



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه طور ثالث (ل.م.د.)

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال دراسة ميدانية

إعداد الطالب:

الهاشمي ربيعي

إشراف:

أ.د. ساوس الشيخ

### لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د عبد الرحمان عبد القادر	أستاذ محاضر أ	جامعة أدرار	رئيساً
أ د ساوس الشيخ	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	مقرراً ومشرفاً
أ د تيقاوي العربي	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	ممتحناً
د عياد ليلي	أستاذ محاضر أ	جامعة أدرار	ممتحناً
د بن جيمة عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة بشار	ممتحناً
د بن لخضر محمد العربي	أستاذ محاضر أ	جامعة بشار	ممتحناً

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي لا يرجى إلا فضله، ولا رازق غيره، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانتك، وأسجد لله شاكرا على عظيم منه وكرمه، والصلاة والسلام على خير الانام، وبدر التمام، ومصباح الظلام، ومفتاح دار السلام، وشمس دين الإسلام حبيبنا محمد عليه ازكى الصلاة والسلام.

فيه ثوابي وللمديح جزيل

يا رب إني قد مدحت محمدا

ما حن مشتاق وساردليل

صلى الله عليك يا علم الهدى

يشرفني ان أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى استاذي الفاضل أ.د "ساوس الشيخ" الذي تفضل بقبول الاشراف على بحثي، ومنحني الكثير من جهده ووقته، حيث كانت لتوجيهاته السديدة الأثر البالغ في اخراج هذا البحث بصورته الحالية، اسال الله ان يفتح له بمزيد من العلم وان يمدده بالصحة والعافية، وجزاه الله عني خير الجزاء وطيب الوفاء.

واقف اجلالا واحتراما وشكرا وامتنانا للاساتذتي جميعهم، سواء منهم من كان له الفضل في السنة التحضيرية، او من أسهم بتوجيهه او نصح او عمل، ساعدني في تقريب المسافات وتخطي العقبات وتذليلها لي وانا في صرحهم الشامخ، وأخص بالذكر اساتذتي الأحبة: عبد القادر عبد الرحمان؛ تيقاوي العربي؛ محمد مدياني؛ قالون الجيلاني، ادامكم الله ذخرا للعلم ومنبعا للعطاء.

كما أخص بالشكر والعرفان للدكتور القديرة "بشرى هاشم محمد العزاوي" المتخصصة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والسلوك المنظمي ورئيسة قسم العمليات والجودة بجامعة بغداد (العراق). التي لم تبخل عني بتوجيهاتها ودعمها لي والتي قدمت لي مجموعة من المصادر الثمينة التي أسهمت في انجاز هذا العمل.

إليكم جميعا ولكل من علمني حرفا، تعجز الكلمات وتتورى الحروف ويخجل القلم ان يقف هذا الموقف فقد تخونه العبارات وتشتت الجمل ويضيع المعنى ولا يصل الى الهدف، ولكن اجتهد لأرد اليكم بعض مما اخذت، فقد تعودت منكم العطاء وتعودتم مني الاصغاء. فحروفي لا تليق بمقامكم ولكن قد أجد في نفسي بعض الامل بانكم قد تمنحوني بكرمكم فتره وجيزة لتقرؤا حروفي التي تعترف لكم ببعض انجازاتكم التي قد ترونها بسيطة بطموحاتكم وانا وغيري من الطلبة نراها إنجازات عظيمة. اساتذتي لا املك هنا الا رفع يداي لله والدعاء لكم بطول العمر والصحة والعافية. وفقكم الله لما يحبه ويرضاه

## إهداء

الى من نذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها من أوراق الصبر، الى من ضحت واعطت بلا حدود..

أمي الغالية، أطال الله بقاءها تاجا على رؤسنا.

الى من أحمل اسمه بكل فخر... الى من علمني معنى العطاء والثقة بالله، أطال الله بقاءه، والبسه

ثوب الصحة والعافية.... والدي الغالي

الى من دماؤهم تجري في عروقي، الى من هم سندي وعزوتي، الى من بهم أكون، أخواتي وإخواني الأحباء.

الى التي ملأت بيتي حبا اسطوريا وشغفا بالحياة وكدا واجتهاد

الى من قدمت لي الدعم حتى يتحقق الحلم.... زوجتي ورفيقة دربي. والى والدتها الفاضلة وروح والدها

الطاهرة والى كل عائلتها الكريمة.

الى من رسمو لوحة المستقبل بضجيج يصل حد القسوة أحيانا، فلذات كبدي ومهجة فؤادي

" لينا: محمد طه، أنس، جود "

الى من كانوا لي صادقين مخلصين.. الى من ساندوني بصدق وكانوا... لي رزقا من الله. الى أصحابي الطيبين

الحاج بكار عاد والحاج حسن غريسي

الى كل أهلي وأصدقائي الى طلبتي الأعزاء

اليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

# قائمة المحتويات

شكر و عرفان	
	إهداء
I	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
XV	ملخص باللغة العربية
XVI	ملخص باللغة الإنجليزية
1	مقدمة
4	1. مشكلة الدراسة
5	2. فرضيات الدراسة
5	3. أسباب اختيار الموضوع
6	4. أهداف الدراسة
7	5. أهمية الدراسة
7	1.5. الأهمية العلمية
7	2.5. الأهمية العملية
7	3.5. الأهمية الاجتماعية
8	4.5. الأهمية بالنسبة للباحث
8	6. حدود الدراسة
9	7. منهج الدراسة
9	8. نموذج الدراسة
10	9. هيكل الدراسة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي</b>	
13	تمهيد
14	1.1. الذكاء
14	1.1.1 مفهوم الذكاء
15	2.1.1 تعريف الذكاء
17	3.1.1 الذكاء وبعض المفاهيم ذات العلاقة

18	4.1.1. نظريات الذكاء
19	5.4.1. أنواع الذكاء
21	2.1 الذكاء الإستراتيجي Strategic Intelligence
22	1.2.1. الجذور التاريخية للذكاء الإستراتيجي ومراحل تطوره
26	2.2.1. مفهوم الذكاء الإستراتيجي
28	3.2.1 تعريف الذكاء الاستراتيجي
29	4.2.1. الذكاء الاستراتيجي وبعض المفاهيم ذات العلاقة
36	5.2.1. أهمية الذكاء الإستراتيجي
38	6.2.1. فوائد الذكاء الإستراتيجي
39	7.2.1. مبادئ الذكاء الإستراتيجي
40	8.2.1. نظام الذكاء الإستراتيجي
41	9.2.1. مداخل تفسير الذكاء الإستراتيجي
45	10.2.1. نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي
48	11.2.1. أبعاد الذكاء الاستراتيجي
53	12.2.1. تطوير الذكاء الإستراتيجي
54	13.2.1. شروط فعالية الذكاء الاستراتيجي
55	14.2.1. صفات القادة الأذكياء استراتيجية
56	15.2.1. قصص نجاح القادة الأذكياء إستراتيجيا
60	16.2.1. أنشطة وخطوات الذكاء الاستراتيجي
60	17.2.1. مجالات الاستثمار في الذكاء الإستراتيجي وتطبيقاته
63	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المتميز</b>	
65	تمهيد
66	1.2. الأداء المتميز Excellence Performance
66	2.2. التطور التاريخي لمفهوم الأداء المتميز
67	3.2. مفهوم الأداء المتميز (Excellence Performance)
72	4.2. تعريف الأداء المتميز
73	5.2. أهمية وأهداف الأداء المتميز في المنظمات
75	6.2. مبادئ تحقيق الأداء المتميز

75	7.2. المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز
80	8.2. مقومات الأداء المتميز
81	9.2. علاقة الجودة الشاملة بالأداء المتميز
83	10.2. دوافع الأداء المتميز
85	11.2. الأساليب المتبعة لتحقيق الأداء المتميز
86	12.2. مجالات قياس أبعاد الأداء المتميز
88	13.2. أبعاد الأداء المتميز
88	1.13.2. البعد الأول: التميز في مجال الخدمات
89	2.13.2. البعد الثاني: التميز في مجال العمليات
90	3.13.2. البعد الثالث: التميز في المجال التنظيمي والإداري
91	14.2. مواصفات قادة التميز
92	15.2. خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز
93	16.2. النماذج العالمية للتميز في الأداء وإدارة التميز
94	1.16.2. النموذج الياباني: (نموذج Deming)
96	2.16.2. النموذج الأمريكي مالكوم بالدريج (Malcom Baldrige)
98	3.16.2. النموذج الأوروبي: (EFQM)
100	4.16.2. النموذج الجزائري للتميز
102	17.2. العلاقة النظرية بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز
104	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
106	مقدمة
107	1.3. الدراسات التي تناولت الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بمتغيرات أخرى
107	1.1.3. الدراسات العربية
124	2.1.3. الدراسات باللغة الأجنبية التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بمتغيرات أخرى
137	2.3. الدراسات المتعلقة بالأداء المتميز وعلاقته بمتغيرات أخرى
137	1.2.3: الدراسات العربية
144	2.2.3. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء المتميز وعلاقته بمتغيرات أخرى
147	3.3. التعليق على الدراسات السابقة



150	3.3. مجالات الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة وما يميزها عنها
151	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
154	تمهيد
155	1.4. تصميم الدراسة
156	2.4. مصادر المعلومات
156	1.2.4. المصادر الأولية Primary Sources
157	2.2.4. المصادر الثانوية (الجاهزة) Secondary Sources
158	3.4. الطريقة والأدوات
158	1.3.4. الطريقة المستخدمة في الدراسة
158	1.1.3.4. مجتمع الدراسة Research population
167	2.1.3.4. عينة الدراسة
170	2.3.4. الأدوات المستخدمة في الدراسة
172	1.2.3.4. تحليل الأداة الرئيسية للدراسة (الاستبيان)
173	2.2.3.4. مقياس الدراسة
174	3.2.3.4. صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
174	1.3.2.3.4. صدق أداة الدراسة
174	2.3.2.3.4. ثبات أداة الدراسة
176	4.2.3.4. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة
177	5.2.3.4. اختبارات التحقق من جودة البيانات (تشخيص البيانات)
177	1.5.2.3.4. التأكد من إعتدالية بيانات متغيرات الدراسة
185	2.5.2.3.4. التعدد الخطي
186	6.2.3.4. تقييم واختبار كفاءة وصحة النموذج الافتراضي للدراسة
188	3.3.4. اختبار صدق مقياس متغير الدراسة
188	1.3.3.4. اختبار صدق مقياس متغير الذكاء الاستراتيجي
193	2.3.3.4. اختبار صدق مقياس المتغير التابع التميز في مجال الخدمات
195	3.3.3.4. اختبار صدق مقياس متغير التميز في مجال العمليات
198	4.3.3.4. اختبار صدق مقياس متغير التميز في المجال التنظيمي والإداري
201	4.3.4. اختبار صدق تمايز النموذج

