



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259
NTU Journal for Administrative and Human Sciences
Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



Availability of strategic monitoring dimensions: an exploratory study of a sample of university leaders at the Northern Technical University and its affiliated formations

1st ., Abdullah Marwan Abdullah Al-Afandy¹ , 2nd Assist. Prof. Dr. Majeed Hameed Majeed Al-Ali

1. Northern Technical University , Administrative Technical College / Mosul
2. Northern Technical University , Administrative Technical College / Mosul

Article Informations

Received: 04 - 06 - 2023,
Accepted: 20 - 06 - 2023,
Published online: 01 - 10 - 2023

Corresponding author:

Name: Abdullah Marwan Abdullah
Affiliation: Northern Technical University
Email Abdullah_Marwan@ntu.edu.iq

Key Words:

keyword1, strategic monitoring
keyword2, strategic intelligence
keyword3, strategic thinking

ABSTRACT

The aim of the research is to highlight the availability of the dimensions of strategic monitoring among university leaders at the Northern Technical University and its affiliated formations. The problem of this research was launched from a question in its content: What is the availability of the dimensions of strategic monitoring in the researched organization? The Northern Technical University and its affiliated formations have been identified as a field of study, based on the importance of the topic that the research has dealt with and the importance that characterizes the research sample in the researched university. The researchers relied in their research on the descriptive approach, as the intended research sample consisted of (university president, university president assistants, deans, assistant deans, department heads and directors) who numbered (133) respondents, The researchers relied on the statistical analysis tools in the program (SPSS.V.22) to test the research hypotheses, which were adopted. The research reached a set of results, the most important of which is the achievement of a high-level consensus regarding the availability of strategic monitoring through the dimensions embodied in it by university leaders at the Northern Technical University and its affiliated formations. This gives the impression to researchers that university leaders possess a strategic monitoring through which they can address potential threats and risks and limit the effects that may result from them, as well as identifying available opportunities and working to invest them.



المقدمة

تشهد بيئة الأعمال ضغوطات تنافسية وان هذه الضغوطات التي افرزتها التطورات التقنية والرقمية قد تخلق قدراً كبيراً من الفرص جنباً إلى جنب مع العديد من التحديات سيما في المنظمات التي تواجه منافسة شديدة في الأسواق المزدهمة ذات النمو السريع ، مما يتطلب من تلك المنظمات فهم بيئتها والاستعداد المسبق للتعامل مع التغيرات التي قد تفرضها تلك البيئة والتي تتسم عادةً بالغموض والتعقيد والاضطراب ، لذا ظهر مفهوم الرصد الاستراتيجي باعتباره احد الأطر المفهومية الأكثر اهمية في ادبيات الادارة الاستراتيجية، اذ تحرص المنظمات على ذكائها وطريقة تفكيرها ويقظتها الاستراتيجية بالشكل الذي يتيح التهيئة اللازمة لمتطلبات البيئة الخارجية لما تحتويه من فرص وما تفرضه من تحديات تضع منظمات الاعمال في اطار البحث والتقصي والتقيب والتقييم المستمر بما يمكنها من تكييف وبناء واعادة تشكيل خططها ومواقفها وقاعدة مواردها البشرية والمالية من اجل تحقيق اقصى قدر ممكن من الموائمة بين بيئتها الداخلية ومعطيات البيئة الخارجية على نحو يجعل منها خارطة الطريق التي تسترشد بها للوصول الى أهدافها، الامر الذي جعل من الرصد الاستراتيجي موضع اهتمام ومحط انظار القيادات الجامعية، وقد تضمن البحث الحالي أربعة محاور تناول المحور الأول الاطار المنهجي في حين تضمن الثاني الإطار النظري والثالث تطرق الى الجانب التطبيقي واختتم بالمحور الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: الإطار المنهجي

أولاً. المشكلة البحثية

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات كبيرة ومتسارعة أُلقت بظلالها على نجاح المنظمات وبقائها واستمرارها ولكي تتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار عليها اعتماد الانطلاقة الصحيحة لأعمالها، وفي ذلك مدعاة لان تعمل بشكل جاد على مسح بيئتها الداخلية والخارجية وتفعيل الرصد الاستراتيجي لها بالشكل الذي يسهم في تكييف المورد الأهم في المنظمة وهو المورد البشري للتعامل بشكل استباقي مع هذه التغيرات المتسارعة. وهذا هو محور الإشكالية الفكرية إذ لم يتم وحسب اطلاع الباحثان دراسة مدى توافر الرصد الاستراتيجي لدى القيادات في الجامعة التقنية الشمالية باعتبارها أحد سبل النجاح التنظيمي.

وبناءً على المسارات التي افرزتها الإشكالية الفكرية تتضح معالم المشكلة الميدانية للدراسة إذ ان التعامل مع البيئة بأسلوب الفعل ورد الفعل والذي كان يُمكن المنظمات من النجاح في السابق لم يعد مجدياً في بيئة اليوم مما يضع قيادات المنظمات امام خيارات عدة تتسجم مع توفير الرصد الاستراتيجي لديها وبمنظور شمولي من خلال ابعاده (التفكير الاستراتيجي، الذكاء الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية) وصولاً الى النجاح والتميز والذي لا يتم الا من خلال فهم صحيح للتغيرات البيئية وتكييف العاملين في المنظمة للتعامل معها باعتبارهم العنصر الأهم في معادلة النجاح فبدونهم لا يمكن للمنظمة النجاح والنمو مهما امتلكت من تصور ورؤية صحيحة ورصداً بيئياً. ولذلك يمكن القول ان الرصد الاستراتيجي هو مدخلا إيجابيا للمنظمة إذا ما تمكن القادة الاداريون من توظيفه بشكل شمولي متكامل. وعليه وجد الباحثان مدخلا لعرض مشكلة بحثهما وفق التساؤلات الآتية:

١- هل يتوافر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في الجامعة التقنية الشمالية

والتشكيلات التابعة لها؟

٢- هل يتوافر التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في الجامعة التقنية الشمالية

والتشكيلات التابعة لها؟

٣- هل تتوافر اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الجامعية في الجامعة التقنية الشمالية

والتشكيلات التابعة لها؟

ثانياً. أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته بمحاولته استقصاء توافر ابعاد الرصد الاستراتيجي متمثلة بالذكاء الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية ولصياغة المرتكزات الأساسية للرصد الاستراتيجي لمستوياته لدى القيادات الجامعية في التقنية الشمالية وتشكيلاتها، ويمكن اقرار اهمية هذا البحث بوساطة الآتي:

١- يستمد البحث أهميته من أهمية المتغير الذي تناوله المتمثل بالرصد الاستراتيجي عبر

ابعاده الذكاء الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية وتوافرها في

المنظمات يعد أمراً بالغ الأهمية لنجاح المنظمات ومنها المنظمة المبحوثة.

