلاً عن القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية. ووصفه (Kitagawa & Vidmer, 2022, p. 1) بأنه "تحديد الاتجاهات الرئيسية ورسم القدرات الاساسية لاستغلال الفرص وانشاء رؤية مستقبلية متكاملة شاملة قائمة على استغلال الفرص المتاحة. ويؤكد كل من (Muhammad, Muhammad, & Romah, 2024, p. 100) بأن الذكاء الاستراتيجي " مجموعة واسعة من التقنيات والعمليات التي تقوم بتجميع وتحليل البيانات بما في ذلك قواعد البيانات الداخلية واتجاهات السوق الخارجية وتفاعلات العملاء لتوفير رؤية شاملة لبيئة الاعمال، اذ يتيح هذا النهج تحديد انماط التعامل مع البيئة واكتشاف الشذوذ والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية بالتالي تسهيل القرارات المستقبلية.

ويعرف الباحث الذكاء الاستراتيجي بحسب توجهات الدراسة بأنه عملية التنبؤ والتوقع المستقبلية للفرص والتهديدات والاحداث التي تحيط بالمنظمة والتعامل معها ومعالجتها من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة لها.

2. أهمية الذكاء الاستراتيجي

يؤدي الذكاء الاستراتيجي دورا بارزا وحيويا في نجاح الاعمال وتطوير الاداء على المستوى البعيد، ويمكن استعراض اهمية الذكاء على النحو التالي :

1. يشكل الذكاء الاستراتيجي القدرة على التنبؤ بسلوكيات المنافسين للحصول على ميزة تنافسية والعمل على تطوير الموارد البشرية من خلال المهارات المكتسبة (Levine & Rosmarie, 2017, pp. 2390-2423).
2. يساعد المنظمات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تزويد صانعي القرار بالمعلومات الهامة التي تستند عليها قراراتهم (Gitelman, Kozhevnikov, & Chebotareva, 2021, pp. 294-305).
3. يُمثل الذكاء الاستراتيجي انذار مبكر يعمل على تنبيه القيادات في المنظمة بهدف الاستعداد والتهيؤ لأي طارئ يمكن ان تواجهه المنظمة وذلك بمنحهم القدرة للتغلب على الاخفاقات التي تحصل في عملية اتخاذ القرارات (Barnea, 2020, pp. 701-716).
4. يُعد الذكاء الاستراتيجي عنصرا حاسما في تحسين قرارات المديرين بسبب التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمات اذ يساعد على استكشاف الفرص واستغلالها بأفضل طريقة ممكنة (Basile, Kaufmann, & Savastano, 2018, pp. 57-70).

3. ابعاد الذكاء الاستراتيجي

تتفق اغلب الادبيات بمجال الادارة الاستراتيجية بأن تفوق المنظمات يحتاج الى ذكاء استراتيجي تستطيع من خلاله التنبؤ وتوقع الاحداث المستقبلية في البيئة الخارجية لذلك يتفق اغلب الباحثين على مجموعة ابعاد وهي كالآتي :

1. الاستشراف يُعرف (Leitner, Bentz, Lourenco, & Swart, 2018, p. 3) بأنه عملية منهجية ذات طابع تشاركي بقصد جمع المعلومات الاستخبارية الخاصة بالمستقبل والتي على ضوئها يتم بناء رؤية بعيدة الأمد بقصد اتخاذ القرارات مع مراعاة الحد من المخاطر التي تُحدق بالمنظمة، ويشير (كورنيس، 2007، 13) بأن الاستشراف هو المعرفة المُتكاملة باتجاهات المستقبل وتحديد واختيار انسب البدائل مُعتمدين على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الافضل، وفي السياق ذاته يوضح (Battistella, 2014, pp. 60-79) بأنه منهجية تشاركية وعملية تجميع للمعلومات الخاصة بالمستقبل وبناء الرؤية على المدى المتوسط والطويل تهدف الى اتخاذ القرارات في الوقت الحاضر ويتعلق بالتحليل طويل الاجل لبيئات الاعمال والاسواق والتكنولوجيا الجديدة وتأثيرها على الابتكار.
2. الرؤية المستقبلية : تمثل النظرة الشاملة للمستقبل بالنسبة للمنظمات والتي تشرع على اساسها تهيئة وتطوير السياسات والنشاطات والاهداف الاستراتيجية التي يتم تنفيذها وتدعم تحقيق طموحاتها وتطلعها بعد اجراء تحليل علمي سليم لبيئة المنظمة سواء كانت الخارجية منها ام الداخلية (Jelonek, Tien, Dao, & Minh, 2022, p. 198) ويشير (Al-Fawaer & Alkhatib, 2020, pp. 124-145) بأنه " امكانية وصف الصورة المستقبلية التي تتطلع لها المنظمة وتتجاوز وضعها الحالي في جانب واحد او اكثر.

وتعد الرؤية اهم عناصر التوجهات الاستراتيجية للمنظمات كونها تعكس الصورة الذهنية والفكرية لمستقبل المنظمة، فضلا عن كونها تحدد الهدف الاساسي لها ويعمل القادة على تحديد الرؤية السليمة وصياغة الاستراتيجيات التي تتسجم مع الرؤية وتعزيز الفرص لاكتساب نقاط القوة والمحافظة عليها (Frank, 2017, p. 34).

3. تفكير النظم : تتمثل الفكرة الاساسية وراء تفكير النظم الى تقسيم العمل الى عناصر فرعية ودراسة تفاعلات هذه العناصر من اجل فهم المواقف وتقييمها (Yener, 2022, p. 27) وينظر الى عملية تفكير النظم بأنها احد مفاتيح تعلم النجاح بغض النظر عن طبيعة بيئة التعلم كونها تقوم على تقسيم وتجميع الجمهور للمتعلمين اذ تسهم هذه الجهود في ايجاد بيئة عمل متسقة ومتكاملة وفعالة (Yousfi, 2019, p. 128). ان استخدام التفكير النظمي يتداخل مع العديد من التخصصات ويدعها ويربط

بنيتها بطرق غير بديهية ولكنها ذات تأثير كبير في عمل الانسان وفي جميع التخصصات اذ يتناول العديد من العناصر وهي (التعرف على الترابطات، تحديد وفهم ردود الفعل، فهم قواعد النظام، التمييز بين انواع الاختلاف والتدفقات للمعلومات والمخزونات المعرفية، تحديد العلاقات غي الخطية وفهمها، فهم ديناميكية السلوك، تقليل التعقيد، فهم الأنظمة على مستويات مختلفة) (Ross & Jon, 2015, pp. 8-9).