203	5.3.4. اختبار الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة
207	4.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة
207	1.4.4. برنامج التحليل الإحصائي SPSS
207	2.4.4. التوزيعات التكرارية Frequency Distributions
208	3.4.4. مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت
210	4.4.4. البرامج الحاسوبية لإجراء PLS-SME
الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها	
213	تمهيد
214	1.5. التحليل الوصفي لعينة الدراسة
222	2.5. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
222	1.2.5. المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي
224	2.2.5. المتغير التابع الأداء المتميز
225	1.2.2.5. المتغير التابع التميز في مجال الخدمات
226	2.2.2.5. المتغير التابع التميز في مجال العمليات
227	3.2.2.5. المتغير التابع التميز في المجال التنظيمي والإداري
229	3.5. اختبار الفروض
230	1.3.5. إختبار الفرض الأول
231	2.3.5. إختبار الفرض الثاني
232	3.3.5. إختبار الفرض الثالث
233	4.5. مناقشة النتائج
233	1.4.5. مناقشة نتائج عينة الدراسة (تفسير النتائج المتعلقة بالفروق)
234	2.4.5. مناقشة نتائج متغيرات الدراسة
234	1.2.4.5. مناقشة نتيجة المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي
235	2.2.4.5. مناقشة نتيجة المتغير التميز في مجال الخدمات
235	3.2.4.5. مناقشة نتيجة المتغير التميز في مجال العمليات
236	4.4.2.5. مناقشة نتيجة المتغير التميز في المجال التنظيمي والإداري
237	5.5. مناقشة نتائج الفروض
237	1.5.5. مناقشة نتيجة الفرضية الأولى
238	2.5.5. مناقشة نتيجة الفرضية الثانية

239	3.2.5. مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة
240	خلاصة
241	التوصيات
243	الخاتمة
246	قائمة المصادر والمراجع
276	الملاحق



# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
46	الجدول رقم 1: أنموذج Tregor & Zimerman لقياس الذكاء الاستراتيجي
87	الجدول رقم 2: مجالات قياس الأداء المتميز من وجهة نظر عدد من الباحثين
173	الجدول رقم 3: مقياس ليكارت
174	الجدول رقم 4: مستويات الموافقة لمقياس لكيرت
175	الجدول رقم 5: معامل الثبات الاستبيان
176	الجدول رقم 6: مجال الثقة 95 % معامل الثبات الاستبيان
177	الجدول رقم 7: معامل الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة
180	الجدول رقم 8: اختبار الاعتدالية لبواقي المتغير التابع التميز في مجال الخدمات
182	الجدول رقم 9: اختبار الاعتدالية لبواقي المتغير التابع التميز في مجال العمليات
185	الجدول رقم 10: اختبار الاعتدالية لبواقي المتغير التابع التميز في مجال التنظيمي والإداري
185	الجدول رقم 11: اختبار التعدد الخطي للنموذج
188	الجدول رقم 12: نتائج اختبار المقياس لمتغير الذكاء الاستراتيجي
191	الجدول رقم 13: نتائج صدق المقياس لمتغير الذكاء الاستراتيجي
192	الجدول رقم 14: نتائج اختبار المقياس لمتغير التميز في مجال الخدمات
194	الجدول رقم 15: نتائج صدق المقياس لمتغير التميز في مجال الخدمات
195	الجدول رقم 16: نتائج اختبار المقياس لمتغير التميز في مجال العمليات
197	الجدول رقم 17: نتائج صدق المقياس لمتغير التميز في مجال العمليات
198	الجدول رقم 18: نتائج اختبار المقياس لمتغير التميز في المجال التنظيمي والاداري
200	الجدول رقم 19: نتائج صدق المقياس لمتغير التميز في المجال التنظيمي والاداري
204	الجدول رقم 20: معيار Fornell-Larcker
204	الجدول رقم 21: معاملات التحميل التقاطعية
204	الجدول رقم 22: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات العامة
222	الجدول رقم 23: التحليل الوصفي لمتغير الذكاء الاستراتيجي
225	الجدول رقم 24: التحليل الوصفي لمتغير التميز في مجال الخدمات
226	الجدول رقم 25: التحليل الوصفي لمتغير التميز في مجال العمليات

## قائمة الجداول

227	الجدول رقم 26: التحليل الوصفي لمتغير التميز في مجال التنظيمي والإداري
230	الجدول رقم 27: اختبار الفرض الأول
231	الجدول رقم 28: اختبار الفرض الأول بطريقة البوتسراب
231	الجدول رقم 29: اختبار الفرض الثاني
232	الجدول رقم 30: اختبار الفرض الثاني بطريقة البوتسراب
232	الجدول رقم 31: اختبار الفرض الثالث
233	الجدول رقم 32: اختبار الفرض الثالث بطريقة البوتسراب

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
09	الشكل رقم 1: نموذج الدراسة
25	الشكل رقم 2: يوضح النطاق الزمني للذكاء الإستراتيجي
36	الشكل رقم 3: الترتيب الهرمي لذكاءات المنظمة
41	الشكل رقم 4: يوضح نموذج اللجنة الأوروبية لنظام الذكاء الإستراتيجي
62	الشكل رقم 5: تطبيقات الذكاء الإستراتيجي
74	الشكل رقم 6: أهمية الأداء المتميز
95	الشكل رقم 7: يوضح نظام التحسين المستمر لـ " ديمنج "
97	الشكل رقم 8: نموذج مالكوم بالدريج (Malcom Baldrige)
156	الشكل رقم 9: طريقة إعداد الدراسة
161	الشكل رقم 10: تنظيم المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-
164	الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-
168	الشكل رقم 12: شروط اختيار العينة
181	الشكل رقم 13: منحى QQ للبواقي عند المتغير التابع التميز في مجال الخدمات
181	الشكل رقم 14: المدرج التكراري لبواقي المتغير التابع التميز في الخدمات
182	الشكل رقم 15: منحى QQ للبواقي عند المتغير التابع التميز في مجال العمليات
183	الشكل رقم 16: المدرج التكراري لبواقي المتغير التابع التميز في العمليات
184	الشكل رقم 17: منحى QQ للبواقي عند المتغير التابع التميز في مجال التنظيمي والإداري
184	الشكل رقم 18: المدرج التكراري لبواقي المتغير التابع التميز في المجال التنظيمي والإداري
201	الشكل رقم 19: معاملات التحميل المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة للنموذج
202	الشكل رقم 20: أوزان المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة للنموذج
206	الشكل رقم 21: معاملات التحميل التقاطعية
216	الشكل رقم 22: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
217	الشكل رقم 23: توزيع عينة الدراسة حسب العمر
218	الشكل رقم 24: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
219	الشكل رقم 25: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



## قائمة الأشكال

220	الشكل رقم 26: توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية
221	الشكل رقم 27: توزيع عينة الدراسة حسب عدد المشرف عليهم
229	الشكل رقم 28: النموذج البنائي للدراسة

# قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق
275	الملحق 01: الاستبانة
281	الملحق 02: قائمة المحكمين
283	الملحق 03: أكواد ومخرجات نموذج الدراسة في لغة البرمجة R

## ملخص:

هدفت الدراسة الى توضيح دور **الذكاء الاستراتيجي** بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، المشاركة)، في تحسين الأداء المتميز بأبعاده (التميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال التنظيمي والإداري).

ولقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعها على عينة شملت (70) إداريا موظفا على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية الولائية تبسة - بجميع فروعها، خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2020/03/01 الى غاية 2020/03/25.

وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي **Spss**، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على برامج حاسوبية **R**، عن طريقة تحليل مسار المربعات الصغرى الجزئية باستخدام حزمة **plspm** على برنامج **R**.

توصلت نتائج الدراسة الى وجود **إثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة**.

وفي ضوء النتائج التي خلصت اليها الدراسة، قام الباحث باقتراح عددا من التوصيات من الممكن ان تساهم في تعزيز دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمؤسسة اتصالات الجزائر.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي؛ الأداء المتميز؛ المهارات الإدارية

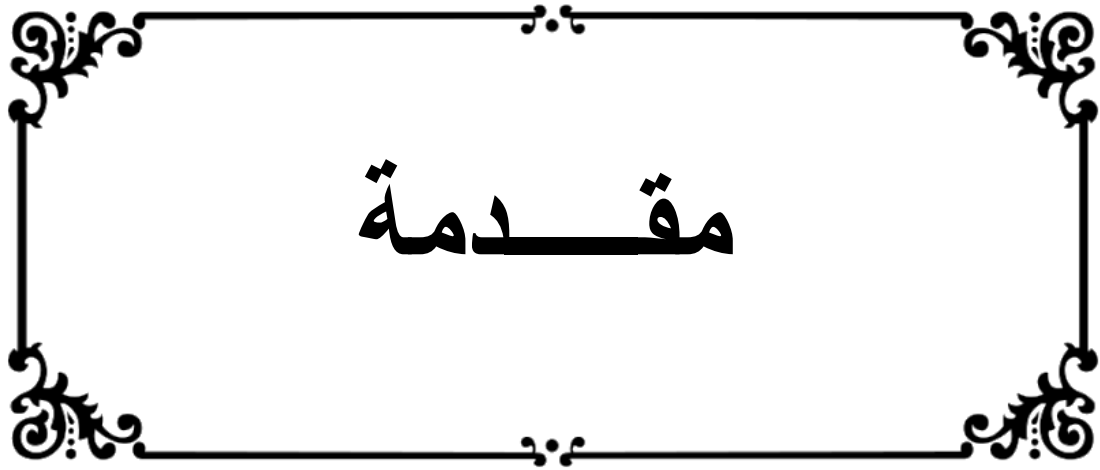
## **Abstract:**

The study aimed to clarify the role of **strategic intelligence** in its dimensions (foresight, future vision, thinking with the logic of systems, motivation, partnership), in improving the **excellence performance** in its dimensions (excellence in the field of services, excellence in the field of operations, excellence in the organizational and administrative field), and I used the questionnaire as a means To collect data and information about the study variables, as it was distributed to a sample that included (70) administrative employees at the level of Algeria Telecom - Tebessa State Directorate - with all its branches. During the period from 01/03/2020 to 25/03/2020. A statistical analysis program was used, spss was used, and the data were analyzed using a set of statistical tools based on R computer programs by the method of analyzing the partial least squares path using a plspm package on the R program.

