



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى الجامعات الجزائرية التحليل بالمكونات الأساسية ACP

Dimensions strategic thinking among Algerian university

Principal Component Analysis ACP

سمية نصري، Somia NASRI *¹, samira.ammiche@univ-msila.dz

سميرة عميش، Samira AMMICHE², somianasri@cu-barika.dz

¹ أستاذ محاضر أ، المركز الجامعي بركة - باتنة (الجزائر)

² أستاذ محاضر أ، جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2024/05/21

تاريخ القبول: 2023/12/31

تاريخ الإرسال: 2023/08/16

الكلمات المفتاحية

ملخص

تهدف الدراسة إلى وضع نموذج لقياس مفهوم التفكير الاستراتيجي لدى موظفي الجامعات الجزائرية، لتحقيق هذا الهدف تم عرض الأطر النظرية المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي ومن ثم تصميم أداة الدراسة التي تحتوي على خمسة أبعاد وتم توزيعها على عينة قدرها 108 موظف وموظفة بالجامعات الجزائرية؛ وتم اعتماد برنامج SPSS لإجراء التحليل بالمكونات الأساسية، لتظهر نتائج الدراسة أنه يمكن الاعتماد على الأبعاد الخمسة التالية: التفكير النظامي، القصد الاستراتيجي، الوقت المناسب، الفرص الذكية، تطوير الفرضيات لتمثيل التفكير الاستراتيجي وقياس مستوى تطبيقه لدى موظفي الجامعات الجزائرية.

تصنيف JEL: M50؛ C1؛

Abstract

The study aims to develop a model for measuring the concept of strategic thinking among Algerian university employees. To achieve this goal, theoretical frameworks related to strategic thinking were presented, and then the study tool was designed that contains five dimensions and was distributed to a sample of 108 male and female employees in Algerian universities. The SPSS program was adopted to conduct the analysis of the basic components, to show the results of the study that the following five dimensions can be relied upon: systems thinking, strategic intent, appropriate time, smart opportunities, developing hypotheses to represent strategic thinking and measure the level of its application among Algerian university employees.

Keywords

Strategic thinking;
Dimensions of strategic thinking;
ACP;

JEL Classification Codes : M50; C1;

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: somianasri@cu-barika.dz

1. مقدمة:

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الإستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في تحقيق أهداف المنظمات، إذ أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي كان شائعا عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف ستينيات وسبعينات القرن العشرين، وهذا المفهوم خضع إلى اختبارات مكثفة من قبل الباحثين الذين لم يجدوا ضالتهن المنشودة في تطبيقه حيث عجز هذا المفهوم عن التعامل مع الجوانب الإبداعية للمنظمات، وبدأ البحث عن أسلوب أكثر حداثة يتجاوز كل هذه السلبيات والأخطاء ويخدم التوجهات الاستراتيجية في المنظمة وجاء الأسلوب البديل من قبل العالم مينتيزبرغ Mintizberg وهو التفكير الاستراتيجي والذي أكد على أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية في حين التفكير الاستراتيجي هو معالجة تترجم في عملية تساؤل مستمر عن وضع المنظمة والتفكير بالقضايا على نحو يحمل من الإبداع الشيء الكثير (كفاح، 2020، الصفحات 12-13)؛

ونظرا للجانب الإبداعي في مفهوم التفكير الاستراتيجي كان لزاما على المنظمات التفكير بجدية في تبني هذا المفهوم والتعريف به لدى موظفيها، الجامعة من بين المنظمات الخدمية التي تنتج المعارف على الصعيد البحثي وعلى صعيد خريجها من موارد بشرية مكونة في مختلف المجالات، وعلى هذا الأساس من المهم تعرف أساتذتها وطلبتها على هذا المفهوم وممارسته في مختلف مهامهم لما يحتويه من إبداع في مختلف أبعاده المتمثلة في: التفكير النظمي، القصد الاستراتيجي، الوقت المناسب، الفرص الذكية وتطوير الفرضيات؛ من هذا المنطلق جاءت إشكالية الدراسة كالتالي: ما مدى صلاحية الأبعاد الخمسة لقياس التفكير الاستراتيجي لدى موظفي الجامعات الجزائرية؟ وتتفرع هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

هل مصفوفة الارتباط صالحة لإجراء التحليل العاملي؟؛

ماهي عدد المكونات الأساسية الممثلة لمفهوم التفكير الاستراتيجي؟؛

هل أبعاد التفكير الاستراتيجي الخمسة صالحة لتمثيل المفهوم بعد عملية التدوير؟.

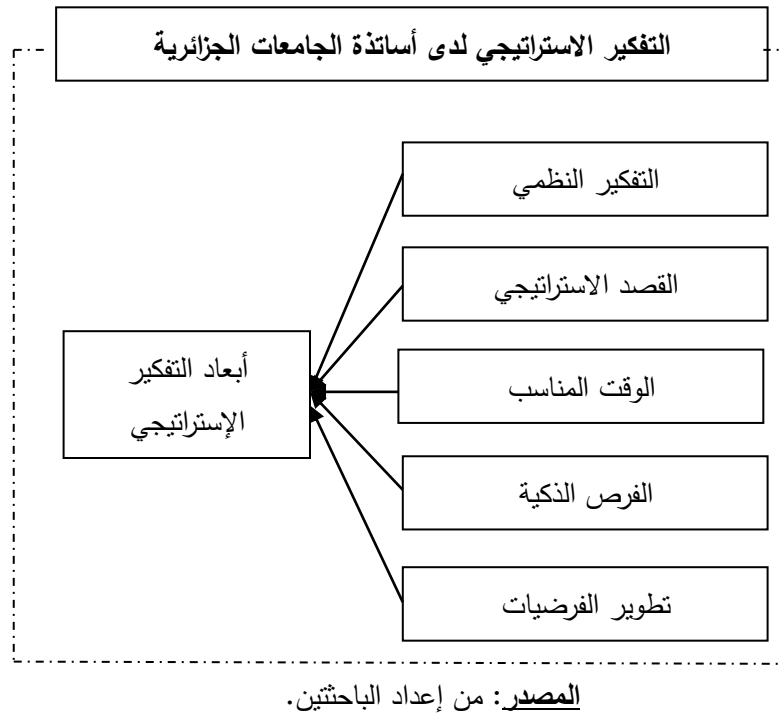
بناء على ما سبق تم وضع فرضيات البحث كالتالي:

مصفوفة الارتباط صالحة لإجراء التحليل العاملي؛

المكونات الأساسية الممثلة لمفهوم التفكير الاستراتيجي تتمثل في خمسة أبعاد؛

الأبعاد الخمسة صالحة لتمثيل التفكير الاستراتيجي بعد التدوير.