٢- تناوله لقطاع مهم وهو قطاع التعليم، إذ تعد المؤسسات التعليمية الركيزة الأساسية

لنمو ونهوض أي مجتمع.

٣- تمثل مساهمة جادة في زيادة الاثراء الفكري والتراكم المعرفي للفكر الاستراتيجي والارث الاداري فضلاً عن سعيه لدعم الدراسات التطبيقية في هذا الميدان بما يفسح المجال لبحوث اخرى قد تؤدي الى استكشاف نتائج جديدة.

ثالثاً. أهداف البحث

بناءً على ما تم عرضه من مشكلة واهمية البحث يمكن توضيح اهداف البحث بالآتي:

- ١- بناء أطار معرفي للرصد الاستراتيجي وأبعاده.
- ٢- تحديد واقع الرصد الاستراتيجي على مستوى المنظمة المبحوثة.

رابعاً. فرضيات البحث

بناءً على ما سبق عرضه من مشكلة، وأهمية، وأهداف البحث، تمثلت الفرضية الرئيسية بـ لا تتوافر ابعاد الرصد الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في الجامعة التقنية الشمالية والتشكيلات التابعة لها وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية

١. لا يتوافر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في الجامعة التقنية الشمالية والتشكيلات التابعة لها.
٢. لا يتوافر التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في الجامعة التقنية الشمالية والتشكيلات التابعة لها.
٣. لا تتوافر اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الجامعية في الجامعة التقنية الشمالية والتشكيلات التابعة لها.

خامساً. حدود البحث: تتضمن حدود البحث الآتي:

- ١- الحدود المكانية: تمثلت في الجامعة التقنية الشمالية والتشكيلات التابعة لها.
- ٢- الحدود البشرية: تتضمن العينة مجموعة من القيادات الجامعية والتي تمثلت برئيس الجامعة ومساعديه، العمداء ومعاوني العمداء، رؤساء ومدراء الأقسام.
- ٣- الحدود الزمانية: حددت المدة الزمنية للدراسة بجانبها العملي والنظري من

٢٠٢٣/٢/١٤ ولغاية 2023/6/١

سادساً. أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد من قبل الباحثان في إنجاز بحثهما على الأساليب التالية:

أ. **الإطار النظري:** تم استخدام ما متاح من مصادر علمية ذات علاقة بموضوع البحث وحسب ما تسنى للباحثين من الاطلاع عليه.

ب. **الجانب التطبيقي:** اعتمدت استمارة استبانة لغرض جمع البيانات من الميدان المبحوث، بعد قيام الباحثان بإعدادها وصياغة أسئلتها على النحو الذي يؤدي الى الوصول الى النتائج المتوخاة من البحث الحالي وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS.V22).

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. مفهوم الرصد الاستراتيجي

ظهرت نظرية الرصد الاستراتيجي وحددت كمادة أساس وأسلوب عمل في الإدارة المعتمدة على دراسة السبب والنتيجة تحت مسمى الإدارة العامة الحديثة في مطلع الثمانينات من القرن الماضي، وفي هذه الحقبة الزمنية كانت إدارات الدول ومنظمات القطاع الخاص جميعها تخوض منافسة شديدة لتلبية المتطلبات الداخلية والخارجية وعلى نحو يؤطر حاجتها للمزيد من المراقبة والوضوح من اجل تحقيق الأهداف الموضوعية وللإيفاء بالوعود التي حددتها المنظمة للمستفيدين من مخرجاتها (Mhina, 2017: 2)، كما يعدُّ مصطلح " الرصد الاستراتيجي " أسلوب من الأساليب المتوفرة والمؤكدة لاستمرارية نجاح المنظمات في بيئة ذات تنافس عالي، وهو أسلوب معلوماتي يُمكن المنظمات من المراقبة والفحص المسبق لبيئتها الخارجية وذلك للحصول على فرص مناسبة وفي وقت مناسب او لتشخيص الخطر وتفاديه او التقليل منه، تحتوي عملية الرصد التجميع والتوزيع والتحليل والنشر للمعلومات الاستراتيجية وذلك لتغذية القرارات الاستراتيجية (كرومي، ٢٠١٣: ١٢)، وهناك من أشار الى ان الرصد الاستراتيجي يتصف بالديمومة والاستمرارية كونه الوظيفية التي يعمل من خلالها القائمين عليها على تهيئة وتنظيم البيانات التي يتم تحصيلها من البيئتين الداخلية والخارجية ومن ثم العمل على تحويلها الى معلومات ذات قيمة وفائدة لغرض تقديمها لأصحاب القرار في المنظمة، ان هذه العملية لا تقتصر على تحويل البيانات الى معلومات وفق الآلية التي يتم اعتمادها وفق هذا الشأن ولكنها تقترن بمراجعة الدروس السابقة والاستفادة منها في توفير معلومات رصينة ذات مصداقية عالية تتيح لصاحب القرار المفاضلة المستندة الى أرضية واقعية بهدف اتخاذ القرار الذي من شأنه تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل صورة ممكنة