The results of the study **found that there is a positive impact of strategic intelligence on the outstanding performance of the institution under study.**

In light of the findings of the study, the researcher suggested a number of recommendations that could contribute to enhancing the role of strategic intelligence in improving the excellence performance of Algeria Telecom.

**Key words:** strategic intelligence; Outstanding performance; management skills



تعيش المنظمات في عصرنا الحالي في بيئة أعمال ديناميكية تتصف بالتعقيد والغموض والتغيير المستمر فيها، وذلك راجع لعدة أسباب من بينها التطورات السريعة والمتلاحقة في التكنولوجيا ووسائط الاعلام والاتصال الحديثة، وأيضاً للتطور في استخدام الطرق الابداعية في الادارة، هذا ما انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية. فبرزت الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المنظمات كونها جزءاً من نظام محلي يعمل ضمن نظام عالمي أشمل، يؤثر في نشاطات وخطط واستراتيجيات تلك المنظمات، ما يدفعها إلى البحث عن أساليب علمية ملائمة تمكنها من استشراق المستقبل والاستعداد لمواجهة هذا التيار من التطورات والتغيرات.

إن قدرة المنظمات على النشاط ضمن محيط ديناميكي، يوجب عليها تقوية إدارتها الاستراتيجية، والتوجه نحو نمط الادارة الذكية التي تسهم في تهيئة المناخ الملائم والبيئة التنظيمية التي تحفز وتدفع الموظفين باختلاف مستوياتهم الإدارية إلى تحسين الأداء التنظيمي، والمساهمة بشكل أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف العامة لهذه المنظمات، ما يستدعي بداية التركيز على تطوير المورد البشري، إذ إن امتلاك مورد بشري متميز يمكن أن يحقق لها مزايا من المستحيل تقليدها أو امتلاكها من طرف المنافسين. فهناك عدد من الدراسات أكدت على ضرورة امتلاك المنظمة لمورد بشري متميز. فقد أكد (Werbel & De Marie,2005:247-262) أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية وضمان الاستمرار للمنظمة رغم الظروف المحيطة بها. فهذا المورد هو الوحيد الذي سيوفر للمنظمة المعلومات المختلفة التي تسمح لها بصنع القرارات، ومن ثم معرفة القرارات الواجب اتخاذها. (Ferris et al,2007).

ومنه يمكننا ان نستخلص أن الظروف والمتغيرات التي رافقت التنوع والتعقيد في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية لمنظمات العصر الحالي، استلزمت وجود مورد بشري يحتوي على قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية، التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة والخبرة، ومبادئها وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل.

والمقصود بالذكاء هو: القدرة التي تلهب عمليات عقل المنظمة (الإدارة)، بالذهن المتوقد وسرعة الفهم، والجاهزية العالية للمحافظة على المعلومات والمعارف المفيدة وتحديثها واعادة تدويرها، لمواجهة المواقف وحل المشكلات وصناعة قرارات والتكيف مع ظروف البيئة وتحقيق الأهداف المرسومة (صالح، العزاوي، و ابراهيم، 2010: 104). ولا يكفي لشاغل الموقع أن يكون ذكياً، إنما لا بد من توافر القدرات المتفردة لديه في مجال استخدام القدرات العقلية وفق منظور استراتيجي يحقق له

وللمنظمة التي يعمل فيها فرصا مستقبلية يصعب على الآخرين الوصول إليها بذات المستوى (النعي، 2008: 170).

من هنا جاء الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد والمتوسط، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها.

وبدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي، كما وبدأت تكيف حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء، مع سعيها لتحقيق التوأمة بينه وبين أنماط الذكاء المهمة الأخرى كالذكاء الشعوري، والذكاء التنافسي، وذكاء الأعمال، وغيرها من أنواع الذكاءات الأخرى، وتدريب قياداتها على فهم وتحديد أبعاده وتميها لديهم من أجل إدارته بفاعلية، كما أن تعدد استخدامات هذا النمط من الذكاء (تعدد الجهات التي اعتمده من دول، ومنظمات سياسية، ومنظمات عامة وخاصة، وشركات، وأفراد) كانت الأساس في رسم معالم هذا الموضوع، لا سيما بعد أن شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطورا وزيادة بالغة في مستلزمات الذكاء وإمكاناته، بعد أن عاشت المنظمات وتعيش الآن تحديات مستمرة، وتهديدات فرضت عليها العمل بآليات جديدة، وتبني المداخل الاستراتيجية لاستباق الأزمات والتهيو لمواجهتها قبل وقوعها، فتحول نشاط تلك المنظمات إلى نشاط استباقي Proactive وليس علاجيا Reactive، وكان الذكاء الاستراتيجي من بين تلك المداخل (صالح وآخرون، 2010: 133).

وبين الخبير العالمي (Maccoby) أن السبب الذي جعل الكثير من القادة ينجحون، هو أنهم يملكون نوعا مختلفا من الذكاء الذي لم يصفه علماء النفس، والذي أسماه الذكاء الاستراتيجي، وعرفه بأنه ذكاء وسم به قادة المنظمات، وعناصره هي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين)، (Maccoby, 2001: 1-5). وعليه فإن امتلاك بعض الموارد البشرية لهذه الصفات والمميزات خاصة القادة تمكن منظماتهم من تحقيق الافضلية والتميز.

ومن جهة أخرى فإنه في ظل التطورات الحاصلة، لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، ويتم تحديد مستوى الأداء عموما من خلال قدرة المنظمات على بلوغ أهدافها بالاستخدام الأمثل لكل مواردها سواء منها الملموسة أو الغير ملموسة.

ويعد الأداء المتميز من الموضوعات التي تناولتها الأدبيات والدراسات الإدارية الحديثة، التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل العلماء والباحثين والمنظمات، لكونه يرتبط ارتباطا وثيقا



بنجاح الافراد وتفوقهم سعيا منهم الى تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية في ظل البيئة التنافسية الحادة، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة وتطورات تقنية هائلة، من شأنها التأثير على أداء المنظمات، بالتالي سوف يكون موقفها صعبا، لذا ينبغي أن تقوم بتحسين أدائها إلى درجات عالية من التفوق والارتقاء نحو المستوى المطلوب، وذلك بالبحث عن أساليب جديدة ومعاصرة تتسجم مع التطورات الحاصلة في البيئة الكلية للمنظمات. وأول هذه الأساليب إمتلاك مورد بشري مهاري يمتلك مقومات الالتزام والانضباط، والإبداع والابتكار، والمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث تؤدي هذه الأسباب إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة ككل من تحقيق أهدافها.

وهنا تظهر جليا حقيقة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والاداء المتميز، حيث يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد والمفكر الاستراتيجي، التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة حالات اللاتأكد وندرية المعلومات أو محدوديتها، مما يستوجب فهما واسعا لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن أفضل السبل والإمكانات التي تعمل على تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمنظمة، من خلال التفوق على الآخرين (المنظمات المنافسة)، كما هو الحال بالنسبة للأداء المتميز الذي يعبر عن مدى قيام المسيرين بمهامهم وفق معايير محددة، من خلال تبني ثقافة الجودة والقيام بعملية تحسين وتقييم الأداء حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل أو المتميز الذي يحقق النجاح الاستراتيجي.

إن حالة عدم التأكد البيئي تجعل المنظمة متخوفة من مستقبلها، خاصة إذا لم يكن نشاطها مبنيا على أسس علمية وادارية متينة، وهذا الحال ينطبق على المؤسسات الجزائرية التي تفتقد في أغلب الأحيان إلى متطلبات الإدارة الحديثة من (قواعد بيانات كافية، نظرة شمولية واستباقية، ضمان الجودة، نظام لإدارة المعرفة)، أي أنها تفتقر الى نظم وأدوات لإدارة المعلومات الاستراتيجية، التي من شأنها قيادة هذه المؤسسات نحو التفوق والتميز.

ومن هذا المنطلق فإن الإطار الفكري لهذه الدراسة يتمحور حول تشخيص "دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المتميز لمنظمات الأعمال"، ولقد تم اختيار عينة من الاداريين الموظفين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية الولائية تبسة- مجالا تطبيقيا للدراسة، وذلك لحاجتهم اليوم الى منهج استباقي لمواجهة ازمت المستقبل والتعامل مع المتغيرات البيئية مقارنة بالمنافسين وما تقتضيه الضرورة من وجود قدرات وخصائص استراتيجية تقود الى التطوير وتحقيق الاداء المتميز والتفوق التنافسي.