تعمل الدراسة على اختبار مدى ملائمة الأبعاد الخمسة التالية: التفكير النظمي، القصد الاستراتيجي، الوقت المناسب، الفرص الذكية وتطوير الفرضيات لقياس مستوى التفكير الاستراتيجي لدى موظفي الجامعات الجزائرية؛ ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة استكشافية من خلال عرض الأطر النظرية لمفهوم التفكير الاستراتيجي ومن ثم التركيز على أبعاده الخمسة، التي كانت الانطلاقة الفعلية في تصميم أداة البحث واختبار مدى صلاحية هذه الأبعاد لقياس مستوى التفكير الاستراتيجي لدى موظفي الجامعات الجزائرية حيث جاء نموذج الدراسة كالتالي:

شكل رقم (01): النموذج الافتراضي للدراسة.**II. الإطار النظري للتفكير الإستراتيجي وأبعاده:****أ. مفهوم التفكير الاستراتيجي:**

عبارة عن تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهاتها ويقودها لاستثمار الفرص والمتغيرات المستقبلية، ويقودها نحو وضع الخطوات المناسبة التي تنقل رؤيتها إلى واقع ويحاول التأثير على مساراتها من أجل تحول ذلك الحلم إلى واقع (بوفلجة غياث، دون ذكر السنة، صفحة 6)؛ كما أن التفكير الاستراتيجي يعني النظر إلى المستقبل، ولكن لا يمكن النظر إلى الأمام إلا بالنظر للخلف، ف رؤية المستقبل ترتكز على فهم الماضي، كما يجب النظر للأعلى وللأسفل، فالمفكرون الإستراتيجيون يرون ما لا يراه غيرهم ويستطيعون اكتشاف الدرة المفقودة، لكونهم يتحدون المنطق التقليدي والوصفات الجاهزة والاستراتيجيات التقليدية (سلطان، 2010، صفحة 112)؛

التفكير الاستراتيجي هو تحليل تشخيصي وظرفي للشرك، وهو يستخدم لجمع المعلومات وتلخيصها لتقييم إمكانيات العمل، ورغم أن التفكير الاستراتيجي لا يخطط لهذا، فإنه يمثل المراحل الأولية لوضع خطة استراتيجية (northrup، 2017).

ب. خصائص التفكير الإستراتيجي:

يتصف التفكير الإستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التفكير والتي نقسمها إلى (ترغيني، 2014/2015، صفحات 87-88):

- تفكير افتراقي أو تباعدي لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها؛

- تفكير تركيبى وبنائى يعتمد على الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه؛
- تفكير نظمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للإحداث؛
- هو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحث على جوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل؛
- تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتنشئ قيمة مضافة، والإستراتيجيون مبالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير في ما هو جديد؛
- التفكير الاستراتيجي يعد تفكيراً تطويرياً أكثر منه إصلاحياً لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يوصف بأنه استباقي وإن كان البعض يوصفه بالثورية تارة وبالمثالية تارة أخرى؛
- التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤى والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الإمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية.

ت. أهمية التفكير الإستراتيجي:

- يمكن أن يتغير المشهد التنافسي سريعاً لأي مؤسسة، وقد تظهر اتجاهات جديدة بسرعة وتتطلب الاستفادة منها أو التخلف عنها، ومن خلال التفكير الاستراتيجي في المؤسسة، ستكون أكثر مهارة في توقع الفرص والتنبؤ بها والاستفادة منها، أما على المستوى الفردي، فيسمح التفكير الاستراتيجي بتقديم مساهمة أكبر في الأدوار الوظيفية للأفراد، ويصبحون أكثر استعداداً للتحكم في موارد أكبر (كفاح، 2020، صفحة 16)؛
- التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة ويمكن توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:
- ترتيب الأولويات وتحديد وإشاعتها بين العاملين؛
 - تطوير القدرة على تشكيل المستقبل؛
 - وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان؛
 - تقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات؛
 - التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم لتحسين الأداء؛
 - حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت؛
 - الاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية.

ث. أبعاد التفكير الاستراتيجي:

لقد تعددت أبعاد التفكير الاستراتيجي من باحث لآخر وذلك تبعاً للرؤية التي تبناها كل منهم، فبعد نموذج ميتزبرغ طور ليدتكا Leidtka سنة 1998 (Lawrence، 1999، page4) نموذجاً يحدد التفكير الاستراتيجي كطريقة تفكير خاصة، محددة وبوضوح خصائص العناصر الخمسة للتفكير الاستراتيجي التي تتمثل في التالي:

القصد الإستراتيجي: نموذج القصد الاستراتيجي قائم على تحليل نجاح المؤسسة لتركيز اهتمامها على الموارد الداخلية كقاعدة لتنمية المنظمة كما أشار إلى ذلك كل من براهالد وهامل سنة 1990، اللذان عرفاه بأنه: "التعبير عن وضع قيادي معين ترغب المنظمة في الوصول إليه وتأسيس معيار واضح لكيفية قياس التطور المبذول للوصول إلى هذا المعيار"، ويمكن أن يكون القصد الإستراتيجي جملة واسعة المعاني لكلمة المهمة و/أو يمكن أن تكون أكثر تخصيصاً في توضيح الأهداف والأغراض المطلوب تحقيقها على المدى البعيد (ترغيني، 2015/2014، صفحة 108)، حيث حدد ميللر وديس Miler & Diss تسلسل القصد الإستراتيجي على أنه: رؤية واسعة لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة، مهمة المنظمة، أهداف محددة والتي يتم العمل على اعتبارها أغراض إستراتيجية؛ لذلك فإن تحديد القصد الإستراتيجي يؤدي بالمنظمة إلى التركيز على أفرادها وتوجيه طاقاتهم لبلوغه، فالقصد الإستراتيجي يخلق تناسب بين موارد المنظمة وطموحتها؛