(Dziyaba, 2016: 12)، عليه فإن الهدف الأساس لوظيفة الرصد الاستراتيجي هو تقديم المساعدة للإدارة الاستراتيجية وأصحاب العلاقة في المنظمة لأجراء التعديل المستمر وتقديم مضات او اشعارات مبكرة على النمو او التراجع لخطط وسياسات المنظمة، إذ ان هذا التعديل المستمر يشمل التغيير في مشاريع المنظمة او برامجها او أي اجراء اخر تراه الإدارة مناسباً لأجراء التعديل المطلوب، لذا فان الرصد يعطي المنظمات إمكانية تتبع الاعمال المنجزة وذلك عن طريق تجهيز معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت الصحيح (المظفر، ٢٠٢٠: ٣٥)، وعليه يرى الباحثان ان الرصد الاستراتيجي هو مجموعة من العمليات المستمرة التي تهدف الى تفصي وتتبع المعطيات والمتغيرات ذات العلاقة بنشاط المنظمة ومن ثم تأمين القراءة السليمة لمعطيات البيئة واشاراتها والعمل على هيكلتها وبنائها كمعلومات متكاملة يتم مشاركتها مع متخذي القرار بهدف بناء الاستراتيجيات او تكييفها على النحو الذي يتيح تحقيق الأهداف بمرونة عالية ومن ثم تحقيق السبق التنافسي الذي يؤهلها من البقاء والاستمرار.

ثانياً. أهمية الرصد الاستراتيجي: تأتي أهمية الرصد الاستراتيجي باعتباره عميلة استراتيجية لا تستطيع المنظمات الاستغناء عنه كونه أحد أبرز المقومات التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، وقد برزت أهمية الرصد الاستراتيجي في المنظمات الحكومية باعتباره أداة إدارية للحوكمة الفعالة، إذ اصبح سياق عمل يركز على تحسين الخدمات المقدمة والاستفادة من التجارب السابقة ووضع الخطط وتخصيص الموارد على النحو الأمثل، ومن خلال التركيز على النتائج عمل الرصد الاستراتيجي على تعزيز الوعي والاهتمام بالمنظمات الحكومية من خلال العمل على قياس مؤشرات الأداء للمنظمة من إذ المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج والاثار لمشاريع التنمية او البرامج الحكومية والاستراتيجيات، وفي ذلك مدعاة للقول بأن الرصد الاستراتيجي يتيح للحكومات الوقوف على مواضع التقدم والاختفاق ومن ثم العمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الخدمات العامة (Ojok, 2016: 7)، فضلاً عن ما تقدم فقد حدد كل من (Tizikara, 2014: 14) و (المظفر، ٢٠٢٠، ٣٧) عدد من النقاط لأهمية الرصد الاستراتيجي التي يمكن ايجازها على النحو الاتي:

١. يعد مصدراً مهماً لقراءة المعلومات وإعادة تقييمها وفقاً للخبرات المتراكمة والخزين

المعرفي لدى القيادات الجامعية.

٢. يتيح الرصد الاستراتيجي تأمين صورة مزدوجة عن احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة من جانب ومن ثم اعداد التقارير ذات الصلة بتحقيق اهداف المنظمة ونسب الإنجاز خلال فترات زمنية محددة.

٣. يعمل على بناء أساس للخبرة والمعرفة والتعلم من التجارب السابقة والاندماج في الممارسات والسياسات العامة.

٤. تبني برامج دورية مُنهجة ومنظمة لتقارير الرصد والتقييم مما يعزز الموقع التنافسي للمنظمة.

٥. تقديم تقارير مكتوبة تعمل بكل شفافية وتسمح بمشاركة المعلومات بصورة سلسة.

٦. يعمل على اكتشاف الأخطاء ووضع مسارات للتعلم واجراء التحسين المستمر.

٧. يعتبر أساسا لاختبار الفرضيات وتحليلها.

٨. يعتبر أداة هامة للتقييم.

٩. يتيح للمنظمة قاعدة رصينة لخوض غمار التنافس البيئي.

ثالثاً: اهداف الرصد الاستراتيجي:

يكمن هدف الرصد الاستراتيجي يكمن في تغذية وتزويد الإدارة وأصحاب المصلحة الرئيسيين في المنظمة بالمعلومات المُنهجة والمنظمة الصحيحة عن مؤشرات تبين مدى التقدم الحاصل بتحقيق الأهداف المرسومة والسياسات المتبعة وكذلك معلومات عن البيئة بشكل عام فضلاً عن معلومات عن التجارب السابقة وكيفية الاستفادة منها، من أجل تقديم الدعم والأسناد للإدارة وعدهً منطلقاً لصناعة القرارات بشكل عام والقرارات الاستراتيجية بشكل خاص مع الأخذ بالاعتبار مراعاة التوقيت المناسب لهذه القرارات (Kusek & Rist, 2004: 28).

وأضافه الى ما ذكر أعلاه من اهداف للرصد الاستراتيجي وَصَفَ (Ojok, 2016) (19) الرصد الاستراتيجي بأنه تجميع واستحصال مُنظم للمعلومات من برامج واعمال وانشطة المنظمة، وذلك من اجل أربعة اهداف رئيسية وهي:

١- التعلم من الخبرة السابقة لزيادة المعرفة والاستفادة من تحسين الأنشطة والعمليات مستقبلاً.
٢- المراقبة والتعقب للبيئة داخلياً وخارجياً في استخدام الموارد ومتابعة النتائج التي تم الحصول عليها.

٣- اتخاذ قرارات حكيمة مبنية على المعرفة السابقة بشأن مستقبل اعمال المنظمة.

٤- تمكين وزيادة الثقة بأنشطة واعمال المنظمة من قبل أصحاب المصلحة.