### 1. مشكلة الدراسة:

تتصف بيئة الاعمال في العصر الحالي بالتعقيد، حيث تغلب على هذه البيئة شدة المنافسة وضغوط ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات بكل مرونة، هذا ما يجعل المنظمات الجزائرية كغيرها من منظمات العالم الثالث تتخبط في مشاكل عدة، ويرجع هذا بداية إلى ثقافة الإدارة أو المسير الذي يعتمد في أغلب الأحيان على حلول مؤقتة أو ظرفية لمعالجة المشكلة بطريقة سريعة، لكن هذه الحلول لا تعالج المشاكل من أصولها بل تجعلها تتفاقم وتتعدد، وهذا ما يجعل هذه المنظمات بأمس الحاجة الى آليات استراتيجية مبتكرة لمجابهة مشاكلها والاحاطة ببيئة عملها، فضلا عن تمكين ادارتها من تكوين تصورات ذهنية إزاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية، مما يجعلها قادرة على تقمص ادوار غير مألوفة تجعل من تفكيرها استراتيجيا يجمع بين الاستيعاب الواعي للميدان وامكانية التطبيق على ارض الواقع، وبالتالي رفع خصوصية الاداء المتميز المأمول على اساس الذكاء الاستراتيجي باعتباره منهجا مطلوبا.

ومن المؤكد ان التطور الهائل في تكنولوجيا الاعلام والاتصال، يمكن أن يفتح على مؤسسة اتصالات الجزائر نوافذ كثيرة للمنافسة لا يمكن الصمود أمامها، اذا لم يتم الاعتماد على نظم معلومات حديثة والتحلي بثقافة الاداء المتميز، لأنه سر النجاح وضمان البقاء لهذه المؤسسات، ماعدا هذا فإن لجوء المستخدم الجزائري إليها لا مبرر له سوى أنها تحتكر السوق الداخلي خاصة في ما يخص خدمة الهاتف الثابت وخطوط الانترنت السلكية، أما بالنسبة للمنتجات والخدمات اللاسلكية، فالبدل موجود وساحة المنافسة اكثر شراسة حيث يوجد في الجزائر ثلاث متعاملين أساسيين، اولهم شركة موبيليس الوطنية التي ظهرت في أوت 2003، وتسمى أيضا المتعامل التاريخي في الجزائر، حيث انها اول محول للهاتف النقال في الجزائر، وتقدم لزيائنها سلسلة من المنتجات والخدمات العالية، وثاني المتعاملين شركة اوراسكوم تيليكوم الجزائر التي تعتبر فرعا من فروع المجمع المصري أوراسكوم تيليكوم، وقد حصلت على رخصة من اجل وضع واستغلال شبكة الهاتف النقال تحت علامة "جازي" في 30 جويلية 2001، وأطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002. أما عن ثالث المتعاملين يتمثل في الوطنية تيليكوم الجزائر "أوريدو" وهي شركة ذات أسهم، تنشط بالجزائر منذ 23 ديسمبر 2003. ويعتبر هذا القطاع (الاتصالات) الأكثر تنافسية واحتكارا على المستوى المحلي، بحيث كل متعامل محتكر لديه مجموعة من منتجات وخدمات يتميز بها عن الآخر لكي يستطيع الاستمرار والمنافسة في هذه السوق، هذا ما يحتم على مؤسسة اتصالات الجزائر، ارساء قواعد متينة تضمن لها توجهها

استراتيجيا يكفل لها الاستمرار، ويحصنها امام أي طارئ يواجهها.

وبالتالي فإن الغرض من الدراسة هو تبيان دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المتميز على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- التي تمتاز بمخزون معرفي كبير، والتي تتصف بالديناميكية، مما زاد من اهمية تحليلها ومتابعتها باستمرار.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: **ما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على تحسين الاداء المتميز لمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؟**

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية تسمح بتوضيح الإطار الفكري للدراسة وهي:

- 1- ما المقصود بالذكاء الاستراتيجي؟
- 2- ما المقصود بالأداء المتميز؟
- 3- ما هي العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والاداء المتميز؟
- 4- هل يؤثر الذكاء الاستراتيجي على كل بعد من ابعاد الأداء المتميز مستوى التأثير نفسه؟ وما قيمة هذا الأثر إن وجد؟

### 2. فرضيات الدراسة:

استنادا الى مشكلة الدراسة وللإجابة على السؤال الرئيسي تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية، التي تسمح بتوضيح الإطار الفكري للدراسة وهي كالاتي:

#### الفرضية الرئيسية الاولى:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال الخدمات؛

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال العمليات؛

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على التميز في المجال التنظيمي والاداري؛

### 3. أسباب اختيار الموضوع:

من بين أهم الأسباب التي دفعت الباحث لاختيار هذا الموضوع، هو الرغبة الشخصية في البحث في موضوع الذكاء الاستراتيجي وموضوع الاداء المتميز، هذه الرغبة النابعة من إدراك الباحث بأهمية هاذين الموضوعين، كما ينبع من الرغبة في تشخيص الدور الذي يمكن ان يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحسين خدمات قطاع مهم جدا بالجزائر وهو قطاع الاتصالات، في زمن طغت عليه الاساليب

التقنية الحديثة في عالم الاتصالات. ومن بين أهم الأسباب التي دفعت الباحث للقيام بهذه الدراسة، أن موضوع الذكاء الاستراتيجي يجمع بين علم الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس كونه يعبر عن صفات وخصائص وطريقة تفكير تجعل هذا المورد البشري مصدرا يضمن للمنظمة التميز الاستراتيجي، حيث لا يمكن تقليده والحصول عليه من طرف المنظمات التي تزاول نفس النشاط بالطريقة التقليدية، والغرض الذي يصبو اليه الباحث هو استثمار هذه الدراسة واستغلالها أحسن استغلال لصالح منظمات الأعمال الجزائرية التي تتوفر على موارد طبيعية وبشرية لو استغلت بطريقة جيدة لمكنتها من تحقيق تطور في مختلف المجالات، ولا استطاعت النهوض بالاقتصاد الوطني ومعالجة المشاكل التي تؤثر سلبيا على نشاطها.

#### 4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق هدف رئيسي وهو توضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والاداء المتميز نظريا، ومعرفة واقع تأثير الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحسين الاداء المتميز ميدانيا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، وكشف ما إذا كانت هناك فروق في التأثير؛ إن وجدت؟ ولصالح من؟ وما هو سببها؟ ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي تم صياغة مجموعة من الاهداف الفرعية التي من خلالها نتمكن من تحقيق الهدف الرئيسي، وهي على النحو التالي:

- ✓ التعرف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأبعاده؛
- ✓ التعرف على مفهوم الأداء المتميز وأبعاده؛
- ✓ معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي باختلاف متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية، والدرجة الوظيفية)؛
- ✓ معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول الاداء المتميز باختلاف متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية، والدرجة الوظيفية)؛
- ✓ دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال الخدمات؛
- ✓ دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال العمليات؛
- ✓ دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي على التميز في المجال التنظيمي والإداري؛
- ✓ المساهمة في زيادة الوعي الإداري لمؤسسة اتصالات الجزائر بأهمية الذكاء الاستراتيجي؛
- ✓ التأكيد على أهمية دراسة الخصائص السلوكية للمورد البشري وأهميتها في ضمان بقاء المنظمة في بيئة غير مستقرة؛

✓ معرفة ما مدى إدراك الإداريين في المؤسسة محل الدراسة للمتغيرات السلوكية وأهميتها في نشاط المنظمة؛

كما يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى المساهمة في تعزيز المكتبة العربية نظرا لقلّة الابحاث التي كتبت في هذا الموضوع بصفة عامة وفي الجزائر على وجه الخصوص.

### 5. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال أهمية المتغيرات التي تتناولها، حيث انها تسعى لإعطاء وصف نظري لمتغيرات استحوذت في السنوات الاخيرة على اهتمام الباحثين، لما اصبحت تلعبه من دور حساس في التأثير على الواقع الاقتصادي التنافسي في حياة المؤسسات. وتفصيلا لأهمية هذه الدراسة يوضح الباحث مستويات الاهمية على النحو التالي:

#### 1.5. الأهمية العلمية:

تعود الاهمية العلمية لموضوع البحث كونه يساهم في توجيه أنظار متخذي القرار في المؤسسات الجزائرية لأهمية الاستثمار في بناء نظام للذكاء الاستراتيجي كسبيل لتحسين الاداء المتميز. حيث يعتبر هذا البحث على حد علم الباحث من أوائل الدراسات التي تناولت الربط بين موضوعين مهمين جدا وهما الذكاء الاستراتيجي والاداء المتميز، ويتوقع الباحث ان يكون هذا البحث نقطة انطلاق للعديد من الأبحاث المستقبلية التي ستتحدث عن الذكاء الاستراتيجي كأداة مهمة في علم الإدارة الحديثة وفروعه.

#### 2.5. الأهمية العملية:

تناولت هذه الدراسة موضوعا استراتيجيا من شأنه أن يقدم توصيات الى القيادات الادارية لمؤسسة اتصالات الجزائر وتعميمها على باقي المؤسسات الجزائرية، وكذلك التعرف على مفاهيم الذكاء الاستراتيجي الذي يعتبر أداة استراتيجية اساسية ومهمة في ادارة المنظمات، وتبني ابعاده للنهوض بمستوى الاداء وتحقيق التميز المأمول.

#### 3.5. الأهمية الاجتماعية:

مما لا شك فيه أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقدم خدمات متعلقة بمجال الاتصالات السلكية واللاسلكية لأغلب أفراد المجتمع الجزائري، وان نجاح هذه المؤسسة وتميزها في مجال تقديم الخدمات سوف ينعكس بشكل ايجابي على الافراد المستفيدين من هذه الخدمات، مما سوف يترتب عليه تحقيق أفضل اشباع لحاجاتهم ورغباتهم، تحقيقا للمنفعة الخاصة على مستواهم، والمنفعة العامة على مستوى المجتمع ككل.

#### 4.5. الأهمية بالنسبة للباحث:

ساهمت هذه الدراسة في اكتساب الباحث الى معارف جمة تتعلق بمواضيع جد مهمة في علم الإدارة، كما ساعدت هذه الدراسة الباحث في تعلم الصبر والمثابرة والتعمق في مجال البحث العلمي، بالإضافة الى ان هذه الدراسة زودت الباحث بالخبرة والمهارة المتعلقة بتطبيق الذكاء الاستراتيجي على أرض الواقع، الى جانب ذلك فإن الباحث يسعى للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال من خلال تقديمه لهذه الدراسة.