التصور النظامي: العديد من الباحثين أشاروا إلى أن التفكير الاستراتيجي يعبر عن التحول من رؤية المنظمة كمؤسسة مجزأة إلى التنافس على الموارد، إلى الرؤية والتعامل مع المنظمة كنظام شمولي يدمج كل جزء في العلاقة مع العموم، وهذا يتطلب القدرة على إبعاد المنظمة عن المشاكل التشغيلية وغالباً ما نرى أن المشاكل والقضايا المختلفة ترتبط مع بعضها البعض، وكيف أنها تؤثر على بعضها البعض وما تأثير حل مشكلة واحدة في جزء معين سيكون مؤثر على مجالات أخرى، حيث أن هذا المعنى يسمى منهج التفكير النظامي الذي يعنى النظر إلى أبعد من الأحداث، كما يجب النظر إلى الهياكل الأساسية التي تشكل الإجراءات الفردية وخلق الظروف التي تصبح أنواع من الأحداث المحتملة، وهذا ينطوي على التفكير من حيث العمليات بدلاً من الأحداث للتمكن من التوفيق بين التناقضات الظاهرة ووضع الحلول المبتكرة (العبادي و وآخرون، 2018، صفحات 113-114)؛

ونقصد به شمولية التفكير الذي يستوجب التحول من التفكير المستقيم الذي ينحصر في فهم العلاقة المباشرة بين المؤثر والتأثير إلى التفكير الشامل الذي يركز على فهم العلاقات المتداخلة والمركبة للأنظمة والمنظومات، وقد عبر كوفمان Kaufman عن التفكير الإستراتيجي بوصفه عن طريق التحول من النظرة إلى المنظمة على أنها كتلة من أجزاء وهذه الأجزاء لا ترتبط ببعضها البعض، وتتنافس فيما بينها على الموارد إلى نظرة وتعامل مختلفين، فالنظرة الجديدة ترى أن المنظمة نظام يندمج ويتكامل كل جزء بعلاقته مع الآخر، بمعنى تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة لأن التفكير الإستراتيجي هو نموذج ذهني له تأثير مؤكد على سلوكنا، وهذا النموذج لا بد من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم حولنا (ترغيني، 2015/2014، صفحة 108)، فمثلاً السيارة ليست مجموعة من الأجزاء ولكنها محصلة لتفاعل هذه الأجزاء، وهناك بعض القوانين الطبيعية التي تعتبر ضرورية لفهم أي منظومة ومنها (عزاوي و محمد، 2006، صفحات 59-60): مشاكل اليوم تسببها حلول مشاكل الأمس، تنمو السلوكيات السوية قبل السلوكيات الشاذة، قد يكون العلاج أحياناً أسوأ من المرض، المنظومة تفاعل لا يمكن فهمه بالتفكير المستقيم أو الرؤية السطحية؛

قيادة الافتراضات: يعرف باسم عنصر التوجه نحو الفرضيات، حيث أن التفكير الإستراتيجي يتضمن التفكير والعمل ضمن عدة افتراضات وبدائل غير أكيدة تقود إلى فرضيات وبدائل جديدة تكون أكثر ملائمة مقارنة مع سابقتها، إذ يعتبر توليد الافتراضات نتيجة تساءل إبداعى: ماذا إذا.....؟ فالقدرة على توليد الافتراضات واختبارها ستمدج ضمن

التفكير الإبداعي والناقد، حيث أن الأول أي التفكير الإبداعي لاقتراح وتشكيل بدائل أما الثاني أي التفكير الناقد فهو للاختبار، كما أن التفكير الإبداعي يسهم بقدر كبير في تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها، وإتمام عمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي وإضافة إلى ذلك الإبداع يساعد في بناء رسالة واضحة مفهومة عن دور منظمات الأعمال في المجتمع مع تعدد التعريفات والمفاهيم التي توضح معنى الإبداع إلا أنها تدور جميعا حول التوصل إلى فكرة وممارسة جديدة أو مزج بين عناصر موجودة بطرق عصرية لمواكبة الاحتياجات الحديثة (ترغيني، 2015/2014، صفحة 109)؛

التفكير في الوقت: بالرغم من أن تنظيم المؤسسة لمواردها ومهاراتها ومن ثم استخدامها نحو تحقيق رؤيتها الإستراتيجية، إلا أن هناك فجوة بين الماضي والحاضر والمستقبل يجب إدارتها بشكل صحيح، فالتعلم من الماضي يعتبر أمرا محوريا في خلق الحاضر للوصول إلى المستقبل، فالتفكير في الوقت المناسب يجمع بين الماضي والحاضر من أجل خلق مستقبل المنظمة، وهذا التقلب بين الماضي والحاضر يعتبر خطوة هامة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها، ومن أجل تحقيق هذا الهدف فإنه من الضروري أن تعتمد المؤسسة على ذاكرتها وسجلها التاريخي العريض المتعلق بعملياتها السابقة وغيرها من المنظمات (العبادي و آخرون، 2018، صفحات 43-44)، ويسمى كذلك التفكير في الوقت باسم عنصر توقيت التفكير الذي يمكن المنظمة من تحديد إستراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل (ترغيني، 2015/2014، صفحة 109)، ويعتقد بعض الباحثين أن التفكير في الوقت يتكون من مكونات أساسية هي (العبادي و آخرون، 2018، صفحة 44): المستقبل يرتبط بالماضي وللماضي قيمة تنبؤية للمستقبل، تصور ما سيحدث في المستقبل من الحاضر الذي يبدو مختلفا عن الماضي والذي يحول المنظمة إلى أنماط معروفة، إستمرار عملية المقارنة تذلل الفروقات بين الحاضر والماضي والتنبؤ بالمستقبل؛