رابعاً: ممارسات ومراحل الرصد الاستراتيجي

ان هناك أدوات وعميات عديدة تساعد في تحديد ممارسات الرصد المختلفة، إذ تتضمن هذه العمليات والأدوات مجتمعة الحصول على بيانات للرصد وذلك لغرض تحليلها وتشخيصها وتقديمها. على الرغم من ان هذه العمليات والأدوات تختلف حسب حاجة وطبيعة الرصد المطلوب الا ان هناك بعض الممارسات تكون أفضل واشمل وكما أشار اليه دليل الرصد (International Red Cross Report, 2011: 13) ادناه:

١- بيانات الرصد يجب ان تكون مركزة على اشخاص محددين او استخدامات محددة (فقط ما هو مهم ومطلوب).

٢- ضرورة ان يكون الرصد منهجياً ومبني على افتراضات ومحددات مؤشرة سابقاً.

٣- ضرورة بحث الرصد عن أي تغيير غير متوقع في اعمال المنظمة وسياقاتها ويشمل التغيير في الفرضيات او نتيجة تهديد العمل، إذ يتم استخدام معلومات الرصد في ضبط سياسات تنفيذ الاعمال.

٤- اختيار الوقت المناسب للرصد لسهولة استخدام المعلومة وتوصيلها عند بدء او تنفيذ الاعمال.

٥- مشاركة الرصد بين أصحاب المصلحة الرئيسيين ومختلف المستويات في المنظمة ضروري جدا وذلك لأجل رصد المعلومة ومراقبتها.

ولكون الرصد الاستراتيجي يُعد سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومة وينتهي بترجمتها واستخدامها بهدف تأمين نظرة سليمة عن البيئة وتحديد موقع المنظمة فيها، ان هذا السياق ينطلق من داخل المنظمة باتجاه الخارج بالشكل الذي يتيح لنا التعرف على آليات العمل التي يمكن ان ينتهجها الراصد الاستراتيجي خلال شروعه في عملية الرصد وعليه فإنه يمكن تقسيم مراحل الرصد الاستراتيجي الى ثلاث مراحل وذلك وفقاً لرؤية فريق باحثي Humbert Lesca التي عرضها (كرومي، ٢٠١٣: ٢٣) وكما يلي:

• المرحلة الأولى البحث عن المعلومة.

- المرحلة الثانية تحليل ومعالجة المعلومات.
- المرحلة الثالثة استعمال المعلومات.

خامساً: أبعاد الرصد الاستراتيجي

بعد اطلاع الباحثان على عدة دراسات سابقة تخص الإدارة الاستراتيجية على وجه العموم والرصد الاستراتيجي بالخصوص، اعتمد الباحثان على رأي (المظفر، ٢٠٢٠) و (جاسم، ٢٠٢٢) في اختيار ابعاد الرصد الاستراتيجي والتي حددت بثلاث ابعاد وهي (الذكاء الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية). وسنستعرض هذه الابعاد على وفق الاتي:

١- الذكاء الاستراتيجي:

هناك من يُقارب بين مفهوم الذكاء بشكل عام وبين مفهوم الذكاء الاستراتيجي بشكل خاص، فهو عملية منظمة لتحليل وتنظيم المعلومات لاستخدامها في اتخاذ القرار، إذ ان هناك دمج بين مفهوم الذكاء ومفهوم الذكاء الاستراتيجي ليعرف الذكاء الاستراتيجي بوصفه ذكاءً يُساعد في استشراف مستقبل المنظمة ومساعدتها في صياغة الاهداف المستقبلية وتحقيقها وتجاوز التهديدات واستغلال الفرص بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الارباح وتعزيز المركز التنافسي، في حين أن هناك من تعامل مع الذكاء الاستراتيجي كونه ابتكاراً والية جديدة للتعامل مع المعلومات وتوفيرها في الوقت وبالجودة والكمية المناسبة لبناء قرارات سليمة ولرسم خارطة الطريق الواضحة للمستقبل (Robinson et al., 2021: 14)، في حين ذكر (Sadalia et al., 2021: 253) مفهوم الذكاء الاستراتيجي بأنه قدرة ومهارة القيادة على التعامل مع المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل واستخدام المعرفة التي تتيح التنبؤ والتخطيط للمستقبل لصناعة القرار اللازم، فضلاً عن مهارة القيادة في المعالجة والتكيف السريع مع التغييرات البيئية، وقد عرف الباحثان الذكاء الاستراتيجي بأنه المهارة والمقدرة الذهنية لقادة المنظمة والتي تتيح لهم التصور الواعي للبيئة التنافسية ومن ثم تأمين رؤية استشرافية لمستقبل المنظمة بشكل واقعي وسليم، فضلاً عن المقدرة على التعامل مع التحركات والتحديات اللحظية ومعالجتها باستعمال الفرص البيئية المتاحة.

٢- التفكير الاستراتيجي:

أشار (Kettunen et al., 2020: 23) الى مفهوم التفكير الاستراتيجي على انه أسلوب للتأكد من ان كل الجهات الفاعلة وأصحاب المصالح تكون فاهمة وملتزمة ومشاركة بالرؤية وان جميعهم يعملون من اجل تحقيق اهداف مشتركة، اذ انه يشير الى القدرات والمهارات الفكرية والذهنية الضرورية والتي تحفز القادة على القيام بممارستهم لمهام الإدارة الاستراتيجية من عمليات تحديد الرسالة والغايات ووضع اهداف المنظمة وصياغة وتنفيذ الاستراتيجية ومراقبة عملية التنفيذ (ترغيني، ٢٠١٥: ٨١)، هذا وقد وضع (القيسي، ٢٠٢١: ٥١) مفهوما للتفكير الاستراتيجي وقال بأنه تفكير للتنبؤ بالمستقبل ورسم طريق المنظمة عبر الابتكار والابداع وقيادتها لاستثمار الفرص وتوخي المخاطر والعقبات المستقبلية للحصول على ميزة تنافسية عبر وضع خطط مناسبة تنقل الرؤية الى الواقع وفهم البيئة والقضاء على الغموض وعدم التأكد في اتخاذ القرار الذي يساعد على تحقيق الأهداف، ومن خلال اطلاع الباحثان لمفاهيم التفكير الاستراتيجي يمكن تعريفه بأنه عملية فكرية ذهنية تعتمد على الحدس والابتكار لرسم رؤية استراتيجية بعيدة المدى من خلال التفكير المستقبلي وصياغة استراتيجية ناجحة تعمل على استغلال الفرص وتجنب المخاطر لتحقيق الاهداف.