#### 6. حدود الدراسة:

اهتمت هذه الدراسة بالذكاء الاستراتيجي على مستوى -مديرية ولائية تبسة- لاتصالات الجزائر، بمعنى تشخيص مدى فهم واستيعاب الاداريين بالمؤسسة للإبعاد المكونة للذكاء الاستراتيجي.

كما بينت دراسة الاداء المتميز من خلال ابعاده: التميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال التنظيمي والإداري، باعتبار هذه الإبعاد تتكامل فيما بينها من اجل تحقيق أداء متميز.

تملك مؤسسة اتصالات الجزائر عدة مديريات وفروع ووكالات بمختلف ولايات الوطن، وبسبب التشتت الجغرافي الكبير لهذه الفروع وفي ظل الظرف الراهن الاستثنائي (جائحة كورونا)، لم يتمكن الباحث من زيارة كل الولايات لذا فقد اكتفى بمديرية تبسة وبالوكالات التابعة لها، التي تمكن من الوصول إليها داخل الولاية وتوزيع استبيان الدراسة بها، كما أن عدم وجود مؤسسة وطنية اخرى في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وباعتبارها الوحيدة الرائدة في هذا النوع من المنتجات والخدمات جعلنا نختار هذه المؤسسة محل الدراسة.

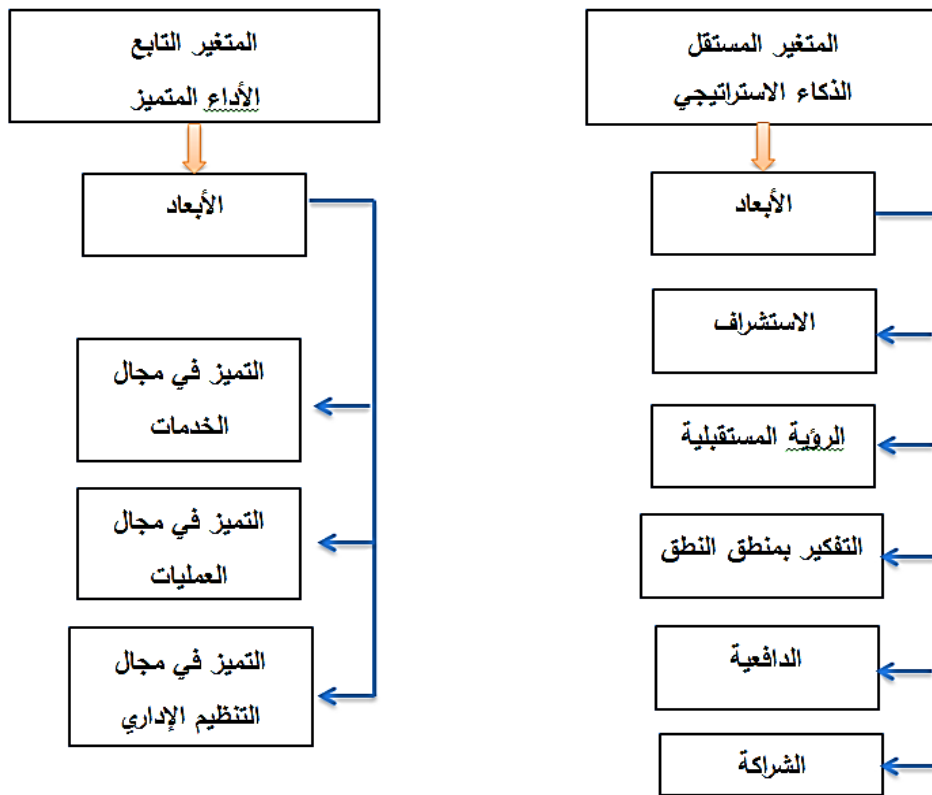
وتم الاعتماد في الدراسة على الاستبيان الذي وزع على الاداريين الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- والوكالات التابعة لها، وهذا لأنه من الصعب الحصول على عينة كبيرة من المديرين، لإعداد الدراسة الميدانية، كما تجدر الإشارة لأن الإداريين بهذه المؤسسة الحيوية، على دراية بالمعلومات المتوفرة بها، فالغالبية من الموظفين يساهمون في جمع هذه المعلومات بطريقة أو بأخرى. وقد تمت عملية توزيع الاستبيان خلال الفترة من 2020/03/01 الى غاية 2020/03/25، فقاعدة البيانات التي تم استخدامها تعتبر حديثة، كما أنها تقيس متغيرات بطيئة التغير، فتغييرها يأخذ وقت طويلا نسبيا.

7. منهج الدراسة:

هذه الدراسة عبارة عن بحث تمهيدي ووصفي وكمي وارتباطي. فهي دراسة تمهيدية لأنها انطوت على جانب نظري من خلال الاستناد على ما هو متاح في الدراسات السابقة، وجميع انواع المصادر والمراجع من قوانين ومراسيم وكتب ومقالات وملتقيات ومنشورات ودوريات وتقارير، وذلك من اجل تعميق فهم أعمق وأدق لمتغيرات الدراسة. كما أنها دراسة وصفية لأنها وصفت المشكلة التي تواجهها مؤسسة اتصالات الجزائر والمتمثلة في عدم وجود نظرة استباقية للتعامل مع المتغيرات، وضعف استخدام المعلومات بما يخدم اهداف المؤسسة، وقدرات ومهارات مواردها البشرية التي تحتاج الى مزيد من التكوين والتدريب، بالتالي خدمات لا ترقى الى طموحات المستخدمين ولا تحقق مستوى اشباع رغباتهم واحتياجاتهم. بالإضافة إلى أن هذه الدراسة دراسة كمية، فالجانب التطبيقي تم الاعتماد فيه على الاستبيان كأسلوب جمع بيانات الدراسة، أي تم استخدام قاعدة بيانات لقياس متغيرات الدراسة. إلى جانب هذا فالدراسة بحث ارتباطي لأنها تدرس علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

8. نموذج الدراسة:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث استنادا الى المصادر التالية: (ماكوبي، 2001: 1-5)، و(يوسف، 2005). و(إبراهيم، مشعل، 2018)

يمثل الشكل رقم 1 أعلاه نموذج الدراسة، ويوضح الشكل كل من المتغير المستقل للدراسة متمثلاً في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، الشراكة)، والمتغير التابع متمثلاً في الأداء المتميز بأبعاده: (التميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال التنظيمي والاداري).

### 9. هيكل الدراسة:

ولغرض وضع إطار للدراسة الحالية يضمن تغطية شاملة ومتكاملة لأبعاد الدراسة ومتغيراتها، فقد تم تقسيم هذه الدراسة الى خمسة فصول، خص الفصل الاول الإطار النظري للمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، وتم توضيح اهم النقاط المتعلقة به، بداية ب: ماهية الذكاء، نظرياته وانواعه، وصولاً الى ابرز أنواع هذا الفكر على مستوى الإدارة الحديثة، حيث تناول الباحث تفصيلاً عن الجذور التاريخية لهذا النمط من الذكاء (الذكاء الاستراتيجي) والاهمية والفوائد التي يحققها للمنظمة، كما تطرق الباحث الى صفات القادة المتميزين استراتيجياً والى نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي والابعاد المكونة له إضافة الى مجالات الاستثمار فيه.

بينما خصص الباحث الفصل الثاني لدراسة الإطار النظري للمتغير التابع الأداء المتميز، بداية ب: الجذور التاريخية لمفهوم الأداء المتميز، والمفاهيم المفسر له بالإضافة الى أهميته وأهدافه وكذلك مبادئه ومتطلبات تحقيقه، كما تطرق الباحث الى ابعاد الأداء المتميز والنماذج العالمية والمحلية له، واستخلص الباحث العلاقة النظرية التي تربط بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز.

أما الفصل الثالث فقد خصصه الباحث للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة العربية منها والأجنبية حسب الاقدمية، كما قام الباحث بالتعليق على هذه الدراسات واستخلاص مجالات الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة وما يميز هذه الدراسة عنها.

بينما الفصل الرابع (الدراسة الميدانية) فتم تقسيمه بداية ب: دراسة المنهجية المتبعة والأدوات المستخدمة في الجانب التطبيقي بالتفصيل، وذلك بتوضيح تصميم الدراسة والخطوات التي سيتم وفقها الجانب التطبيقي، كذلك سيتم توضيح مصادر وطرق جمع البيانات والكيفية التي تم من خلالها قياس المتغيرات. كما سيتم تبيان مجتمع الدراسة وعينته وكيفية تحديد حجم هذه الأخيرة. هذا وسيتم تقديم أهم الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تستخدم لاختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، وفي ختام هذا الفصل ستتم دراسة كل من صدق وثبات أداة الدراسة باعتبارهما المؤشر الذي يتم الحكم من خلاله على مدى جودة البيانات التي سيتم جمعها ومدى مصداقية النتائج المتوصل إليها.



أما الفصل الخامس وهو آخر فصل فقد تضمن نتائج الدراسة ومناقشتها. حيث تم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام مقاييس النزعة المركزية ونزعة التشتت، كما سيتم اختبار صحة الفرضيات التي تم طرحها في بداية الدراسة. وسيتم تقديم تفسير مفصل ومناقشة النتائج المتوصل إليها انطلاقاً من المعلومات المكتسبة في الجانب النظري، وتقديم طرق الاستفادة من هذه الدراسة وإدخالها في المجال التطبيقي، كما سيتم إدراج توصيات لمؤسسة إتصالات الجزائر وتقديم توجيهات يمكن استثمارها مستقبلاً.