الفرص الذكية: المعنى من هذا المفهوم هو فكرة الانفتاح على الخبرات الجديدة التي تسمح بأخذ ميزة الإستراتيجيات البديلة، والتي يمكن أن تؤدي إلى التكيف مع التغيرات السريعة لمحيط الأعمال، حيث يرى مينتزربرغ أن هذه المقاربة هي الأكثر إحرازا للفارق بين الإستراتيجية الناشئة والإستراتيجية المحققة والمعتمدة، حيث وجد مينتزربرغ في دراسة مقارنة بين ما أنجزته المؤسسات فعلا بعد مضي مدة معينة وما تبنته كإستراتيجية رسمية، أن المسيرين في أغلب الأحيان لا ينجزون تماما ما سطره وإنما تفرض الكثير من الإستراتيجيات نفسها في الطريق إلى الأفق المنشود وهي التي يسميها بالإستراتيجيات الناشئة وبالتمعن في الإستراتيجيات الرسمية المعتمدة نجدها في الأصل ما هي إلا ترجمة لنوايا المؤسسة الطويلة المدى (ترغيني، 2015/2014، صفحة 109).

بعد عرض الجوانب النظرية للموضوع اتضح توفر خمسة أبعاد يمكن الاعتماد عليها لقياس مفهوم التفكير الاستراتيجي في المؤسسات وعلى هذا الأساس سيتم اختبار مدى صلاحية هذه الأبعاد لقياس التفكير الاستراتيجي لدى موظفي الجامعات الجزائرية من خلال العنصر الموالي.

III. الطريقة والإجراءات:

تم تصميم استبيان مقسم إلى خمسة أبعاد تمثل مفهوم التفكير الاستراتيجي بغرض تحقيق الهدف من الدراسة، كما وتم اعتماد السلم الخماسي "ليكرت" للإجابة على أسئلة الاستبيان وتم توزيعه على عينة من الموظفين "إداريين وأساتذة" في المؤسسات الجامعية الجزائرية؛

من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم توزيع الاستبيان على 108 موظف وأستاذ من مختلف الجامعات الجزائرية وتم معالجتها باستخدام برنامج SPSS، حيث قمنا بحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة ومدى الترابط بين أسئلة الاستبيان، ثم تم قياس صدق الاستبيان بالاعتماد على الاتساق الداخلي والبنائي، ليتم الانتقال بعدها إلى إجراء التحليل بالمكونات الأساسية بالاعتماد على: إحصائية كيمو، بارتليت، مصفوفة المشتركات، الجذور الكامنة، التدوير، من أجل التأكد من صلاحية الأبعاد الخمسة لقياس مستوى التفكير الاستراتيجي لدى موظفي الجامعات الجزائرية؛

قبل البدء بالاختبارات اللازمة يجب التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة كالتالي؛

جدول رقم (01): ثبات المقياس

الأبعاد	التفكير النظامي	القصد الاستراتيجي	الوقت المناسب	الفرص الذكية	تطوير الفرضيات
المؤشرات	3	7	5	5	5
ألفا كرونباخ	.670	.753	.667	.718	.681
.897					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ للأبعاد الخمسة للتفكير الاستراتيجي فاق 0.6 وهذا يعكس قوة الارتباط بين بنود الأبعاد وهذا ما يعكس ثبات يتراوح بين المقبول والجيد، وعليه يمكن الاعتماد على الأداة لقياس متغيرات البحث في المستقبل؛ ويمكن تفصيل الثبات والصدق في الجداول المرفقة كالتالي:

جدول رقم (02): بعد التفكير النظامي

الثبات	الارتباطات				البعد	
	دون بند	بالمجموع	بين البنود			
.547	.808		1	R	تدبير مهامك على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء	
	.000			SIG		
.579	.763	1	.42	R	التفكير المنظم يساعدك على رؤية الأحداث التي تحيط بمهامك	
	.000		.00	SIG		
.596	.758	1	.37	.41	R	لديك القدرة على دمج عناصر مهامك وتحليلها وفهم كيفية تفاعلها
	.000		.00	.00	SIG	
.670	ثبات بعد التفكير النظامي					

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول يتضح أن كل بنود بعد التفكير النظمي مرتبطة ببعضها، إذ تتراوح الارتباطات بين 0.37 و 0.42 وهي ارتباطات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5%، من جهة أخرى، ارتباطات البنود بالمجموع قوية تفوق وتساوي 0.7 وهي ارتباطات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5%، كما ونجد قيمة ألفا كرونباخ لبعـد التفكير النظمي 0.67 وهي ما تؤكد على أن البعد ثابت؛ وعند حذف أي بند من بنود بعد التفكير النظمي تنقص قيمة الثبات ولا ترفعه.

جدول رقم (03): بعد القصد الاستراتيجي

الثبات		الارتباطات						البعد		
دون بند	بالمجموع	بين البنود								
.737	.56					1	R	تمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية		
	.00						SIG	تحدد من خلالها اتجاه العمل		
.731	.58				1	.31	R	تمتلك القدرة على إقناع الأفراد		
	.00					SIG	برؤية المؤسسة الجامعية			
.748	.47			1	.35	.35	R	تستفيد من الخبرة في التعاطي		
	.00				.00	SIG	مع الأحداث المستقبلية			
.740	.53		1	.38	.23	.35	R	تستقرأ المستقبل باتجاه تطوير		
	.00			.00	.00	SIG	استراتيجيات تعزز من مهامك			
.702	.75		1	.33	.21	.26	.26	R	تتشارك مع الإدارة العليا بفعالية	
	.00			.00	.02	.00	SIG	في تحديد الرؤية المستقبلية		
.696	.73		1	.52	<u>.11</u>	<u>.14</u>	.32	<u>.15</u>	R	رؤية المؤسسة معروفة لدى
	.00			.00	.22	.13	.00	.11	SIG	الإدارة العليا لها
.695	.74	1	.71	.47	.20	<u>.07</u>	.28	.27	R	تقوم الإدارة العليا بالتوعية
	.00		.00	.00	.03	.44	.00	.00	SIG	والتعريف برؤية المؤسسة
.753	ثبات بعد القصد الاستراتيجي									