4.الدافعية : يُعرف (Maccoby , 2016, pp. 58-60) الدافعية بأنها " القدرة على اشراك دوافع الافراد وتحفيزهم من خلال توفير اسباب المساعدة لتحقيق الرؤية والقيادة الذكية هي من تستطيع استخدام الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين لتنفيذ التصورات التي تضعها." ويشير (Geelmaale, 2019, pp. 166-172) بأنها " عملية صنع القرار حيث يكون الدافع فكرة عن الاتجاه الذي يرغب به الفرد ويختاره وينخرط في السلوك الايجابي. وأشار البحث الذي اجراه كل من (Hayati, Caniago, 2012) الى دور الدافع الداخلي في التأثير على الرضا والالتزام التنظيمي والاداء من منظور الاخلاقيات لها تأثير كبير على الرضا عن الذات وبالتالي سينعكس الامر على الانجاز والتقدير وسرعة العمل والمسؤوليات والنمو، في حين ينشأ الدافع الخارجي عندما تطون هناك محفزات خارج الذات مثل توفير الامان وظروف العمل الصحية وسياسة الشركة والمكانة والتعويض والعلاقات الشخصية (Mitchell, Schuster, & Jin, 2020, pp. 323-330). (Vanden, Soenens, Aelterman, Cardon, Tallir, & Haerens, 2014, pp. 407-417)

ثانياً : الجمود التنظيمي

ترجع كلمة الجمود الى القصور الذاتي من المصطلح اللاتيني (iners) و يعنى الخمول والكسل، ويعرف (نيوتن) القصور الذاتي " كل شيء يبقى في حالة ركود او حركة مستمرة ما لم تتشطره قوة خارجية. وقد قدم (Singh, Lumsden, 1990) مفهوم القصور الذاتي عند استخدام نظرية علم البيئة التنظيمية لتفسير النظام المعقد بين المنظمة وبيئتها المحيطة والظواهر التي لا يمكن تغييرها بسهولة (Ehsan, Jafari , Doorbash , & Mirzaei, 2021, p. 2). ويعتقد (Starbuck, et al.; 1978) بأن الجمود التنظيمي هو ظاهرة ركود التنظيم وهو يعكس الحالة المستقرة بشكل مفرط للمنتجات وطرق الانتاج وسياسات واجراءات المنظمة (Huang, Laim, Lin, & Chen , 2013, pp. 977-1002). وبحسب (Gilbert, 2005, pp. 741-763) فإن الجمود التنظيمي " عدم قدرة المنظمات على تغيير انماط استثمار الموارد البشرية الخاصة بها وهذا ما يسمى بعدم المرونة التنظيمية والتي تعني عدم وجود تغيير في الاجراءات التنظيمية لاستثمار الموارد بالشكل الصحيح. ويشير (Teofilus , Ardyan , Sutrisno , Sabar, & Sutanto, 2022, p. 3) الى الجمود بأنه " استمرار المنظمة في العمل بالوضع الحالي لمدة طويلة مما يؤدي للفشل بالاستجابة في الوقت المناسب للمواقف والظروف التي تتغير باستمرار مع تغير البيئة ". بينما يصفه (Li, Chen, Pang, & Song, 2023, p. 3) بأنه " قوة تنظيمية داخلية تمنع المنظمات من التكيف والتغيير والتطوير والاستجابة للتغير المستمر في البيئة، مثل التحول الرقمي فيما يتعلق بالإدارة والتصنيع والتسويق والسياسات والاهداف مما يؤدي الى عدم اليقين بالأداء. ويُعرفه (Tjahjadi , Soewarno, & Jermias , 2024, p. 423) بأنه " مقاومة المنظمة للتغيير وعدم اداء المهام والعمليات المخطط لها وبالتالي التأثير على الاداء الكلي. وفي ذات السياق يُعرفه (Xianglu, et al., 2025, pp. 604-626) بأنه " عملية مقاومة التغييرات التي تحصل في الاداء وتسبب فشل في العمليات على الامد الطويل. ويصفه (Zhen, Cao , Qiu , & Xie, 2021, pp. 53-65) بأنه " عائق يمنع نمو المنظمة ويوقف عمليات التغيير للافضل الامر الذي يؤدي الى ايقاف نمو وتوسع المنظمة. ويعرف الباحث الجمود التنظيمي بأنه " حالة من مقاومة التغيير تُصيب المنظمة بسبب الخوف من فقدان المكاسب التي حققتها سابقاً، وعدم الاستجابة للتغيير الحاصل بالبيئة المحيطة مما يؤدي الى الفشل الكلي بالعمليات وتراجع وانحسار الفاعلية ".

ابعاد الجمود التنظيمي

يُجمع الكتاب والباحثون على ان ابعاد الجمود التنظيمي تتمثل بثلاث وهي (جمود البصيرة، الجمود النفسي، الجمود الحركي) وسيتم الحديث عنها لكونها تتلاءم مع مشروع الدراسة الحالية وكالاتي :

1.جمود البصيرة : حالة تتصف بعدم فهم التغييرات الداخلية والخارجية التي تحصل للمنظمات وبالتالي سيحدث صعوبة بتحديد تلك المتغيرات وعدم مواجهتها (Ehsan, Jafari , Doorbash , & Mirzaei, 2021, p. 3) ويظهر هذا النوع عند وجود فوارق زمنية بين التغييرات بالبيئة التنظيمية والوعي التنظيمي لهذه التغييرات (Huang, Laim, Lin, & Chen , 2013, p. 984). ويحدث هذا ايضا عندما تتأخر المنظمة في عملية التكيف مع المتغيرات البيئية التي تحيط بها نتيجة عدم القدرة على قراءتها بشكل مبكر، ويحدث هذا عادة بسبب انقطاع لدورة التعلم الذاتي الامر الذي يمنع المنظمة من التعلم من تجاربها السابقة. (Rajaei & Asadzadeh, 2021, p. 154).