# الفصل الأول

الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

### تمهيد

يتضمن الفصل الأول الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي، والذي يشمل دراسة توضيحية انطلاقاً من ماهية الذكاء بصفة عامة من خلال التطرق إلى مفهومه ونظرياته وأنواعه ثم الانتقال إلى الذكاء الاستراتيجي كأحد أبرز أنماط الذكاء، حيث تناول الباحث في هذا الفصل تاريخ مفهوم الذكاء الإستراتيجي ومراحل تطوره، وتم عرض المفاهيم والتعاريف المتعددة له، كما يتطرق إلى بعض المصطلحات ذات العلاقة أو المشابهة لمفهوم الذكاء الإستراتيجي والفروق الجوهرية الموجودة بينهم، والتعرف على أهميته ومدى حاجة منظمات الأعمال إليه، وأهم العناصر المشكلة له، وكذا الفوائد المتأتية من استخدامه، كما يسلط الضوء على المبادئ الأساسية للذكاء الإستراتيجي، كما سيدرس هذا المتغير المستقل، حسب عدة مداخل وسيتم إبراز الدور الحيوي الذي يلعبه. وختام الفصل سندرج به الأبعاد المكون للذكاء الاستراتيجي والنماذج المفسرة له، وكذلك مجالات الاستثمار فيه.

### 1.1. الذكاء:

لقد اعتبر ابن خلدون: " ان الانسان كائن مفكر لا يتوقف عن التفكير، وهذا ما يميزه عن غيره من الحيوانات"، (العلميات، 2009:35). ونعمة العقل (Mind) التي ميز الله بها الانسان عن سائر المخلوقات هو محور التفكير (التبصر). وفي محكم التنزيل ﴿أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ ۗ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى ۗ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ بِلِقَاءِ رَبِّهِمْ لَكَافِرُونَ﴾ (سورة الروم: آية 8)، وفي المعجم (الوسيط، 1990: 617) " ما يتم به التفكير والاستدلال وتركيب التصورات"، و"عقل الشيء فهمه وتدبره" في معجم (المنجد: 1975: 520) و"كمال التحقق في الأمور" (الحسب، 2000: 9)، اما العقل على وفق رأي الفلاسفة فهو "التفكير والتأمل" (البكري، 1990: 19). وبراہ سقراط "المتل الأعلى" (العزاوي، 2008: 2).

والذكاء لا يبرز الا عند الانسان العاقل القادر على التدبر في الأشياء والعالم المحيط به، وبما يجعل العقل موطنًا للذكاء وليس مرادفًا له. والذكاء لفظة شائعة في مختلف المجتمعات للحكم على قدرات الانسان العقلية، وتعود أصول الكلمة الى الفيلسوف اليوناني "أرسطو" بتمييزه بين الوظائف الانفعالية و الخلقية (Orexis) والوظائف المعرفية والعقلية (Dianoia) التي تعني "الذكاء"، والفيلسوف شيشرون (Ciceron) الذي يعد اول من استخدم لفظة "الذكاء"، للدلالة على قدرات الفرد العقلية، وهذا ما جعل (Guilford, 1967) يؤكد بان مصطلح الذكاء اقدم في نشأته من علم النفس ودراساته التجريبية، وان مصطلح (Intelligence) يرجع أصلا الى الكلمة اللاتينية (Intelligentia) للفيلسوف الروماني شيشرون (المغربي، 1995: 330) و(المغازي، 2004: 24).

#### 1.1.1 مفهوم الذكاء:

يعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء النفس والباحثين منذ ظهوره، حيث قاموا بدراسته من جوانب متعددة، وقدموا العديد من النظريات التي تفسر طبيعته، وأبعاده وبنية (محمد، 2009: 12). كما أعتبر الذكاء كمفهوم ومضمون فلسفي يتضمن العديد من المستويات كالعبرية، والألمعية، والحدس، والتعلم، والتكيف والاستنتاج. إذ كانت نشأته الأولى في أحضان الفلسفة، وأهتم به الفلاسفة منذ القدم إلى وقتنا الحاضر، وقد ننظر إليه على أنه محصلة المظهر الإدراكي للنشاط العقلي (عبد الله، 2009: 37).

وفي علم النفس فيرى سبيرمان (Spearman) "ان الفضل في إدخال مصطلح الذكاء الى هذا العلم يرجع الى هيريت سبنسر أواخر القرن التاسع عشر" (الشيخ، 1983: 49).

وفي القرآن الكريم ورد الذكاء في مضمون (سورة الكهف: الآية 94-95) ﴿قَالُوا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّ يَا جُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا﴾ (94) قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا (95)﴾، وهذا يدل على ذكاء ذي القرنين في صناعة الردم كحاجز، وفي صب النحاس وجعله أملسا" (الصابوني، 1999: 432-433).

أما في مجال العمل المنظمي، فإن الذكاء بمختلف أشكاله ومستوياته يمكن أن يحقق للمدير او القائد الإداري فرص الوصول إلى النجاح وضمن إنجاز الأهداف بصورة أفضل، عن طريق المساهمة في زيادة المؤشرات، ونسب الربحية، واستمرار تطور المنظمة ونموها، إضافة إلى تحقيق الأهداف الشخصية في مجال الحصول على مواقع إدارية أعلى، أو تحسين المكانة الاجتماعية وعلاقات العمل.

ويساعد الذكاء المدراء وشاغلي المواقع القيادية أو المفكر الاستراتيجي من خلال موقعه الاستشاري في التمكين من اتخاذ القرارات بالاستناد الى مشاركة الاخرين وتفعيل مساهماتهم في توليد البدائل، اذ يتوجب على الأذكيا في قيادات المنظمة البحث عن فرص الحصول على أكبر قدر من المعلومات المفيدة، والمقترحات، والآراء والأفكار التي تعينهم في مجال تكوين رؤية واضحة بشأن حاضر المنظمة ومستقبلها إلى الأمد البعيد، وتحديد خطوات واجراءات التنفيذ المطلوبة وكيفية الوصول إليها (النعيمي، 2008: 171).

### 2.1.1. تعريف الذكاء:

الذكاء في اللغة له مضامين عميقة، فالذكاء في اللغة العربية يعني تمام الشيء، ومنه الذكاء في تمام السن، ومنه الذكاء في الفهم، وهو ان يكون فهما تاما سريع القبول لا يكون الا عند الإنسان العاقل القادر على التدبير في الأشياء والعالم المحيط به، وجاء في معجم اللغة العربية المعاصرة أنه "القدرة على التحليل، والتركيب، والتمييز، والاختيار، والتكيف إزاء المواقف المختلفة "ذكاء المرء محسوب عليه" والذكاء"، ومنه: الذكاء الاجتماعي: (مع) حسن التصرف في المواقف والأوضاع الاجتماعية.، ذكاء اصطناعي: (حس) قدرة آلة أو جهاز ما على أداء بعض الأنشطة التي تحتاج

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

إلى ذكاء مثل الاستدلال الفعلي والإصلاح الذاتي. (أحمد، 2008: 818). هو أحد أهم النعم العظيمة التي ميز الله سبحانه وتعالى بها الإنسان عن سائر المخلوقات. وعقل الإنسان هو موطن الذكاء وليس مرادفاً له حسب ما أشارت له دراسة (العزاوي، 2008: 2).

كما عرف الذكاء (Intelligence) اصطلاحاً من قبل عدد من الكتاب في مجال علم النفس والسلوك، بالإضافة إلى (معجم المصطلحات النفسية والتربوية) بأنه: "القدرة العقلية الفطرية العامة التي يمتلكها الفرد أو هو مقدرة عامة لدى الفرد يكيف بها تفكيره عن قصد لما يستجد عليه من مطالب" (زيدان، 2008: 176)

أما في معاجم اللغة الإنكليزية، وفي قاموس المورد (إنكليزي-عربي) خاصة، فيعني مصطلح Intellect "الفكر أو العقل أو الفطنة والنباهة"، أما كلمة Intelligence تعني "ذكاء أو مخلوق ذكي" أو "عقل، فكر، تفكير". وإلى جانب ما ذكر تعتمد مصطلحات أخرى للإشارة إلى الذكاء ومن يتمتعون به ومنها "Clever" وتعني "حاذق، بارع"، و"Brain" وتعني "فهم أو ذكاء، أو شخص شديد الذكاء" و "Wit" التي تحمل معان عديدة كـ (الذكاء، والذاكرة، والدهاء، والعقل)، ولفظة "Intelligent" التي تعني "عاقل أو موجه بالعقل"، ومصطلح "Intelligentsia" الذي يعبر عن "النخبة من أهل الفكر" (البلعكي، 1971: 124-184-472-473-1069).

ولقد عرفه مجموعة من العلماء على اختلاف أماكنهم وفي أزمنة مختلفة كالآتي:

• تعريف بينيه Binet عام 1904: الذكاء حسبه يعبر عن تحديد التوجه ومعرفة ماذا نريد أن نفعل، ويتألف من أربع قدرات هي: القدرة على الفهم؛ القدرة على الإبداع؛ القدرة على نقد الذات؛ القدرة على توجيه الفكر في اتجاه معين. (حاج عبو شرفاوي، 2012: 85)

• تعريف سبيرمان Spearman عام 1928: الذكاء قدرة فطرية تفعل فعلها في التكيف العقلي مع المشكلات والمواقف الجديدة في الحياة وهي تؤثر في جميع أنواع النشاط العقلي، معتبراً هذه القدرة تتوافر بدرجة متساوية لدى جميع الأفراد وتتحكم في جميع النشاطات العقلية التي يقوم بها، إلا أنه أهمل الجانب البيئي. (عبد الكافي، 1998: 23).

• تعريف ستيرن Stern: (الحائز على جائزة نوبل عام 1943). القدرة العقلية على التكيف للمواقف الجديدة، أو القدرة على التصرف وحل المشكلات الاجتماعية. (علي صالح، وآخرون،

(2010: 102).

• تعريف وكسلر wechsler عام 1944: الذكاء هو الطاقة الكلية أو الشاملة للفرد على السلوك الهادف، التفكير العقلاني والتعامل بفاعلية مع البيئة المحيطة به. (ميخائيل، 1994: 118).

• أشار Gardener عام 1999 إلى أن الذكاء مصطلح يتضمن القدرة أو مجموعة القدرات العقلية التي تتعلق بحل المشكلات والتخطيط، فضلا عن القدرة على التفكير والإحساس وإبداء المشاعر وفهم مشاعر الآخر. (جلاب، عناوي، 2015: 20).