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول يتضح أن كل بنود بعد القصد الاستراتيجي مرتبطة ببعضها، والارتباطات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% ما عدى بند: رؤية المؤسسة معروفة لدى الإدارة العليا لها جاء ارتباط هذا البند بالبنود التالية: تمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه العمل 0.15، تستقرأ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات تعزز من مهامك 0.14 تتشارك مع الإدارة العليا بفعالية في تحديد الرؤية المستقبلية 0.11 وهي ارتباطات غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% من جهة أخرى نجد ارتباط بند: تقوم الإدارة العليا بالتوعية والتعريف برؤية المؤسسة مع بند: تستفيد من الخبرة في التعاطي مع الأحداث المستقبلية قيمته 0.07 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5%، ارتباطات البنود بالمجموع قوية تفوق وتساوي 0.47 وهي ارتباطات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5%، كما ونجد قيمة ألفا كرونباخ لبعـد القصد

الاستراتيجي 0.753 وهي ما تؤكد على أن البعد ثابت؛ وعند حذف أي بند من بنود بعد القصد الاستراتيجي تنقص قيمة الثبات ولا ترفعه.

جدول رقم (04): بعد الوقت المناسب

الثبات	الارتباطات					البنود				
	دون بند	بالمجموع	بين البنود							
,653	,59			1	R	تستعين بالأبحاث لوضع خطة العمل الخاص بك				
	,00				SIG					
,524	,78			1	,45	R	تحرص على أن تكون الخطط المنفذة جزءاً من الخطط المستقبلية			
	,00				,00	SIG				
,580	,69			1	,55	,27	R	تحرص على أن تتضمن خطة العمل برامج زمنية لتنفيذ المهام المختلفة		
	,00				,00	,00	SIG			
,634	,67			1	,29	,34	,24	R	لديك تصور عن كيفية إحداث تغيير جذري في مستقبل مؤسستك	
	,00				,00	,00	,01	SIG		
,6	,55			1	,22	,27	,31	<u>,01</u>	R	لديك القدرة لتعديل خطة العمل إذا اختلفت ظروف تنفيذها
	,00				,01	,00	,00	,91	SIG	
,66	ثبات بعد الوقت المناسب									

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول يتضح أن كل بنود بعد الوقت المناسب مرتبطة ببعضها، وهي ارتباطات دالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، ما عدى بعد: لديك القدرة لتعديل خطة العمل إذا اختلفت ظروف تنفيذها ببعد تستعين بالأبحاث لوضع خطة العمل الخاص بك والذي جاء الارتباط على مستواها 0.01 وهو ارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 5%، من جهة أخرى، ارتباطات البنود بالمجموع قوية تفوق وتساوي 0.55 وهي ارتباطات دالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، كما ونجد قيمة ألفا كرونباخ لبعد الوقت المناسب 0.67 وهي ما تؤكد على أن البعد ثابت؛ وعند حذف أي بند من بنود بعد الوقت المناسب لا تؤثر على قيمة الثبات ولا ترفعه.

جدول رقم (05): بعد الفرص الذكية

الثبات	الارتباطات				البنود	
	بالمجموع	بين البنود				
دون بند	,686	,71	1	,53	R	تشرك المستفيدين من خدماتك في
					SIG	تحديد أهداف العمل
,673	,67	,00	1	,00	R	تسعى للحصول على أفكار جديدة
					SIG	لتطوير العمل من مصادر متعددة
,652	,71	1	,35	,36	R	لديك الاستعداد لتعديل إستراتيجية العمل

						SIG	في حال تغير الظروف المحيطة
	,00			,00	,00	R	لديك كفاءة في إعداد خطط قابلة للتنفيذ
,667	,66	1	,38	,28	,17	SIG	بإمكانيات الجامعة
	,00		,00	,00	,07	R	لديك برامج بديلة يمكن اللجوء إليها عند
,679	,69	1	,49	,42	,15	SIG	تغير الظروف المحيطة
	,00		,00	,00	,10	R	ثبات بعد الفرص الذكية
,718							

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول يتضح أن كل بنود بعد الفرص الذكية مرتبطة ببعضها، وهي ارتباطات دالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، من جهة أخرى، ارتباطات البنود بالمجموع قوية تفوق وتساوي 0.66 وهي ارتباطات دالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، كما ونجد قيمة ألفا كرونباخ لبعد الوقت المناسب 0.71 وهي ما تؤكد على أن البعد ثابت؛ وعند حذف أي بند من بنود بعد الفرص الذكية لا ترفع قيمة الثبات.

جدول رقم (06): بعد تطوير الفرضيات

الثبات	الارتباطات				البنود	
	بالمجموع	بين البنود				
				1	R	تخطيطك للعمل يعتمد على تحليل البيئة المحيطة
,666	,56				SIG	
	,00				R	تعتمد في التخطيط على وضع الافتراضات واختبارها بالتجربة والتطبيق
,533	,80		1	,39	SIG	
	,00			,00	R	لديك حس قوي وقدرة عالية على التنبؤ بالنتائج للخطط الموضوعة
,610	,68		1	,49	SIG	
	,00			,00	R	النتائج التي تحصل عليها من اختبار الافتراضات أكثر منفعة في التخطيط
,68	,57	1	,27	,23	SIG	
	,00		,00	,01	R	تشجع المستفيدين من خدماتك على تقييم الأفكار بالتجربة واستخلاص النتائج
,639	,67	1	,14	,34	SIG	
	,00		,13	,00	R	
,681					SIG	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول يتضح أن كل بنود بعد تطوير الفرضيات مرتبطة ببعضها، وهي ارتباطات دالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، ما عدى ارتباط بعد: تشجع المستفيدين من خدماتك على تقييم الأفكار بالتجربة واستخلاص النتائج ببعد تخطيطك للعمل يعتمد على تحليل البيئة المحيطة والذي جاء الارتباط على مستواها 0.14 وهو ارتباط غير دال إحصائية عند مستوى المعنوية 5%، وكذا ارتباط بعد: تشجع المستفيدين من خدماتك على تقييم الأفكار بالتجربة واستخلاص النتائج ببعد: النتائج التي تحصل عليها من اختبار الافتراضات أكثر منفعة في التخطيط الذي جاء 0.14 وهو ارتباط غير دال إحصائية عند مستوى