2.الجمود النفسي : يرى (Gao, Yang, Sun, & Qu, 2020, pp. 272-287) بأن الجمود النفسي ينشأ من السلوك المتكرر في الماضي ويشير الى تصرفات وافعال الاشخاص نتيجة لاستجابة المحفزات خارجية وداخلية في الماضي، اذ يتم تحديد السلوك السابق عن طريق العوامل الموضوعية المتعلقة بالموقف الذاتية او الصفات الشخصية. ويتعلق الجمود النفسي بالميول السلبية للبشر للبقاء بمنطقة الراحة والشك والانكار والخوف من التعلم. (Besson & Rowe, 2012, pp. 103-124).. فلذلك يمكن ان يتغلغل الجمود النفسي ويسبب حالة سلبية على مستوى الجماعة الاجتماعية التي تعمل في المنظمة، فإن الانكار والخوف من التعلم وعدم تقبل التغيير يمكن ان يصبح منهجاً غير مسيطر عليه، مثال على ذلك عندما يقوض كبار القادة علنا وبشكل متكرر اهمية التعلم ويظهرون خوفهم المستمر لذلك يتأثر اعضاء الفريق بالمنظمة بهذا السلوك للحصول على التوجيه والارشاد مثل سلوكيات القلق والمقاومة للتغيير للمستويات الادنى. (Audzeyeva & Hudson, 2017, pp. 29-46) و (Evgeny, Robwet , & Suprateek , 2023, pp. 1005-1030). ويمكن القول بأن سياقات التغيير المتقطع غالباً ما تجلّي في الجمود النفسي السلبي على مستوى المنظمة لذلك تظهر في شكل ميل الى ادراك التغيير باعتباره تهديدا وليس فرصة (König, Graf-Vlachy, & Schöberl, 2021, pp. 771-816).

3. جمود العمل (الحركي) يحدث هذا الجمود عندما تكون الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بطيئة للغاية، ويمكن القول ان الافتقار للمعلومات التي تخص العمل سيؤدي الى عدم اتخاذ قرارات تساعد في التغيير لذلك يحدث جمود العمل الحركي (Godkin, 2010, pp. 196-207). ويعكس جمود البصيرة يظهر جمود الفعل بعد جمع الملاحظات الادارية للبيئة الداخلية والخارجية وتوقف المسح البيئي، ويتم تعلم شيء دقيق وغني بالمعلومات الى حد ما، ويوجه الى اتخاذ القرارات الادارية، ولكن الاستجابة تكون بطيئة جداً، وغير مكتملة وغير فعالة وحتى ناقصة، واغلب الاحيان تكون مهمله من الادارة (Hedberg & Wolff, 2003, p. 537). ويؤدي جمود الحركة الى منع جهود المنظمة من تنفيذ العمليات والتقنيات والاجراءات التي تعمل المنظمة على تطويرها (Wang, Lee , & Maciejewski, 2015, pp. 203-213) ويتسبب الجمود في العمل الى ان يكون الموظفون اكثر عرضة لتجاهل الحاجة للتحويلات التنظيمية لتحقيق اهداف تتسم بالابتكار والابداع. (Van & Hirst., 2020, pp. 1129-1144).

المحور الثالث : الجانب العملي

أولاً مستوى اهمية متغيري الدراسة

1. الذكاء الاستراتيجي:

أ.الاستشراف: يتأكد الاتفاق لعينة البَحث على اغلب فقرات المحور من خلال قيمة الأهمية النسبية التي بلغت (98.23%) وهي نسبة عالية، وبوسط حسابي (4.91) وبانحراف معياري (0.23) موضعاً مدى التجانس للإجابات بخصوص (الاستشراف) انظر الجدول (1).

جدول (1) اجابات البعد الأول (الاستشراف) لمتغير الذكاء الاستراتيجي

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات										البُعد		
			5		4		3		2		1				
			اجابات العينة والنسب المئوية										X ₁ الاستشراف		
			%	f	%	f	%	F	%	F.	%	F.			
100	0.000	5.00	100	49	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Q1	X ₁ الاستشراف
97.96	0.306	4.90	89.8	44	10.2	5	-	-	-	-	-	-	Q2		
96.74	0.373	4.84	83.7	41	16.3	8	-	-	-	-	-	-	Q3		
98.23	0.23	4.91	الأجمالي												

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 23

توزعت مستويات أهمية فقرات بُعد (الاستشراف) لأعلى مستوى اجابة تحقق للفقرة (Q1) ليؤكد الاتفاق لاغلب افراد العينة عليها بوسطها الحسابي البالغ قيمته (5.005.00) وبانحراف معياري (0.000)، وباهمية نسبية (100%)، هذا يعني (أن لدى الشركة القدرة على استشراف المستقبل بهدف التطوير واكتشاف الفرص)، اما الفقرة (Q3) حققت ادنى مستوى بين فقرات (الاستشراف) بوسطها الحسابي (4.84) وبانحرافها المعياري (0.373)، وأهمية نسبية (96.74 %) ليُشير الى اتفاق افراد عينة البَحث على (أن الشركة تتحقق من المعلومات التي تردّها من البيئة المحيطة بها).