٣- اليقظة الاستراتيجية:

أشار كل من (Fayrouz & Al-Zahraa, 2015: 8) الى اليقظة الاستراتيجية الى أنها العملية الجماعية المستمرة والتي تقوم بها مجموعة من الأفراد بشكل تطوعي عبر تتبع واستخدام المعلومات المتوقعة فيما يتعلق بالتغيرات التي يحتمل حدوثها في البيئة الخارجية للمنظمة بغية تقليل المخاطر المحتملة والتقليل من عدم التأكد الذي يسود بيئة العمل فضلاً عن الكشف عن الفرص المحتملة والعمل على استثمارها لتحقيق التميز على المنافسين، لذا حدد مفهومها (Hussein, 2015: 1) بأنها مجموعة من الأنشطة التي تستند إلى مراقبة وتحليل البيئة بالشكل الذي يساعد في نشر ومعالجة واختيار المعلومات ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بمستقبل المنظمة على المدى الطويل والتي لها طابع إستراتيجي، وذكر (Jaaz & Jamal, 2021: 2107) بأنها التفكير الاستراتيجي الاستباقي، والعمل المنظم، والعملية الرسمية والمنهجية والمنظمة التي تتبناها المنظمات عن قصد وبوعي كامل لرصد ومراقبة التغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة بشكل عام لتجنب ومعالجة نقاط الضعف وتقوية ودعم نقاط قوتها أي اغتنام الفرص وتقليل التهديدات التي تواجهها المنظمات، كما

حددها (Fadhil, et.al., 2021: 968) بأنها قدرات استباقية لتحديد المعلومات التنافسية في البيئة وتخصيص الموارد لتحقيق أفضل استخدام للفرص وتجنب التهديدات وعدم التأكد من أجل البقاء والنمو في مجالات العمل المبكرة وتوفير السلع والخدمات التي ترضي الزبائن وفي النهاية تحقيق أهداف المنظمة، واتساقاً مع ما تقدم يري الباحثان بأن اليقظة الاستراتيجية هي احدى ركائز الإدارة التي تعني التنبه والاستعداد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة التي تعمل فيها المنظمات بالشكل الذي يُمكنها من البقاء والنمو والاستمرار والسيطرة قدر الإمكان على متغيرات النجاح وعلى النحو الذي يتيح توقع التغيرات المستقبلية والتهيؤ لمواجهتها.

المحور الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً: وصف مجتمع البحث ومبررات اختياره: يُعد قطاع التعليم من القطاعات الهامة في المجتمع كونه يتبنى العملية التعليمية والمعرفية التي تعد اساساً لتطور المجتمع وازدهاره، وتمثل الجامعات جزءاً مهماً من هذا القطاع. وعليه سيتم اختيار الجامعة التقنية الشمالية بوصفها ميداناً بحثياً كونها احدى المنظمات التعليمية العاملة في ثلاثة محافظات عراقية وهي (نينوى، كركوك، صلاح الدين)، وقد تمثل مجتمع البحث بالقيادات الجامعية في الجامعة التقنية الشمالية والتشكيلات التابعة لها (رئيس الجامعة ومساعديه، العميد ومعاوني العميد، رؤساء ومدراء الاقسام) وذلك كونهم الركيزة الاساسية في نظام التعليم ولما يتمتعون به من خبرة في التعامل مع مجريات الاحداث ولديهم القدرة على اتخاذ القرار، إذ بلغ عددهم (١٣٣) مبحوثاً وتم توزيع (١٣٣) استمارة استبانة على المبحوثين استرجع منها (١١٢) استمارة صالحة للتحليل، أي أن نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل (٨٤.٢%) من مجموع الاستبانات الموزعة وأن نسبة تمثيل العينة من المجتمع بلغت (٨٤.٢%).

ثانياً: وصف الافراد المبحوثين: يظهر الجدول (١) بعض خصائص افراد عينة البحث وكالاتي:

الجدول (١) وصف الافراد المبحوثين في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية%
النوع الاجتماعي	ذكر	٧٦
	أنثى	٣٦
المجموع	١١٢	١٠٠%

العمر	٢٠ - ٢٩ سنة	١	٠.٩%
	٣٠ - ٣٩ سنة	٢٢	١٩.٦%
	٤٠ - ٤٩ سنة	٥٦	٥٠%
	٥٠ سنة فأكثر	٣٣	٢٩.٥%
المجموع		١١٢	١٠٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	6	5.4%
	دبلوم عالي	2	1.8%
	ماجستير	41	36.6%
	دكتوراه	63	56.2%
المجموع		١١٢	١٠٠%
سنوات الخدمة	اقل من ٥ سنوات	3	2.7%
	٦ - ١٠ سنة	13	11.6%
	١١ - ١٥ سنة	24	21.4%
	١٦ - ٢٠ سنة	33	29.5%
	٢١ - سنة فأكثر	39	34.8%
المجموع		١١٢	١٠٠%

المصدر : إعداد الباحثان

ثالثاً: وصف أبعاد الرصد الاستراتيجي وتشخيصها: يشير مضمون هذه الفقرة إلى وصف الرصد الاستراتيجي وتشخيصه بدلالة الأبعاد المعبرة عنه في ضوء اجابات المبحوثين عن الفقرات المجسدة لكل منها وعلى النحو الآتي:

١- الذكاء الاستراتيجي:

تؤشر نتائج الجدول (٢) أن نسبة الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على مؤشراتته (X1-X5) اجمالاً بلغت (٨٧.٣%)، وان نسبة الاتفاق الى حد ما كانت (١١.٤٤%)، وعدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) تساوي (1.26%) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.30) بإنحراف معياري (0.720) وبمعامل إختلاف (16.738%) وكانت شدة الإستجابة (86.08%).