ومن هذا المنطلق عرف الذكاء بمجموعة من القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة. كما عرف على أنه القدرة على التفكير، والاستنتاج المنطقي، والتوجه العقلي، والألمعية وخرن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعاب والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات (عامر ومحمد، 2008: 19). وهناك من يرى بأن الذكاء عملية معالجة المعلومات من خلال معالجة البيانات الخام قبل تفسيرها إلى معلومات مفهومة ومفيدة (McDowell, 2009: 11-12).

وعليه استنادا إلى ما سبق يرى الباحث أن الذكاء يمثل المقدرة الفكرية والعقلية للمديرين على إدارة ومعالجة المعلومات ذات العلاقة بأعمالهم وصولا إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعيدة الأمد.

### 3.1.1. الذكاء وبعض المفاهيم المشابهة له

ولإزالة اللبس يرى الباحث انه لا بد في إطار تناول مفهوم الذكاء من إزالة الخلط بينه وبين

مصطلحات أخرى يراها الكثيرون مرادفة أو مشابهة له ومنها:

أ- رأس المال الفكري **Intellectual Capital**: الذي فسر بطريقة مشابهة لمحتوى مفهوم الذكاء، فهو "قوة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية" (Yogesh, 1998: 2)، ويراه (Malhorra, 2000) "قوة عقلية مصادرها المعرفة، والمعلومات، والذكاء، والخبرة" (صالح، 2006: 39) مميزا إياه عن الذكاء. وفي هذا الإطار لا يمكن ان نتصور شخصا يعد رأس مال فكري من دون ان يتمتع بذكاء متوسط فما فوق، وإن الذكاء ركيزة أساسية من ركائز بناء رأس المال الفكري المنظمي.

ب- **الموهبة Witness**: التي ارتبط مفهومها بمعامل الذكاء Intelligence Quotient، لان الموهوبين هم من يقع ذكاؤهم في الدرجة العليا من هذا المعامل، كما وتعني " كل من اظهر موهبة في التفكير الإبداعي والقدرات الفكرية العامة" (كمال، 1983: 701)، وبما يجعل الموهبة وصفا لكل من يتمتع بميزة الذكاء.

ت- **التعلم Learning**: الذي يعبر عن " اكتساب خبرة جديدة" (المدهون والجزراوي، 1995: 338)، وبما يجعله أساس المعرفة واداة من أدوات الارتقاء بالذكاء البشري، كما ويعد القابلية الاستراتيجية الأكثر أهمية للمنظمات.

ث- **الادراك والذاكرة Memory & Perception**: فالإدراك " أداة لاستقبال المعلومات او المؤثرات الخارجية وتنظيمها وتفسيرها واختيار المناسب لها، لخلق صورة شاملة للعالم المحيط بالفرد، او لترجمتها الى سلوك"، اما الذاكرة فتعبر عن "موطن الاحتفاظ بالمعلومات وفهماها" ( الصميدعي وعثمان، 2001: 137-139) وبما يجعلها عمليات تجري في عقل الانسان الذي هو موطن الذكاء، وان الادراك يتأثر كما (يتأثر الذكاء) ب (التجارب السابقة، والمعلومات، والمحفزات التي يتلقاها الفرد، وعوامل البيئة المحيطة)، وان للذاكرة دورها في ادراك الفرد لما يحدث حوله، وفي تنمية مستويات ذكائه وفي سلوكه المعبر عن هذا الذكاء.

### 4.1.1. نظريات الذكاء

حاول العلماء لسنين عديدة فهم طبيعة الذكاء، لكنهم لم يتفقوا على تعريف أو نظرية موحدة، وحاول بعضهم فهمه من خلال تحليل نتائج مقاييس الذكاء، وتحديد مجموعة القدرات. واعتقد آخرون أن الذكاء يحوي قدرات عديدة لا تستطيع المقاييس تحديدها، وفي السنوات الأخيرة، حاول علماء النفس شرح وتفسير الذكاء الوجداني من منظور بيولوجي (جولمان، 2000)، (Mayer et al,(a),2000:101).

ونشر في العام 1904 سبيرمان مقالته المهمة حول الذكاء محددًا فيها عوامل كامنة مسببة لهذه الارتباطات، كما أشار إلى وجود عاملين يمكن لهما التسبب بالاختلافات في مقاييس الذكاء وهذان العاملان هما: الذكاء العام أو العامل العام الذي يكمن خلف كل المهام والقدرات العقلية، وهو يشير إلى العامل المشترك في المقاييس العقلية، والثاني هو العامل الخاص الذي يشير إلى القدرات الخاصة التي يحتاجها مقياس ما، لذا فهو يختلف من مقياس إلى آخر. ما لبثت أن طورت طريقته



## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

إلى تقنية إحصائية معقدة معروفة بـ "عامل التحليل" وهي تقنية إحصائية تستخدم لمعرفة القوة النسبية لعوامل مختلفة على الناتج النهائي، باستخدامها يمكن تحديد مجموعات المقاييس لقياس مقدرة عامة (كرستين، 2002:230). وأعلن عالم النفس الأميركي لويس ثيرستون في العام 1937 أن الذكاء ليس عاملا واحدا، بل مجموعة من العوامل المستقلة ذات الأهمية المتساوية، وأطلق عليها اسم القدرات العقلية الأولية، ولتحديد هذه القدرات، أنشأ ثيرستون وزوجته مجموعة من 56 مقياسا وأخضعوا 240 طالبة جامعية إليها، ثم قاموا بتحليل النتائج تبعا لوسائل ابتكرها ثيرستون، وقد حدد ثيرستون بعدها سبع قدرات عقلية أولية (مات، 2001: 93-265)

أ. الفهم اللفظي: وهو القدرة على فهم معاني الكلمات.

ب. الطلاقة اللفظية: أو السرعة في المواد الشفوية، كقراءة القوافي والسجع مثلا.

ت. القدرة الحسابية العددية: القدرة على الحساب،

ث. الذاكرة: القدرة على تذكر الكلمات، والحروف، والأعداد والصور.

ج. سرعة الإدراك الحسي: القدرة على تمييز التفاصيل بسرعة وملاحظة التشابه والاختلاف بين الموضوعات.

ح. المنطق الاستقرائي: بمعنى استخلاص الأفكار العامة والقواعد من معلومات محددة.

أطلق عالم النفس الأميركي (هاورد جاردرنر 1983, Gardener, H) نظريته التي وسعت التعريف التقليدي للذكاء. فقد لاحظ أن مفاهيم الذكاء كما حددت في المقاييس العقلية، لا يمكن أن تحصر كل الطرق والوسائل والأساليب التي يمكن أن يتفوق فيها البشر على أنفسهم. حيث قرر جاردرنر أننا لا نملك ذكاءا عاما كامنا واحدا، لكننا نملك ذكاءات متعددة، لكل منها نظام مستقل في الدماغ. ولكي يصل إلى هذه النظرية، نظر جاردرنر إلى مدى القدرات الإنسانية الموجودة عبر الثقافات، وليس إلى نتائج المقاييس العقلية (محمد طه، 2006: 231).

### 5.1.1. أنواع الذكاء

لاحظ عالم النفس الأميركي هوارد جاردرنر على سبيل المثال، أن الأشخاص الذين يعانون من إصابات في الدماغ قد فقدوا قدرة واحدة كالتخيل المكاني، لكنهم حافظوا على قدرات أخرى كاللغة مثلا. وحقيقة وجود قدرتين تعملان بشكل منفصل أكدت وجود ذكاءات منفصلة. وقد حدد جاردرنر سبعة ذكاءات وعرض شخصية ممثلة لكل واحد منها كالتالي: (محمد طه، 2006: 234-235).

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

- أ. **الذكاء اللغوي:** يتضمن القابلية للحديث واللغة.
- ب. **الذكاء المنطقي الرياضي:** يتضمن القدرة على التفكير المجرد وحل المسائل المنطقية والرياضية.
- ت. **الذكاء الحيزي:** يستخدم لإدراك المعلومات الصورية والمكانية وتصوير مفاهيم العالم بوسائل كالفن.
- ث. **الذكاء الموسيقي:** يمثل القدرة على أداء وتقدير وفهم الموسيقى.
- ج. **الذكاء الجسدي الحركي:** يمثل قدرة على استخدام جسد الإنسان أو أجزاء منه بنشاطات متنوعة كالرقص، الألعاب الرياضية، التمثيل، الجراحة، السحر.
- ح. **الذكاء التشخيصي:** ويتضمن فهم الآخرين والتعامل معهم على أساس هذا الفهم.
- وفي العام 1990، أضاف غاردنر ذكاء ثامنا على نظريته هو:
- خ. **الذكاء الطبيعي:** القدرة على تمييز وتصنيف النباتات، الحيوانات، والمعادن.

وفي العام 1980 نشر عالم النفس الأميركي "روبرت ستيرنبرج" نظريته، ووسع (كما فعل غاردنر) من المفهوم التقليدي للذكاء. فقد لاحظ أن المقاييس العقلية لا تتوقع بشكل جيد الأداء أو النجاح في الحياة العملية. فالذين ينجحون في "الأمتحانات" قد لا ينجحون بالنسبة نفسها في الواقع المعاش. ويتألف الذكاء تبعا لنظرية ستيرنبرج الثلاثية، من ثلاث نواح أساسية: الذكاء التحليلي، والإبداعي، والعملية. وتعتبر هذه المجموعة أجزاء مرتبطة من نظام واحد، وليست ذكاءات منفصلة كما في نظرية غاردنر.