ب-الرؤية المستقبلية: يؤكد الاتفاق لعينة البَحث على اغلب فقرات هذا المحور من خلال قيمة الأهمية النسبية التي بلغت (97.96%) وهي نسبة عالية، اذ حقق الوسط الحسابي (4.90) وانحراف معياري (0.36)، مما يُشير الى مدى التطابق بالاجابات لفقرة (الرؤية المستقبلية) انظر الجدول (2)

جدول (2) اجابات البعد الثاني (الرؤية المستقبلية) لمتغير الذكاء الاستراتيجي

الأهمية النسبية %	الانحراف	الوسط الحسابي	الفقرات										البُعد	
			5		4		3		2		1			
			الاجابات والنسب										X ₂ الرؤية المستقبلية	
			%	f	%	f	%	f	%	f	%	f		
97.56	0.389	4.88	89.8	44	8.2	4	2	1	-	-	-	-	Q4	X ₂ الرؤية المستقبلية
97.54	0.439	4.88	91.8	45	4.1	2	4.1	2	-	-	-	-	Q5	
98.78	0.242	4.94	93.9	46	6.1	3	-	-	-	-	-	-	Q6	
97.96	0.36	4.90	الأجمالي											

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPS V23

اذ توزعت المستويات لأهمية فقرات بُعد (الرؤية المستقبلية) لأعلى مُستوى اجابة لفقرة (Q6) وبوسط حسابي بلغ (4.94) وبانحراف معياري (0.242)، واهمية نسبية (98.78%) ليُشير ذلك لاتفاق معظم افراد عينة البحث على هذه الفقرة، بما يرجح (أن رؤية الافراد العاملين الخاصة تتحدد وتتوافق مع رؤية الشركة)، اما (Q5) حققت الادنى في فقرة (الرؤية المستقبلية) اذ بلغ وسطها الحسابي (4.88) وبانحراف معياري (0.439)، وبأهمية (97.54 %) ليؤكد الاتفاق على (أن رؤية الشركة ممكنة التطبيق على الامد الطويل).

ت- تفكير النظم: يؤكد اتفاق العينة على هذا المحور من خلال قيمة الأهمية النسبية التي بلغت (98.23%) وهي نسبة عالية، بوسط حسابي (4.91) وبانحراف معياري (0.27)، مما يُشير الى مدى التجانس بالإجابات ل (تفكير النظم) انظر الجدول (3).

جدول (3) وصف الإجابات للبعد الثالث (تفكير النظم) لمتغير الذكاء الاستراتيجي

الأهمية النسبية %	الانحراف	الوسط الحسابي	الفقرات										الأبعاد	
			5		4		3		2		1			
			اجابات العينة والنسبة المئوية											
			%	f	%	f	%	f	%	f	%	f		
97.14	0.354	4.86	85.7	42	14.3	7	-	-	-	-	-	-	Q7	X ₃ تفكير النظم
97.96	0.306	4.90	89.8	44	10.2	5	-	-	-	-	-	Q8		
99.60	0.143	4.98	97	49	2	1	-	-	-	-	-	Q9		
98.23	0.27	4.91	الأجمالي											

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 23

وقد توزعت الأهمية لفقرات بعد (تفكير النظم) ويتضح ان أعلى مستوى اجابة تحقق للفقره (Q9) بوسطها الحسابي (4.98) وبانحراف معياري (0.143)، واهمية نسبية (99.60%) ليؤكد بأن (ان ادارة الشركة تقوم بفهم الترابطات وتحليل ردود الفعل وفهم قواعد النظام)، اما الفقرة (Q7) حققت ادنى مستوى لفقرات (تفكير النظم) بوسط حسابي بلغ (4.86) وبانحراف سجل (0.354)، وأهمية نسبية شكلت (97.14 %) ليؤكد ذلك الاتفاق حول (أن الشركة لديها عناصر متحدة من العمليات والنشاطات).

ت- الدافعية: يؤكد الاتفاق على معظم فقرات هذا المحور من خلال قيمة الأهمية النسبية التي بلغت (99.19%) وهي نسبة عالية، حيث سجل الوسط الحسابي لهذا المحور (4.96) وبانحراف معياري (0.16)، مما يُشير الى مدى التجانس بإجابات فقرة (الدافعية) انظر الجدول (4).

جدول (4) إجابات البعد الرابع (الدافعية) لمتغير الذكاء الاستراتيجي

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات										الأبعاد	
			5		4		3		2		1			
			الاجابات والنسب المئوية											
			%	f	%	f	%	f	%	f	%	f		
98.78	0.242	4.94	93.9	46	6.1	3	-	-	-	-	-	-	Q10	X ₄ الدافعية
98.78	0.242	4.94	93.9	46	6.1	3	-	-	-	-	-	Q11		
100	0.000	5.00	100	49	-	-	-	-	-	-	-	Q12		
99.19	0.16	4.96	الأجمالي											

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (SPSS V 23)

و توزعت مستويات أهمية الفقرات للبعد (الدافعية) بين أعلى مستوى لفقره (Q12) وبوسطها الحسابي (5.00) وبانحراف معياري (0.000)، واهمية نسبية شكلت (100%) بما يُرجح (ان لدى الشركة نظام حوافز متكامل لإثارة دوافع العاملين)، بينما حققت الفقرتان (Q10 و Q11) المستوى الاقل للاجابة بين فقرات (الدافعية) بوسط حسابي (4.94) وبانحراف معياري (0.242)، وأهمية نسبية شكلت (98.78 %) ليؤكد ذلك اتفاق افراد عينة البحث على أن الشركة توفر كافة (الحوافز المادية والمعنوية لدفع الافراد العاملين نحو الانجاز) و (وسائل الراحة والامان للعاملين لدفعهم نحو الانجاز).

يؤشر الجدول (5) أن قيم الاوساط الحسابية الموزونة للمتغير (الذكاء الاستراتيجي) بلغت (4.92) وهذا يدل بان اجابات العينة متجهة نحو الاتفاق بشدة، وبانحراف معياري قدره (0.26)، ليؤشر مدى التطابق بالإجابات في حين سجلت الأهمية النسبية (98.40 %) وهي نسبة عالية تُشير للاتفاق على معظم فقراته.