ان كل المؤشرات من (X1) الى (X5) ساهمت في الاتفاق على بعد الذكاء الاستراتيجي بهذه النسبة العالية والبالغة (87.3%)، هذا يدل على امتلاك القيادة الادارية في المنظمة المبحوثة موهبة الذكاء الاستراتيجي بما يتيح لها القدرة على استخدام هذه المقدرة في تصور معالم المستقبل على النحو الذي يمكن معه وضع الاستعدادات اللازمة لرسم مستقبل أفضل وصياغة استراتيجيات مناسبة. وبذلك نرفض فرضية العدم الفرعية الاولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تبرهن توافر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في الجامعة التقنية الشمالية والتشكيلات التابعة لها.

الجدول (2): وصف بعد الذكاء الاستراتيجي وتشخيصه

نسبة الاتفاق	شدة الإستجابة	معامل الإختلاف	المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة								المؤشرات	الأبعاد		
					لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		أتفق إلى حد ما (3)		أتفق (4)				أتفق بشدة (5)	
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
89.3	84.8	17.099	0.725	4.24	0.9	1	0.9	1	8.9	10	51.8	58	37.5	42	X1	مختبر الكيمياء
95.5	90.2	12.949	0.584	4.51	0	0	0	0	4.5	5	39.3	44	56.2	63	X2	
84.8	84.4	17.891	0.755	4.22	0.9	1	0	0	14.3	16	45.5	51	39.3	44	X3	
79.4	83.2	19.495	0.811	4.16	0	0	2.7	3	17.9	20	40.1	45	39.3	44	X4	
87.5	87.8	16.560	0.727	4.39	0	0	0.9	1	11.6	13	34.8	39	52.7	59	X5	
87.3	86.08	16.738	0.720	4.30	0.36		0.9		11.44		42.3		45			المعدل
							1.26				11.44			87.3		المؤشر الكلي

n = 112

الجدول: من إعداد الباحثان

2- التفكير الاستراتيجي

تم قياس هذا البعد بالمؤشرات (X6-X10)، إذ يبين الجدول (3) الى اتفاق (75.7%) من المبحوثين على اجمالي مؤشرات، ونسبة (17.68%) باتفاق الى حد ما، بينما كانت نسبة عدم الاتفاق (لا اتفق، لا اتفق بشدة) (6.62%)، إذ كان معدل قيمة الوسط الحسابي (4.01) بانحراف معياري (0.856) وبمعامل اختلاف (21.341%)، بينما كانت شدة الاستجابة (80.24%).

من خلال النسب الظاهرة في الجدول يتبين ان المؤشرين (X6 و X9) قد حققا اعلى نسبة في الاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) بلغت (84.8%) و (83%) بوسطين حسابيين (4.15) و (4.26)

على التوالي، وانحرافين معياريين (0.737) و (0.848) على التوالي، والذي يشير الى
توظيف المهارات الفكرية والذهنية من قبل القيادة الادارية للتكيف مع الظروف البيئية، فضلاً
عن عمل القيادة الادارية على تحقيق الاهداف من خلال الافادة من نتائج التجارب السابقة.
على الرغم من
ان بقية المؤشرات (X7, X8,X10) ايضاً حققت مساهمة عالية بالاتفاق لكن بنسبة اقل من
المؤشرين (X6 و X9)، هذا يدل على ان القيادة الإدارية تُعمل فكرها بالحالات الطارئة عند
التعامل مع الفرص البيئية وفي ضوء ذلك تحدد الصياغة الاستراتيجية الملائمة وترسم
سياساتها الإدارية وتعمل على اختبارها ميدانياً. وبذلك نرفض فرضية العدم الفرعية الثانية
ونقبل الفرضية البديلة والتي تبرهن توافر التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في
الجامعة التقنية الشمالية والتشكيلات التابعة لها.

الجدول (3): وصف بعد التفكير الاستراتيجي وتشخيصه

نسبة الاتفاق %	شدة الإستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										المؤشرات	الأبعاد
					لا أتفق (1)		لا أتفق (2)		أتفق إلى حد ما (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
84.8	83	17.759	0.737	4.15	0	0	2.7	3	12.5	14	51.8	58	33	37	X6	التفكير الاستراتيجي
75.9	79.6	20.226	0.805	3.98	0	0	4.5	5	19.6	22	49.1	55	26.8	30	X7	
74.1	80	23.475	0.939	4	0	0	8.9	10	17	19	39.3	44	34.8	39	X8	
83	85.2	19.906	0.848	4.26	0	0	4.5	5	12.5	14	34.8	39	48.2	54	X9	
60.7	73.4	25.940	0.952	3.67	0.9	1	11.6	13	26.8	30	41.1	46	19.6	22	X10	
75.7	80.24	21.341	0.856	4.01	0.18		6.44		17.68		43.22		32.48		المعدل	
							6.62		17.68		75.7				المؤشر الكلي	

n=112

الجدول: من اعداد الباحثان

3- اليقظة الاستراتيجية

تبين معطيات الجدول (4) عن الاتفاق (اتفق بشدة اتفق) بنسبة (77.82%) من
المبوحثين على مؤشرات هذا البعد والتي تتمثل بـ (X11-X15)، بينما تمثل نسبة الاتفاق الى

حد ما (١٨.٩٤%) ، ونسبة عدم الاتفاق (لا اتفق ، ولا اتفق بشدة) (٣.٢٤%) ، بوسط حسابي (٤.١٣) وانحراف معياري (٠.٨٢٢) وبمعامل اختلاف (١٩.٩٠٣%) الذي يدل على تجانس في اجابات المبحوثين وعدم تشتتها، وان شدة الاستجابة (٨٢.٦%) وهذا يشير الى ان القيادات الجامعية تمتلك انتباه عالي المستوى وبما يتيح لها الاستعداد لمواجهة التحديات التي تفرضاها البيئة بالشكل الي يمكنها من البقاء والنمو والاستمرار والسيطرة قدر الامكان على متغيرات النجاح. وبذلك نرفض فرضية عدم الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة والتي تبرهن توافر اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الجامعية في الجامعة التقنية الشمالية والتشكيلات التابعة لها.