المعنوية 5%، من جهة أخرى، ارتباطات البنود بالمجموع قوية تفوق وتساوي 0.56 وهي ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، كما ونجد قيمة ألفا كرونباخ لبعد تطوير الفرضيات 0.68 وهي ما تؤكد على أن البعد ثابت؛ وعند حذف أي بند من بنود بعد تطوير الفرضيات لا تؤثر على قيمة الثبات ولا ترفعه؛ وبناء على ماسبق يمكن القول أن أداة البحث تتمتع بأبعادها بالصدق والثبات، وهذا ما يسمح لنا باختبار فرضيات البحث كالتالي:

جاءت الفرضية الأولى كالتالي: **مصفوفة الارتباط صالحة لإجراء التحليل العاملي**؛ سيتم التأكد من صلاحية التحليل العاملي من خلال تحقق الشرطين المرتبطين بإحصائية كيمو وبارتل و التي يمكن استخراجها كالتالي:

جدول رقم (07): اختبار صلاحية مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي

إحصائية كيمو : Kaiser-Meyer-Olkin	0.802
إحصائية	Khi-deux approximé
بارتل:	ddl
Bartlett	Signification de Bartlett
	0.000
	1113.23
	300

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تقيس إحصائية KMO نسبة التباين المشترك إلى التباين الكلي، وبناء على الجدول أعلاه يتضح أن إحصائية كيمو=0.80 وهذه القيمة أكبر من 0.7 وهذا ما يعني وجود مجال لاستخراج عوامل أو مكونات خفية، وعليه يمكن القول أن مصفوفة الارتباط تصلح لإجراء التحليل العاملي؛ من جانب آخر نجد اختبار بارتل الذي يختبر ما إذا كانت مصفوفة الارتباط الممثلة في الملحق 01 هي مصفوفة وحدة أي عدم وجود ارتباطات بين المتغيرات، وبناء على الجدول أعلاه يتضح أن دلالة إحصائية بارتل جاءت: $0.00 = sig$ وهي أقل من 0.05 وعليه فإن اختبار بارتل دال إحصائياً ويمكن القول أن هناك ارتباطات بين المتغيرات المباشرة تجعل استخدام التحليل العاملي مبرراً؛ بعد التحقق من صلاحية مصفوفة الارتباط للتحليل العاملي سيتم تفقد الحل المتحصل عليه من خلال مجموعة من المخرجات منها قيم المشتركات، أو قيم التشبع كالتالي:

جدول رقم (08): جدول المشتركات

Extraction	Initial		Extraction	Initial	
.609	1.000	c3	.424	1.000	a1
.524	1.000	c4	.444	1.000	a2
.637	1.000	d1	.587	1.000	a5
.647	1.000	d2	.541	1.000	b1
.612	1.000	d3	.512	1.000	b2
.556	1.000	d4	.499	1.000	b3
.631	1.000	d5	.646	1.000	b5
.556	1.000	e1	.738	1.000	b6
.639	1.000	e2	.746	1.000	b7

c1	1.000	.569	e3	1.000	.588
c2	1.000	.600	e4	1.000	.517
			e5	1.000	.592

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من عمود (Extraction) في جدول المشتركات يظهر أن كل المتغيرات ممثلة في المكونات الأساسية أكثر من 40 بالمائة، مما يعني عدم وجود متغيرات مهملة في الحل (المكونات الأساسية)، ليس هناك حاجة لسحب متغيرات مباشرة من الحل ولا لإضافة مكونات جديدة؛ من هذا المنطلق يمكن القول أنه تم إثبات الفرضية الأولى القائلة أن مصفوفة الارتباطات صالحة للتحليل العاملي ويمكن الاعتماد عليها للتأكد من تمثيل الأبعاد الخمسة لمفهوم التفكير الاستراتيجي. جاءت الفرضية الثانية كالتالي: المكونات الأساسية الممثلة لمفهوم التفكير الاستراتيجي تتمثل في خمسة أبعاد؛ تتحدد المكونات الأساسية التي يحتفظ بها الباحث لقياس مفهوم التفكير الاتراتيجي من خلال جملة من المعايير نلخصها كالتالي:

جدول رقم (09): التباين الإجمالي المفسر

المكونات	الجزور الكامنة الأصلية			المكونات الأساسية قبل التدوير			المكونات الأساسية بعد التدوير		
	المجموع	التباين %	التجميعي %	المجموع	التباين %	التجميعي %	المجموع	التباين %	التجميعي %
1	7.545	30.180	30.180	7.545	30.180	30.180	3.296	13.184	13.184
2	2.146	8.583	38.763	2.146	8.583	38.763	3.061	12.242	25.427
3	1.780	7.118	45.881	1.780	7.118	45.881	2.855	11.418	36.845
4	1.587	6.346	52.228	1.587	6.346	52.228	2.724	10.895	47.740
5	1.432	5.726	57.954	1.432	5.726	57.954	2.554	10.214	57.954
6	1.054	4.216	62.171						
7	.990	3.960	66.130						
...									
25	.157	.627	100.000						

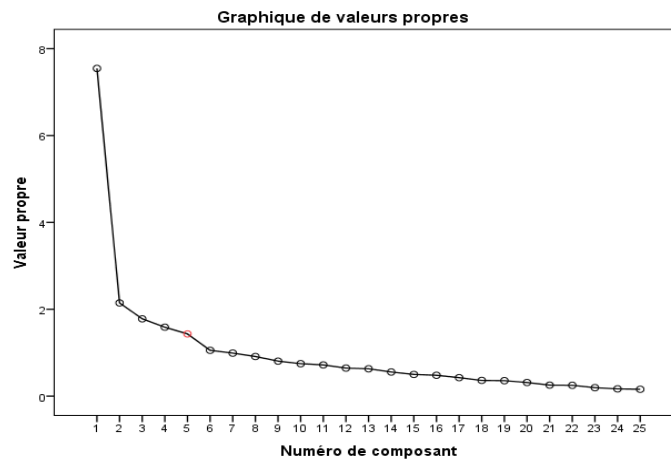
المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