جدول (5) مستوى الأهمية للمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي

رمز	المتغيرات	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى استجابة أفراد العينة	معامل الاختلاف C.V %	الترتيب
X1	الاستشراف	4.91	0.23	98.23	عالية	4.68	الثاني
X2	الرؤية المستقبلية	4.9	0.36	97.96	عالية	7.35	الرابع
X3	تفكير النظم	4.91	0.27	98.23	عالية	5.50	الثالث
X4	الدافعية	4.96	0.16	99.19	عالية	3.23	الاول
X	الذكاء الاستراتيجي	4.92	0.26	98.40	عالية	----	المستقل

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

من خلال المقارنة بين محاور (الذكاء الاستراتيجي) من حيث الأهمية النسبية والانحراف النسبي، يُلاحظ أن محور (الدافعية) حصل على أعلى مستوى أهمية نسبية بواقع (99.19%)، وسجل محور (الرؤية المستقبلية) أقل مستوى بواقع (97.96%). إن قياس المستوى العام للأهمية والوسط الحسابي والانحراف للبُعد (الذكاء الاستراتيجي) بينت أن النسبة الأكبر من الاجابات لعينة البحث كانت (الدافعية)، وهذا يُدلل على أهمية (القدرة على تحفيز الأفراد لتحقيق هدفٍ معين)، ثم (الاستشراف) والذي يتمثل ب(عملية جمع المعلومات الخاصة بالمستقبل).

2. الجمود التنظيمي السياحي: احتوت الاستبانة في محورها الخاص بقياس الجمود التنظيمي السياحي (12) سؤال موزعة على (3) من الأبعاد، لإيجاد مدى توافره في شركات السياحة والسفر ببغداد، وكانت النتائج الخاصة بمتغير (الجمود التنظيمي السياحي) كما يأتي :

أ- جمود البصيرة : تتفق اغلب الاجابات على هذا المحور من خلال قيمة الأهمية النسبية التي بلغت (99.08%) وهي نسبة عالية، حيث سجل الوسط الحسابي لهذا المحور (4.96) وانحراف معياري (0.18)، الامر الذي يُشير الى مدى التطابق لاجابات العينة بخصوص (جمود البصيرة) انظر الجدول (6).

جدول (6) وصف الإجابات لفقرات (جمود البصيرة)

الأهمية النسبية %	الانحراف	الوسط الحسابي	الفقرات										الأبعاد		
			5		4		3		2		1				
			اجابات العينة والنسبة المئوية لكل اجابة												
			%	f	%	f	%	f	%	f	%	f			
100.00	0.000	5.00	100	49	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Q13.	Y1 جمود البصيرة
99.18	0.200	4.96	95.9	47	4.1	2	-	-	-	-	-	-	Q14.		
98.36	0.278	4.92	91.8	45	8.2	4	-	-	-	-	-	-	Q15.		
98.78	0.242	4.94	93.9	46	6.1	3	-	-	-	-	-	-	Q16.		
99.08	0.18	4.96	الأجمالي												

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V23

وتوزعت المستويات لأهمية فقرات (جمود البصيرة) يوضح مستوى الاجابة لفقرة (Q13) بوسط حسابي بلغ (5.00) وانحراف معياري (0.000)، وأهمية نسبية شكلت (100%) بما يُرجح (أن الشركة تسعى جاهدة الى فهم التغييرات البيئية التي تحصل من حولها)، اما فقرة (Q15) حققت ادنى مستوى اجابة بين فقرات (جمود البصيرة) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.92) وكان الانحراف المعياري قد سجل (0.277)، وأهمية نسبية شكلت (98.36%) ليؤكد ذلك اتفاق أقل لأفراد عينة البحث على (أن لدى الشركة وسائل واساليب تعلم تستطيع من خلالها فهم التغييرات البيئية).

ب- **الجمود النفسي** : يؤكد اتفاق عينة البحث على معظم فقرات هذا المحور من خلال قيمة الأهمية النسبية التي بلغت (**99.60%**) وهي نسبة عالية، إذ سجل الوسط الحسابي (**4.98**) وانحراف معياري (**0.10**)، مما يشير إلى مدى التوافق بإجابات العينة للمتغير (الجمود النفسي) انظر الجدول (7).

جدول (7) اجابات البُعد الثاني (الجمود النفسي) للجمود التنظيمي السياحي

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات										الأبعاد		
			5		4		3		2		1				
			الاجابات والنسب المئوية												
			%	f	%	f	%	f	%	f	%	f			
100.00	0.000	5.00	100	49	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Q17	Y2 الجمود النفسي
100.00	0.000	5.00	100	49	-	-	-	-	-	-	-	-	Q18		
98.78	0.243	4.94	93.9	46	6.1	3	-	-	-	-	-	-	Q19		
99.60	0.142	4.98	98	48	2	1	-	-	-	-	-	-	Q20		
99.60	0.10	4.98	الأجمالي												

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على SPSS V23

وتوزعت أهمية فقرات (الجمود النفسي) يؤثر أعلى مستوى اجابة حقيقته الفقرتان (Q17 و Q18) وبوسط بلغ (5.00) وانحراف معياري (0.000)، وأهمية نسبية (100%) وهذا يؤكد الاتفاق على هذه الفقرتين، بما يرجح (ان الشركة تسعى إلى تحديد السلوكيات السلبية في الماضي ومعالجتها) و (تحاول معرفة اوجه القصور بالخدمات المقدمة في الوقت الحالي)، **ت الجمود الحركي**: يؤكد الاتفاق على الفقرات من خلال قيمة الأهمية النسبية التي بلغت (**97.76%**) وهي نسبة عالية، إذ سجل الوسط الحسابي (**4.89**) ، وانحراف معياري (**0.302**) انظر الجدول (8).

جدول (8) وصف الاجابات للبُعد الثالث (الجمود الحركي) للجمود التنظيمي السياحي

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات										البعد	
			5		4		3		2		1			
			الاجابات											
			%	f	%	f	%	f	%	f	%	f		
97.56	0.389	4.88	89.8	44	8.2	4	2	1	-	-	-	-	Q21	Y3 الجمود الحركي
95.50	0.511	4.78	81.6	40	14.3	7	4.1	2	-	-	-	-	Q22	
100	0.000	5.00	100	49	-	-	-	-	-	-	-	-	Q23	
97.96	0.306	4.90	89.8	44	10.2	5	-	-	-	-	-	-	Q24	
97.76	0.302	4.89	الأجمالي											

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS V23

و توزعت أهمية فقرات (الجمود الحركي) لأعلى مستوى اجابة حقيقته الفقرة (Q23) بوسطها الحسابي (5.00) وانحراف معياري (0.000)، وأهمية نسبية (100%) ليؤكد ذلك الاتفاق على هذه الفقرة، بما يرجح (أن ادارة الشركة تتسم بالسرعة في تنفيذ القرارات والاجراءات الادارية)، اما الفقرة (Q22) أظهرت أدنى مستوى اجابة بين فقرات (الجمود الحركي) بوسطها الحسابي (4.78) وكان الانحراف المعياري لها (20.51)، وأهمية نسبية (95.50%) ليؤكد الاتفاق على (أن الشركة تمتلك ردود فعل سريعة تجاه التغييرات).