الجدول (٤): وصف بعد اليقظة الاستراتيجية وتشخيصه

نسبة الاتفاق %	شدة الإستجابة %	معامل الإختلاف %	الإحتراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										المؤشرات	الأبعاد
					لا أتفق بشدة (١)		لا أتفق (٢)		أتفق إلى حد ما (٣)		أتفق (٤)		أتفق بشدة (٥)			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
92.8	88	14.114	٠.٦٢١	٤.٤	٠	٠	٠	٠	٧.٢	٨	٤٥.٥	٥١	٤٧.٣	٥٣	X11	اليقظة الإستراتيجية
85.7	87	18.207	٠.٧٩٢	٤.٣٥	٠	٠	٢.٧	٣	١١.٦	١٣	٣٣	٣٧	٥٢.٧	٥٩	X12	
74.1	81.6	22.574	٠.٩٢١	٤.٠٨	١.٨	٢	١.٨	٢	٢٢.٣	٢٥	٣٤.٨	٣٩	٣٩.٣	٤٤	X13	
66	78.4	21.939	٠.٨٦	٣.٩٢	٠	٠	٣.٦	٤	٣٠.٤	٣٤	٣٦.٦	٤١	٢٩.٤	٣٣	X14	
70.5	78.8	23.299	٠.٩١٨	٣.٩٤	٠.٩	١	٥.٤	٦	٢٣.٢	٢٦	٣٩.٣	٤٤	٣١.٢	٣٥	X15	
77.82	82.6	19.903	0.822	4.13	0.54		2.7		18.94		37.84		39.98		المعدل	
					3.24				18.94		77.82				المؤشر الكلي	

n=112

المصدر: من إعداد الباحثان

اعتماداً على ما تقدم من نتائج تحليل وصف أبعاد الرصد الاستراتيجي يتبين من الجدول (٥) ان الذكاء الاستراتيجي قد حقق اعلى وسط بلغ (٤,٣٠) حسابي بأقل انحراف معياري بلغ (٠.٧٢٠) وبأقل معامل اختلاف قدره (١٦.٧٣٨%) واعلى شدة استجابة قدرها (٨٦.٠٨%)، بينما التفكير الاستراتيجي كان ترتيبه الثالث من بين البعدين الاخرين، فقد حقق التفكير الاستراتيجي وسطا حسابيا قدره (٤.٠١) بانحراف معياري (٠.٨٥٦) بينما كان معامل الاختلاف اعلى نسبة قدرها (٢١.٣٤١%) واقل شدة نسبة بلغت (٨٠.٢٤%). ان هذا الترتيب يتيح لنا القول ان الذكاء الاستراتيجي هو المنطلق الأساس الذي يحدد معالم اليقظة

اللازمة عند التعامل مع الاحداث والمعطيات، ويمكن ترتيب تلك الابعاد حسب نسبة الاتفاق وكما في الجدول (٥) التالي:

الجدول (٥): ترتيب أبعاد الرصد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة

ت	الأبعاد	الاتفاق %	اتفق الى حد ما %	عدم الاتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاستجابة
1	الذكاء الاستراتيجي	٨٧.٣	١١.٤٤	١.٢٦	٤.٣٠	٠.٧٢٠	16.738	86.08
2	اليقظة الاستراتيجية	٧٧.٨٢	١٨.٩٤	٣.٢٤	٤.١٣	٠.٨٢٢	19.903	82.6
3	التفكير الاستراتيجي	٧٥.٧	١٧.٦٨	٦.٦٢	٤.٠١	٠.٨٥٦	21.341	80.24
	اجمالي أبعاد الرصد الاستراتيجي	80.28	16.01	3.71	4.15	٠.٧٩٩	19.327	82.97

المصدر: من إعداد الباحثان

وبذلك نرفض فرضية العدم الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة والتي تبرهن توافر ابعاد الرصد الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في الجامعة التقنية الشمالية والتشكيلات التابعة لها.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات

١- حققت الاجابات المتحصلة من المبحوثين على توافق عالي المستوى بشأن توافر الرصد الاستراتيجي من خلال الابعاد المجسدة له لدى القيادات الجامعية في الجامعة التقنية الشمالية والتشكيلات التابعة لها مما يعطي انطباعاً للباحثين بان القيادات الجامعية تمتلك رصداً استراتيجياً تستطيع من خلاله التصدي للتهديدات والمخاطر المحتملة وتحجيم الاثار التي يمكن ان تترتب عليها فضلا عن التعرف على الفرص المتاحة والعمل على استثمارها.

٢- ان بُعد الذكاء الاستراتيجي حقق اعلى نسبة للاستجابة وبنسب ممتازة لجميع فقراته الممثلة له عند مقارنته بأبعاد الرصد الاستراتيجي الأخرى، مما يفسر لنا بأن القيادات الجامعية في الجامعة التقنية الشمالية يتعاملون مع الجامعة وكل تشكيلاتها على انها نظام شمولي متناسق ومترابط وانهم يعملون وفق نظرة شمولية استراتيجية تأخذ بالاعتبار تعدد زوايا النظر واختلاف الاتجاهات وعلى النحو الذي يتيح عرض التوقعات والمعالجات المحتملة للمشاكل والقضايا المستقبلية.