معياري كيزر هو أن يكون الجذر الكامن أكبر من واحد: يمكن تقييم هذا المعيار من مجموع المكونات الأساسية التي تفوق أو تساوي 1 حيث أن القيمة التي يكون جذرها الكامن أقل من 1 لا تفسر أكثر من متغيرة مباشرة واحدة من هذا المنطلق يمكن القول أن معيار كيزر الموافق لعمود المجموع في الجدول أعلاه أفرز 6 مكونات أساسية يمكن الاعتماد عليها في قياس مفهوم التفكير الاستراتيجي لدى موظفي الجامعات الجزائرية؛ لكن نتائج الجانب النظري للدراسة أفرزت 5 مكونات وعلى هذا الأساس وجب الانتقال إلى المعايير الموالية؛

معيار نسبة التباين الإجمالي المفسر بالمكونات الأساسية يكون أكبر من 50 % يمكن تقييم هذا المعيار من خلال نسبة التباين الإجمالي المفسر بالمكونات الأساسية التي جاءت في النموذج المدروس 57.954 % وهي نسبة تفسر مفهوم التفكير الاستراتيجي من خلال تمثيله في خمسة مكونات أساسية؛ وعليه تم التأكيد على الفرضية التالية: المكونات الأساسية الممثلة لمفهوم التفكير الاستراتيجي تتمثل في خمسة أبعاد؛

جاءت الفرضية الثالثة كالتالي: الأبعاد الخمسة صالحة لتمثيل التفكير الاستراتيجي بعد التدوير؛ من خلال الجدول السابق وبالاتماد على معيار كيزر ومعيار نسبة التباين الإجمالي المفسر بالمكونات الأساسية تبين إمكانية الاعتماد الأبعاد الخمسة لتمثيل مفهوم التفكير الاستراتيجي قبل التدوير لكن بعد عملية التدوير جاء تدرج الجذور الكامنة للمكونات كالتالي:

شكل رقم (02): تدرج الجذور الكامنة للمكونات



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

معيار "المرفق" يمكن تقييم هذا المعيار من خلال نقطة الانعطاف المبينة باللون الأحمر وهي النقطة التي تفرق بين المكونات ذات الجذر الكامن العالي والمكونات ذات الجذور الكامنة الصغيرة، لذلك يمكن استخدام المرفق كمعيار وبالتالي الاحتفاظ بالمكونات الأولى قبل انعطاف خط انحدار الجذور الكامنة (scree plot)؛

الجذور الكامنة المحتفظ بها استنادا إلى المعايير والأطر النظرية هي: 7.545، 2.146، 1.780، 1.587، 1.432 وهي طبعا أكبر من واحد معيار كيزر، المكون الأول يفسر 30.180 % والثاني 38.763 % والثالث 45.881 % والرابع 52.228 % والخامس 57.954 % ومجموعها يعطي مجموع تباين مفسر بالمكونات الخمسة يفوق 50 % وهو 57.954 %، الجذر الكامن للعامل الموالي متوفر على الشروط لكن بالاستناد على الجانب النظري يمكن الاكتفاء بخمس مكونات وهذا ما يتوافق والمعيار الثالث حسب شكل الجذر الكامن، المعايير الثلاثة السابقة تعزز الجانب النظري وتعود إلى اعتماد 5 مكونات لقياس مفهوم التفكير الاستراتيجي لدى عينة من موظفي الجامعات الجزائرية وهي: التفكير النظامي، القصد الاستراتيجي، الوقت المناسب، الفرص الذكية، تطوير الفرضيات؛ وعليه تم التأكيد على الفرضية الثالثة كالتالي: الأبعاد الخمسة صالحة لتمثيل التفكير الاستراتيجي بعد عملية التدوير.

IV. الخلاصة:

بعد التطرق للجانب النظري في موضوع التفكير الاستراتيجي تبين أنه ذا أهمية كبيرة خاصة إذا تم تبنيه داخل الجامعات الجزائرية، ونظرا لأهمية الموضوع كان لزاما علينا البحث في سبل لقياسه وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة لاختبار مدى صلاحية الأبعاد الخمسة لقياس مفهوم التفكير الاستراتيجي وجاءت النتائج كالتالي:

التساؤل الأول كان: هل مصفوفة الارتباط صالحة لإجراء التحليل العاملي؟ من أجل اختبار صلاحية مصفوفة الارتباط لإجراء التحليل العاملي تم الاعتماد على إحصائية كيمو وبارتلليت ثم جدول المشتركات ليتبين في الأخير إمكانية إجراء التحليل العاملي؛

التساؤل الثاني جاء: ماهي عدد المكونات الأساسية الممثلة لمفهوم التفكير الإستراتيجي؟؛ للإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على معيار كيزر ونسبة التباين الإجمالي المفسر بالمكونات الأساسية ليتم في الأخير التأكيد على الفرضية التابعة لهذا التساؤل كالتالي: المكونات الأساسية الممثلة لمفهوم التفكير الاستراتيجي تتمثل في خمسة أبعاد وهو ما يتوافق والأطر النظرية؛

التساؤل الثالث كان: هل أبعاد التفكير الإستراتيجي الخمسة صالحة لتمثيل المفهوم بعد عملية التدوير؟، للإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على تدرج الجذور الكامنة للمكونات زيادة على معيار المرفق ومعيار كيزر ونسبة التباين الإجمالي المفسر بالمكونات ليتم أخيرا التأكيد على صلاحية الأبعاد الخمسة لقياس مفهوم التفكير الاستراتيجي لدى موظفي المؤسسات الجامعية الجزائرية.