ويتضح الجدول (9) أن قيمة الاوساط الحسابية الموزونة للمتغير (الجمود التنظيمي السياحي) بلغت (4.94) ، وانحراف معياري (0.19)، والذي يُشير إلى مدى التجانس في الاجابات بخصوص هذا المتغير، في حين سجلت الأهمية النسبية (98.81%) وهي نسبة مرتفعة تُبين الاتفاق على فقراته.

جدول (9) مستوى الأهمية للمتغير التابع الجمود التنظيمي السياحي

الرمز	المتغيرات	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى استجابات أفراد العينة	التسلسل
Y1	جمود البصيرة	4.97	0.18	99.08	مرتفعة	الثاني
Y2	الجمود النفسي	4.98	0.10	99.60	مرتفعة	الاول
Y3	الجمود الحركي	4.89	0.302	97.76	مرتفعة	الثالث
Y	الجمود التنظيمي السياحي	4.94	0.19	98.81	مرتفعة	التابع

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V 23

وللمقارنة بين محاور (الجمود التنظيمي السياحي) من حيث الأهمية النسبية يُلاحظ أن (الجمود النفسي) حصل مستوى أهمية نسبية بواقع (99.60%) وهو الأعلى ، و سجل محور (الجمود الحركي) أدنى مستوى بواقع (97.76%) .
إن القياس لمستوى الأهمية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الجمود التنظيمي السياحي) اشترت أن الحصة الأكبر من الاجابات للعينة ل (الجمود النفسي)، وهذا يدل على أهمية (الحفاظ على مكتسبات الماضي وعدم ادراك التغييرات والخوف منها)، ثم (جمود البصيرة) والتي تتمثل ب(الحالة التي تتصف بها المنظمة بعدم ادراك التغييرات البيئية من حولها) .

ثانياً: إختبار فرضيات البحث:

1. اختبار فرضيات الارتباط والتأثير :

- أ. بناءً على اراء العينة تم قبول الفرضية الثانوية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية وبدلالة احصائية بين الاستشراف و الحد من الجمود التنظيمي السياحي) وبنسبة ثقة (95%)، إذ سجل معامل الارتباط (0.63) ليُرسخ ذلك الارتباط بينهما على وفق آراء عينة البحث. وبلغت (F) المُحتسبة (44.12) أي وجود التأثير و بدلالة احصائية للمتغير (الاستشراف) بالحد من (الجمود التنظيمي السياحي)، وهذا يعني قبول الفرضية الثانوية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير بين المتغيرين)، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.40%) التي تُشير الى نسبة تأثير ومُساهمة (الاستشراف) بالحد من (الجمود التنظيمي السياحي).
- ب. بناءً على اراء العينة تم قبول الفرضية الثانوية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرؤية المستقبلية والحد من الجمود التنظيمي السياحي)، إذ سجل معامل الارتباط (0.52) ليُرسخ ذلك الارتباط بينهما على وفق آراء عينة البحث. وبلغت قيمة F المُحتسبة (5.028) وهذا يُؤشر وجود تأثير (الرؤية المستقبلية) للحد (الجمود التنظيمي السياحي)، يُشير ذلك لقبول الفرضية الثانوية الثانية وبلغت قيمة معامل التحديد (0.27%) التي تُشير الى تأثير ومُساهمة (الرؤية المستقبلية) للحد (الجمود التنظيمي السياحي).
- ت. بناءً على اراء العينة تم قبول الفرضية الثانوية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية وبدلالة احصائية بين تفكير النظم والحد من الجمود التنظيمي السياحي) و بثقة (95%)، إذ سجل معامل الارتباط (0.53) ليؤكد ذلك الارتباط بينهما على وفق آراء عينة البحث. وبلغت (F) المحتسبة (4.270) أي وجود تأثير للمتغير (تفكير النظم) للحد (الجمود التنظيمي السياحي) ، وهذا يعني قبول الفرضية الثانوية الثالثة وعليه سجل معامل التحديد (0.28%) يُظهر ذلك تأثير ومُساهمة (تفكير النظم) بالحد من (الجمود التنظيمي السياحي).
- ث. بناءً على اراء العينة تم قبول الفرضية الثانوية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الدافعية والحد من الجمود التنظيمي السياحي) و بثقة (95%)، إذ سجل معامل الارتباط (0.76) ليُرسخ ذلك الارتباط بينهما على وفق آراء عينة البحث. وبلغت قيمة (F) المحتسبة (8.481) أي وجود تأثير

للمتغير (الدافعية) للحد (الجمود التنظيمي السياحي)، وهذا يعني قبول الفرضية الثانوية الثالثة اذ سجل معامل التحديد (0.58%) وهذه النسبة تُشير الى تأثير ومُساهمة (الدافعية) بالحد من (الجمود التنظيمي السياحي).
 ح. بناءً على اراء العينة تم قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي والحد من الجمود التنظيمي السياحي) وبنسبة (95%)، ومعامل الارتباط (0.65) وهي معنوية ليظهر الارتباط بينهما على وفق آراء عينة البحث. وبلغت (F) المحسوبة (7.331) أي يوجد تأثير للمتغير (الذكاء الاستراتيجي) للحد من (الجمود التنظيمي السياحي)، مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير بين المتغيرين)، وبلغ معامل التحديد (0.42%) التي تُشير الى نسبة تأثير ومُساهمة (الذكاء الاستراتيجي) للحد من (الجمود التنظيمي السياحي). انظر الجدول (10)