- ٣- بُعد اليقظة الاستراتيجية حقق المرتبة الثانية من خلال إجابات المبحوثين عند مقارنته بالأبعاد الأخرى للرصد الاستراتيجي ولكل الفقرات الممتلة لها، مما يفسر لنا بأن القيادات الجامعية في الجامعة التقنية الشمالية والتشكيلات التابعة لها يعملون على استشعار واستشراف المستقبل بطريقة تمكنهم من بناء وتطوير وتنمية استراتيجيات الجامعة بالشكل الذي ينسجم مع التغييرات المستقبلية المتوقعة.
- ٤- بُعد التفكير الاستراتيجي حقق نسبة استجابة عالية تقترب نسبياً من بُعد اليقظة الاستراتيجية وان هذا التقارب النسبي يتيح للباحثين القول ان هناك علاقة جدلية ما بين كل من التفكير الاستراتيجي من جهة واليقظة الاستراتيجية من جهة أخرى اذ تؤمن اليقظة الاستراتيجية استنباط المؤشرات وقراءة المعطيات وتحديد التوقعات وعدها مدخلاً لاستثارة وتحفيز تفكير القائد الاستراتيجي من اجل بناء رؤية سليمة للمستقبل المنشود.

ثانياً. المقترحات

- ١- العمل على تبني نظاماً فاعلاً للرصد الاستراتيجي لدى الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها والمتوافر لدى قياداتها الإدارية وبمؤشر يميزها ويمنحها قدراً من الاسبقية التنافسية ويتم ذلك عن طريق الاتي:
- أ- انشاء مركزاً او قسماً خاص للرصد الاستراتيجي في الجامعة التقنية الشمالية والتشكيلات التابعة لها تكون مهمته الرصد والتقصي والمتابعة لكل ما هو جديد وما يطرأ من تغيرات بيئية سواءً داخلية ام خارجية.
- ب- تدريب وتنمية قدرات القيادات الوسطى والعليا في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها وترسيخ معرفتهم بالرصد الاستراتيجي.
- ٢- النظر الى الرصد الاستراتيجي وابعاده بصورة تكاملية وشمولية فكل بُعد من ابعاده يشكل حلقة معلوماتية تتكامل مع الابعاد الأخرى بالشكل الذي يؤمن زخمها ويعزز فعلها في إدارة الاحتواء العالي في الجامعة التقنية الشمالية والتشكيلات التابعة لها وفي ذلك منطلقاً للقول ان تجاهل أي بُعد من ابعاده الرصد الاستراتيجي يعني ظهور حالة من التراجع في تامين ذلك الزخم المطلوب وبما ينعكس سلباً على إدارة الاحتواء العالي.

٣- دفع القيادات الجامعية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها الى النظر في الرصد الاستراتيجي بكونه يؤمن رد فعل مناسب للتغيرات والاحداث المتوقعة وذلك من خلال التقصي والصورة الاستباقية والتي تمكنه من التميز والندرة.

قائمة المصادر

١. ترغيني، صبرينة. (٢٠١٥). دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
٢. جاسم، رؤى يونس، (٢٠٢٢). تأثير الرصد الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي المستدام، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد (٤)، العدد (١).
٣. القيسي، بلال ياسين صالح شلال، (٢٠٢١). تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات الإبداعية دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الانبار، العراق.
٤. كرومي، سعيد كرومي، (٢٠١٣). الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (٣).
٥. المظفر، اسعد عبدالخالق حمد، (٢٠٢٠). الرصد الاستراتيجي وعلاقته بتطوير انتاج النفط في سياق التأثير التفاعلي للتشخيص التنظيمي دراسة حالة في شركة نفط البصرة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الكوفة، العراق.
6. Clesensio tizikara , (2014) Monitoring and evaluation strategy , 2014-2018 , **form for agricultural research in Africa**. Accra, Ghana. <http://www.sweetpotatoknowledge.org/>.
7. Dziyaba, I. R. (2016). The role of monitoring and evaluation in promoting strategic management: A case study of the Royal Bank Ltd, Ghana. **Kwame Nkrumah University of Science and Technology**.
8. Fadhil, A. & Hassan, M. & Al-Sammari, A. & Qandeel, A, M (2021), The Role of Strategic Consciousness in Enhancing the Strategic Vigilance, **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, 27(6). 21.
9. Fayrouz Zroukhi, Al Zahraa Sukkar Fatima, (2015), "The Role of Strategic Vigilance in Raising the Competitiveness of Economic Institutions", **The Fourth International Forum: Competition and Competitive Strategies of Industrial Enterprises Beyond the Hydrocarbons Sector in Arab Countries**.

10. Hussein, Intisar Aziz (2015), "The Relationship between Strategic Vigilance and Marketing Culture and Its Impact on Marketing Management Directions" PhD thesis, College of Administration and Economics, **Al-Mustansiriya University**.
11. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, Geneva, (2011). **Project/programme monitoring and evaluation (M&E) guide**.
12. JAAZ, S. A., & JAMAL, D. H. (2021). (THE EFFECT OF THE DIMENSIONS OF STRATEGIC VIGILANCE ON ORGANIZATIONAL EXCELLENCE) AN APPLIED STUDY OF PREMIUM CLASS HOTELS IN BAGHDAD. **PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology**, 18(08), 2101-2137.
13. Kettunen, P & Heino, H & Rasinkangas, J & Jauhainen, J, S (2020), Addressing Local Sustainability: Strategic Thinking in the Making, **Scandinavian Journal of Public Administration**, 24(2). 21-41.
14. Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). **Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners**. World Bank Publications.
15. Mhina, G. M. (2017). Monitoring and Evaluation Practices and their Effects in District Councils: A Case of Ruvuma Region. Doctoral dissertation, **Mzumbe University**.
16. Ojok, J. (2016). Effective role of public sector monitoring and evaluation in promoting good governance in Uganda: Implications from the Ministry of Local Government. **UGANDA TECHNOLOGY AND MANAGEMENT UNIVERSITY**.
17. Robinson, D. K., Schoen, A., Larédo, P., Gallart, J. M., Warnke, P., Kuhlmann, S., & Ordóñez-Matamoros, G. (2021). Policy lensing of future-oriented strategic intelligence: An experiment connecting foresight with decision making contexts. **Technological Forecasting and Social Change**, 169, 120803.
18. Sadalia, I., Irawati, N., Syahfitri, I., & Erisma, N. (2021). The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development. **In 3rd International Conference on Business and Management of Technology**. Atlantis Press, *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. 202, 252-256.