بناء على ما سبق يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي من المفاهيم الإبداعية في الفكر الاستراتيجي وتبنيه من قبل الموظفين في المؤسسات الجامعية أصبح من الأولويات التي تسمح بتقديم الجديد ورفع القدرات التنافسية لها ولموظفيها لهذا فإيجاد طريقة عملية لتقييم هذا المفهوم هو الخطوة الأولى في طريق معرفة مدى تبنيه، وعلى هذا الأساس أكدت هذه الدراسة على صلاحية الأبعاد الخمسة النظرية التالية: التفكير النظمي، القصد الاستراتيجي، الوقت المناسب، الفرص الذكية، تطوير الفرضيات لتمثيل المفهوم وقياسه في دراسات لاحقة.

V. الهوامش والإحالات:

- Eton Lawrence .(1999) .strategic thinking, Prepared for the Research Directorate .Canada :Policy, Research and Communications Branch Public Service Commission.
- Lynn northrup .(2017) .six- step process for strategic thnking.
<https://www.northrupcpa.com/2017/10/03/six-step-process-strategic-thinking/> see 28/07/2020
- أمينة كريم بوفلجة غياث. (دون ذكر السنة). مواصفات القيادة الاستراتيجية لدى مركب تكرير البترول RAI/K بسكيكة. مجلة الخلدونية ، 2 (10).
- جاسم سلطان. (2010). التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن. (2، المحرر) المنصورة: أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.
- صبرينة ترغيني. (2015/2014). دور التفك. بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تسيير منظمات: أطروحة دكتوراه.
- عباس محمبد الجناحي كفا. (2020). مدخل دراسة التفكير الاستراتيجي. جامعة تكريت: كلية الإدارة والاقتصاد.
- عمر عزاوي، و علية محمد. (2006). مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية. 4 (4).
- فوزي هاشم العبادي، و وآخرون. (2018). التفكير الاستراتيجي. الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

ملحق رقم (01): مصفوفة الارتباط

	a1	a2	a3	b1	b2	b3	b4	b5	b6	c1	c2	c3	c4	d1	d2	d3	d4	d5	e1	e2	e3	e4	e5
a1	1.0	.421	.398	.287	.262	.321	.204	.100	.157	.209	.244	.312	.271	.285	.247	.242	.260	.153	.143	.100	.139	.055	.222
A2	.42	1.000	.360	.290	.201	.298	-.061	.033	-.033	.136	.281	.153	.198	.157	.354	.225	.152	.132	.166	.110	.236	.083	.213
A3	.39	.360	1.000	.423	.438	.394	.344	.329	.274	.195	.401	.381	.462	.283	.320	.194	.403	.394	.251	.286	.432	.106	.295
b1	.28	.290	.423	1.000	.315	.353	.263	.157	.276	.385	.384	.388	.361	.281	.423	.063	.316	.165	.128	.174	.205	-.020	.363
b2	.26	.201	.438	.315	1.000	.356	.280	.322	.280	.345	.406	.259	.511	.323	.374	.064	.344	.279	.096	.325	.381	.147	.383
b3	.32	.298	.394	.353	.356	1.000	.215	.145	.074	.153	.270	.157	.153	.239	.335	.303	.265	.295	.138	.140	.276	.056	.220
B4	.20	-.061	.344	.263	.280	.215	1.000	.533	.484	.080	.360	.283	.344	.344	.227	.132	.340	.314	.257	.185	.252	.283	.155
B5	.10	.033	.329	.157	.322	.145	.533	1.000	.718	.186	.461	.330	.438	.171	.141	.042	.371	.134	.082	.190	.235	.247	.314
B6	.15	-.033	.274	.276	.280	.074	.484	.718	1.000	.263	.371	.362	.396	.216	.086	-.035	.373	.190	.227	.310	.212	.305	.354
c1	.20	.136	.195	.385	.345	.153	.080	.186	.263	1.000	.454	.274	.245	.296	.344	.122	.553	.199	.106	.291	.321	.131	.407
c2	.24	.281	.401	.384	.406	.270	.360	.461	.371	.454	1.000	.550	.325	.435	.418	.178	.416	.191	.164	.316	.247	.156	.385
c3	.31	.153	.381	.388	.259	.157	.283	.330	.362	.274	.550	1.000	.278	.352	.411	.202	.311	.070	.327	.201	.138	.078	.304
c4	.27	.198	.462	.361	.511	.153	.344	.438	.396	.245	.325	.278	1.000	.172	.250	.112	.456	.358	.224	.254	.395	.235	.322
d1	.28	.157	.283	.281	.323	.239	.344	.171	.216	.296	.435	.352	.172	1.000	.540	.335	.201	.223	.427	.459	.263	.151	.447
d2	.24	.354	.320	.423	.374	.335	.227	.141	.086	.344	.418	.411	.250	.540	1.000	.351	.288	.159	.438	.299	.184	.239	.386
d3	.24	.225	.194	.063	.064	.303	.132	.042	-.035	.122	.178	.202	.112	.335	.351	1.000	.394	.411	.308	.190	.258	.305	.231
d4	.26	.152	.403	.316	.344	.265	.340	.371	.373	.553	.416	.311	.456	.201	.283	.394	1.000	.509	.247	.320	.369	.245	.406
d5	.15	.132	.394	.165	.279	.295	.314	.134	.190	.199	.191	.070	.358	.223	.159	.411	.509	1.000	.357	.293	.422	.301	.166
e1	.14	.166	.251	.128	.096	.138	.257	.082	.227	.106	.164	.327	.224	.427	.438	.308	.247	.357	1.000	.393	.191	.297	.141
e2	.10	.110	.286	.174	.325	.140	.185	.190	.310	.291	.316	.201	.254	.459	.299	.190	.320	.293	.393	1.000	.480	.330	.498
e3	.13	.236	.432	.205	.381	.276	.252	.235	.212	.321	.247	.138	.395	.263	.184	.258	.269	.422	.191	.480	1.000	.387	.324
e4	.05	.083	.106	-.020	.147	.056	.283	.247	.305	.131	.156	.078	.235	.151	.239	.305	.245	.301	.297	.330	.387	1.000	.220
e5	.22	.213	.295	.363	.383	.220	.155	.314	.354	.407	.385	.304	.322	.447	.386	.231	.406	.166	.141	.498	.324	.220	1.000