جدول (10) نتائج اختبار الفرضية الارتباط والتأثير للذكاء الاستراتيجي في الحد من الجمود التنظيمي السياحي

التفسيرات	F- test			معامل (R ²)	معامل الارتباط بيرسون r	المتغيرات	
	القيم الاحتمالية .sig	الجدولية	المُحتسبة			المُعتمد	المستقل
وجود الارتباط المعنوي وبالتالي قبول الفرضية الثانوية الاولى وعليه يوجد تأثير	0.000	4.05	4.123	0.40	0.63	الجمود التنظيمي السياحي	الاستشراف
وجود الارتباط المعنوي وبالتالي قبول الفرضية الثانوية الثانية وعليه يوجد تأثير	0.000		5.028	0.27	0.52	الجمود التنظيمي السياحي	الرؤية المستقبلية
وجود الارتباط المعنوي وبالتالي قبول الفرضية الثانوية الثالثة وعليه يوجد تأثير	0.000		4.270	0.28	0.53	الجمود التنظيمي السياحي	تفكير النظم
وجود الارتباط المعنوي وبالتالي قبول الفرضية الثانوية الرابعة وعليه يوجد تأثير	0.000		8.481	0.58	0.76	الجمود التنظيمي السياحي	الدافعية
وجود الارتباط المعنوي وقبول الفرضية الرئيسية الاولى والثانية وعليه يوجد التأثير	0.000		7.330	0.42	0.65	الجمود التنظيمي السياحي	الذكاء الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

النتائج والاستنتاجات والتوصيات:

أ. النتائج:

أكدت النتائج الآتي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات تأثير معنوي بين (الذكاء الاستراتيجي) والحد من (الجمود التنظيمي السياحي).
2. أن أكثر المتغيرات المستقلة الثانوية تأثيرا بالحد من الجمود التنظيمي السياحي هو (الدافعية) يليه (الاستشراف) حسب إجابات العينة.
3. ان المتغيرات المستقلة الثانوية مجتمعة لها اكبر تأثيرا في الابعاد الثانوية لمتغير التابع (الجمود النفسي) ثم جمود البصيرة وأخيرا الجمود الحركي).

الأستنتاجات

أنتق أفراد عينة البحث على :

1. يساهم متغير (الذكاء الاستراتيجي) والمتمثل بالمعرفة والتنبؤ والاستشراف التي تحتاجها المنظمات عن بيئة اعمالها والتي تمكنها من ادارة اعمالها وتوقع الاحداث المستقبلية في الحد من الجمود التنظيمي السياحي للشركات السياحية.
2. لدى ادارة الشركات السياحية القدرة على تحفيز الأفراد العاملين لتحقيق هدف معين.
3. لدى الشركة نظام حوافز متكامل لإثارة دوافع العاملين.
4. لدى الشركة القدرة على استشراف المستقبل بهدف التطوير واكتشاف الفرص.
5. تستطيع ادارة الشركة التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية وان محاولة التكيف هذه تسهم بتعزيز ادائها.
6. تقوم ادارة الشركة بفهم الترابطات وتحليل ردود الفعل وفهم قواعد النظام وتفكر بطريقة تحليل الاشياء وتقسيمها الى جزئيات صغيرة.
7. تتحدد وتتوافق رؤية الافراد العاملين الخاصة مع رؤية الشركة.
8. تسعى الشركة الى تحديد السلوكيات السلبية في الماضي ومعالجتها , ومعرفة اوجه القصور بالخدمات المقدمة بالوقت الحالي.
9. تسعى الشركة جاهدة الى فهم التغييرات البيئية التي تحصل من حولها والتكيف معها.
10. تتسم ادارة الشركة بالسرعة في تنفيذ القرارات والاجراءات الادارية.

التوصيات.

1. توفير الحوافز المادية والمعنوية ووسائل الراحة والأمان لدفع الافراد العاملين نحو الانجاز .
 2. على ادارة الشركات التحقق دائما من المعلومات التي ترددا من البيئة المحيطة بها وعدم اهمالها ومعالجتها .
 3. العمل على تقسيم وتجميع الجهود الخاصة بالأفراد العاملين بحيث تسهم هذه الجهود بخلق بيئة عمل متناسقة وفعالة.
 4. يجب أن تكون رؤية الشركة ممكنة التطبيق على الامد الطويل.
 5. السعي الى ازالة الخوف الذي يحصل اثناء عملية التغيير , وعدم نكران حاجة الشركة للتعلم من أخطاء الماضي.
 6. على ادارة الشركة توفير وسائل واساليب تعلم تستطيع من خلالها فهم التغييرات البيئية.
 7. تقليص الفوارق بين التغييرات البيئية والمعالجات الخاصة بها
 8. توفير المعلومات اللازمة لاستباق الاحداث المستقبلية التي تؤثر على عمل الشركة.
- السعي الى معالجة وتنفيذ المعلومات التي ترد لإدارة الشركة وفهم ردود الفعل تجاه التغييرات عن طريق التغذية العكسية

المصادر

1. Berghe L. Vanden ,B. Soenens ,N. Aelterman ,G. Cardon ,I. B. Tallir , و L. Haerens .(2014) .Within-person profiles of teachers 'motivation to teach: Associations with need satisfaction at work, need-supportive teaching, and burnout. *Psychology of Sport and Exercise*, 15(4).
2. D. Arnold Ross و p.wade Jon .(2015) .Adefinition of systems thinking : Asystems approach , *procedia computer science .conference on systems engineering research* .
3. A. Audzeyeva و R. Hudson .(2017) .How to get the most from a business intelligence application during the post implementation phase? Deep structure transformation at a U.K. retail bank . *European Journal of Information Systems*.(1)
4. A. König ,L. Graf-Vlachy و M. Schöberl .(2021) .Opportunity/threat perception and inertia in response to discontinuous change: Replicating and extending Gilbert . *Journal of Management*.(3)

5. Alomian, N. R., & et.al. (April 2019). The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 10.
6. B. Hedberg و R. Wolff. (2003). *Organizing, learning, and strategizing: From construction to discovery*. In Meinolf Dierkes). Ariane Berthoin Antal, John Child و Ikujiro Nonak (المحررون)، Oxford: Oxford University Press.
7. Barnea, A. (2020). Strategic intelligence: a concentrated and diffused intelligence model. *Intelligence and National Security*. 5.
8. Basile, G., Kaufmann, H. R., & Savastano, M. (2018). Revisiting complexity theory to achieve strategic intelligence. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 13(1-2).
9. Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions.. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2).
10. C. G. Gilbert. (2005). Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity. *Acad. Manag. J.* 48.
11. Cinzia Battistella. (2014). The organization of Corporate Foresight: A multiple case study in the telecommunication industry, *Technological Forecasting and Social Change*.
12. Ehsan, M., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). *Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance*. Asia Pacific Management Review.
13. Frank, T. (2017). *Strategic Management* (Vol. Third). Printed in the United States of America.
14. Geelmaale, A. M. (2019). Impact Of Employee Motivation on Organizational Performance. *International Journal of Advance Research*, 7(10).
15. Gitelman, L. D., Kozhevnikov, M. V., & Chebotareva. (2021). Strategic intelligence of an organization amid uncertainty. *Int. J. of Energy Prod. & Mgmt*, 3.
16. H. Yener. (2022). A study on effects of system thinking and decision-making styles over entrepreneurship skills. *Turkish Journal of Engineering*. (1)
17. H. Xianglu, H. Lingyu, E. Reham, Z. Liangaing, w. Bin, T. Yifan. (2025). *Industrial management and data systems*. (2).
18. Huang, H. C., Laim, M., Lin, L. H., & Chen, C. T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6).
19. J. Zhen, C. Cao, H. Qiu, و Z. Xie. (2021). Impact of organizational inertia on organizational agility: The role of IT ambidexterity. *Information Technology and Management*. (1).
20. Jean, P. K. (2010). *A Study Of Strategic Intelligence As A Strategic Management Tool In The Long-Term Insurance Industry In South Africa*. Master's thesis, submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Master Of Commerce in the degree of Master Of Commerce in the subject of Business Management at the University Of South Africa.
21. Jelonek, D., Tien, N. H., Dao, M. T., & Minh, D. T. (2022). Comparative analysis of business strategy of Vietnamese real estate developers: The use of Hoffer matrix. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 3.
22. K. Gao, Y. Yang, L. Sun, و X. Qu. (2020). Revealing psychological inertia in mode shift behavior and its quantitative influences on commuting trips. *Transportation research part F: traffic psychology and behaviour*.
23. Kaganer Evgeny, Wayne Robwet, و sarker Suprateek. (2023) A process for managing digital transformation: an organizational inertia perspective. *Journal of Association for information systems*. (4)

24. Kitagawa , & Vidmer. (2022). Strategic Intelligence for the future of places: Enabling inclusive economic growth through the opportunity Areas Analysis tool Research output Contribution to journal, Business School Entrepreneurship and innovation school of Entrepreneurship and innovat.
25. Knippenberg D. Van و ،G. Hirst .(2020) .A motivational lens model of person x situation interactions in employee creativity .*Journal of Applied Psychology*.(10)
26. L. Godkin .(2010) .The zone of inertia: absorptive capacity and organizational change .*The Learning Organization*.(3)
27. Leitner, M., Bentz, J., Lourenco, T., & Swart, R. (2018). Foresight for policy & decision-makers. Work package 4-institutional strengthening. Task 4.3-promote foresight.
28. Li, W., Chen, W., Pang, Q., & Song, J. (2023). How to mitigate the inhibitory effect of organizational inertia on corporate digital entrepreneurship? *Frontiers in Psychology*.
29. M. Al-Fawaer و ،A .W. Alkhatib .(2020) .Investigating The Moderating Role Of Teamwork Culture On Strategic Intelligence And Operational Performance .*Economics and Management*.(2)
30. Maccoby , M. (2016). The Human Side: Successful Leaders Employ Strategic Intelligence. *Journal homepage Research-Technology Management , 44:3*.
31. Mitchell, R., Schuster, L., & Jin, H. S. (2020). Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun? *Journal of Business Research, 106(November)*.
32. Muhammad, u., Muhammad, M., & Romah, K. (2024). unloking insights; harnessing the power of businss intellegaence for strategic growth. *international journal of advanced engineering technologies and innovations, 1*.
33. Sadalia, I., Irawati, N., Syahfitri, I., & Erisma. (2021). *The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development. In 3rd International Conference on Business and Management of Technology (Vol. Vol. 202)*. Atlantis Press, Advances in Economics, Business and Management Research.
34. Seitovirta, L. C. (2011). *the role of strategic intelligence services in corporate decision making*. Master's Thesis,, Aalto University, School of Economics, Department of Management and International Business.
35. Shahraki, A. M., & et. al. (2020). An Investigation of the Impacts of Strategic Intelligence on Improving Organizational Innovation. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation , 24*.
36. Sheen S. Levine و ،N. Rosmarie .(2017) .strategic intelligence : the cognitive capability to Anticipate competitor behavior .*Strategic management journal :38*.
37. Teofilus , T., Ardyan , E., Sutrisno , T., Sabar, S., & Sutanto, V. (2022). Managing Organizational Inertia: Indonesian Family Business. *Perspective. Frontiers in psychology*.
38. Tjahjadi , B., Soewarno, N., & Jermias , J. (2024). Effect of intellectual capital on organizational performance in the Indonesian SOEs and subsidiaries : roles of open innovation and organizational inertia. (2).
39. V. Wang ،S. Y. Lee و ،M .L. Maciejewski .(2015) .Inertia in health care organizations: A case study of peritoneal dialysis services .*Health Care Management Review*.(3)
40. Yousfi, A. (2019). *Organizational development and organizational change management mechanisms*. Amman, Jordan: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
41. Z.Rajaei و ،F .Asadzadeh .(2021) .Investigating the Impact of Organizational Indifference on Organizational Inertia with Regard the Mediator Role of the Organizational Silence .*Public Management Researches*.(52)