- أ- **الذكاء التحليلي Analytical Intelligence:** وهو القدرة على التحليل وإصدار الأحكام والنقد والمقارنة والتقييم والملاحظة
- ب- **الذكاء الإبداعي Creative Intelligence:** وهو القدرة على الابتكار والاكتشاف والتخيل ووضع الافتراضات، وتكمن أسس هذا الذكاء في استخدام التجارب والخبرات السابقة لتحصيل وجهة نظر جديدة حولها، وللتعامل مع الأزمات والحالات الجديدة. يستطيع صاحب هذا الذكاء ربط حقائق غير متعلقة ببعضها، لتشكيل وصياغة أفكار جديدة.
- يعتبر ستيرنبرج أن مقاييس الذكاء التقليدية لا تقيس الذكاء الإبداعي، فقد يقدر شخص ما أن يحقق نتيجة عالية في حاصل الذكاء، ولكنه في نفس الوقت يعاني من مشاكل في مواجهة المواقف

الجديدة.

ت- **الذكاء العملي Practical Intelligence**: يرتبط بقدرة الناس على التكيف، واختيار وتشكيل بيئتهم الحياتية. ويتطلب المهارة في الحياة اليومية، والتأقلم مع متطلباتها، ويعكس قدرة الفرد على النجاح في المعطيات المعيشية اليومية. ومن وجهة نظر ستيرنبرج، يدرك الأشخاص "الأذكاء" مصادر قوتهم وضعفهم في هذه الحقول الثلاثة من الذكاء، فيعرفون كيف يستفيدون من القوة، وكيف يعوضون الضعف، وأكثر من ذلك كيف يطورون قدراتهم لكي يحققوا النجاح في حياتهم.

وقد اقترحت بعض النظريات في السنوات الأخيرة، وجود ذكاء أطلق عليه تسمية الذكاء العاطفي والذي يعتبر مكملا للذكاء المقاس بالحاصل الذكائي، وعرف العالمان الأميركيان بيتر سالوني وجون ماير اللذان قدما هذا المفهوم عام 1990 الذكاء العاطفي بأنه القدرة على ملاحظة ووعي وفهم وتعديل والتعبير عن المشاعر والعواطف. ويستخدم أصحاب هذا الذكاء عواطفهم للإرشاد أفكارهم وسلوكهم، كما يقدرون على قراءة عواطف الآخرين بشكل صحيح. (روبرت ج، ستيرنبرج، 2010: 19-103).

### 2.1 الذكاء الإستراتيجي Strategic Intelligence

يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك، والتفكير والتعلم الاستراتيجي. وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الاستراتيجية، فالذكاء الاستراتيجي عبر منظوماته في منظمات الأعمال يعد أحد أدوات النجاح الاستراتيجي المتجسد في الجودة والتفوق الاستراتيجي، ويعمل على ربط المنظومات الذكية بالقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان الآلي كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات، وكذلك الاهتمام بتنظيم المعرفة الضمنية حسب قواعد معينة تلائم المنظمات لتحويلها إلى معرفة ظاهرة تلائم قدرات منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية، في إقامة خطوط الاتصال الإلكتروني على نحو يساعدها على الاستجابة لطلبات الزبون إلكترونياً، وكذلك تعمل تلك المنظمات بآليات تبادل المعلومات الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية، وإدارة الشراكة الاستراتيجية، في بيئة المنافسة العالمية والدولية والمحلية، ويعتمد ذلك على تشخيص مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي بأبعاده التي تحتاجها تلك المنظمات (الطائي والخفاجي، 2009: 231).

مما سبق نستطيع القول ان الذكاء الاستراتيجي يمثل أحد أنماط الذكاء وهو أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، حيث يسهم الذكاء الاستراتيجي بقدر كبير في تنمية الأفكار الجديدة

وتحليلها والاختيار بينها. وللذكاء الإستراتيجي جذور تاريخية عتيقة سيتم التعرف عليها في هذا الفصل.

### 1.2.1. الجذور التاريخية للذكاء الإستراتيجي

تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، وهذا النمط من الذكاء ترجع أصوله إلى تاريخ ثري، بداية من السيرة النبوية الشريفة، الحافلة بكل ما فيها من أحداث ومواقف ودروس حياتيه وواقعية، لخصت كل مجالات ومناحي قواعد وأسس الادارة الاسلامية، سواء في التخطيط او التنظيم او التوجيه او استشراف المستقبل، او الذكاء الاستراتيجي في التعاطي مع القضايا والمتغيرات الجسام والتحديات الصعبة، بحيث أعطى الرسول صلى الله عليه وسلم نموذجا حقيقيا لكيفية ممارسة وتطبيق ابعاد ومهارات الذكاء الاستراتيجي، ولم تكن نجاحاته المتتالية والفريدة من نوعها حتى وفاته صلى الله عليه وسلم وليدة الصدفة او العفوية، كما ان تصرفاته وقراراته صلى الله عليه وسلم لم تكن مجرد ردود أفعال تتحكم فيها الظروف، وانما كان وراء كل هذا تخطيط دقيق وتنظيم محكم ومشورة، يسبقهما تفكير عميق وذكاء استراتيجي متفرد في التعامل مع المتغيرات والتحديات. فكان صلى الله عليه وسلم قائدا مثاليا بكل ما تحمله الكلمة من معنى منذ عصور بعيدة. ورغم المدى الزمني البعيد لممارسة الذكاء الاستراتيجي تاريخيا إلا أنه ما زال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف حدود وفرص وكيفية تطبيقه في عالم اليوم.

فبعد ان شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطورا وزيادة بالغة في مستلزمات الذكاء وامكانياته، وبعد ان عاشت المنظمات وتعيش الان تحديات مستمرة فرضت عليها (العمل بآليات جديدة، وتبني المداخل الاستراتيجية لاستباق الازمات والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها)، فتحول نشاط تلك المنظمات الى نشاط استباقي Proactive وليس علاجيا Réactive، وكان الذكاء الاستراتيجي من أهم وأبرز تلك المداخل. (العزاوي، 2008: 8).

وقد بدأ استخدام الذكاء الاستراتيجي لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد ( 1 :Tham & Kim,2002)، ووظف لتحقيق الهدف الاستراتيجي على وفق ( Sun Tzu) احد ابرز الاستراتيجيين العسكريين في العالم بقوله: " ان ما يمكن القائد الحكيم ذا الهيمنة العسكرية من تحقيق أشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة" ( 3 :Tyson,2002)، بعده المعرفة ناتجا للذكاء مع ابرازه لأهميتها في قيادة الجيوش وبناء تقديراتها، فضلا عن ضرورته

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

في صياغة أطر العمل الدبلوماسية، وصناعة القرارات الاستراتيجية للجيش والدول، فظهر بذلك " الذكاء الدفاعي الاستراتيجي" الذي يعتمد في تخطيط العمليات العسكرية وتخصيص الموارد اللازمة لها، ويهيئ مصادر متعددة لتوفير المعلومات المتعلقة بأمن الدول وعلاقتها بالدول الأخرى (Russell, 2002: 1-3)، وبما يجعل الجيش المستفيد الأول من الذكاء الاستراتيجي، باعتماده في الحصول على المعلومات اللازمة لتقييم تحركات العدو والتنبؤ بها. أما (Pode, 2000: 3-4) فيرى ان وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) كانت اول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسلح، وفي دعم صناعات القرارات السياسية، وصناعة السياسات بالاستخبارات الاستراتيجية، اذ تصف الوكالة دور الذكاء فيها بـ "عملية لاقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات" (Johnson, 2000: 4) و (Russell, 2002: 192)، و (Kellerhals, 2005: 1-4)، وتؤكد ان استخدامها لهذا الذكاء قد حظي بدعم الرئيس الأمريكي (Harry S. Truman) الذي أنشأ الوكالة كمنظومة استخباراتية (Goodman, 2004: 1-8)، و (Jan Hering) الذي امضى (20) عاما مع الوكالة، ثم أصبح من مؤسسي أكاديمية الذكاء التنافسي والمدير السابق للذكاء في شركة موتورولا Motorola، وألتحق شيرمان كنت Sherman Kent عام (1941) بمكتب الخدمات الاستراتيجية في الوكالة، وألف حينها كتابا بعنوان "الذكاء الاستراتيجي في السياسة الدولية الامريكية"، ثم ألف كتابه الثاني عام (1947) بعنوان "الذكاء الاستراتيجي"، مؤشرا فيه كيفية تحقيق السلام باستخدام هذا النمط من الذكاء، وان استخدم في التجسس وشن الحروب (Davis, 2002: 1-6). وفي إطار مؤشرات التطور التي اكتتفت موضوع الذكاء الاستراتيجي، أسهم علماء النفس ك (هاوارد كاردنر Howard Gardner من جامعة هارفارد Harvard، وروبرت ستيرنبرغ Robert Sternberg من جامعة يال Yale، ودانيال غولمان Daniel Golman) خلال العقد الأخير من القرن العشرين، في ادخال تعديلات جوهرية على مفهوم الذكاء اسفرت عن أنواع عديدة من الذكاء الاستراتيجي، وكل من الذكاء (التحليلي، والابتكاري) (Macooby, 2004: 1-4).

كما لعبت شبكة (Astpp) التي تضم (12) مجموعه بحثية، وخبراء من (9) دول في تقييم البحوث والتكنولوجيا والعلوم وسياسات الابداع دورا بارزا في إرساء دعائم الذكاء الاستراتيجي وابحائه

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

ودراسات، بإقامتها ومنذ عام (1996) سلسلة من ورش العمل والمناقشات الهادة لبلورته، كما ولا يمكن اغفال اسهامات بيير بورجوجنا ( Pierre Bourgojne ) مدير المجلس الإقليمي للتداول التكنولوجي والابداع الصناعي في مجلس السلطة الإقليمية في منطقة اللورين Lorraine الفرنسية، في نشر المقالات عن أهمية هذا الذكاء للمنظمات (Bourgojne, 2001: 1-4)، فضلا عن (العزاوي، 2008: 9):

1) قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم "الذكاء الاستراتيجي" لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات اعمال المنظمات، وفي التنبؤ بنسب نمو الإنتاج فيها كشركة (PTE) المحدودة للذكاء الاستراتيجي ( Beamish & Gleave, 2002: 1-6)، او لتقديم الاستشارات وتوفير المعلومات لصناع القرارات، وبلغ عددها (150) شركة في دول أوروبا و أمريكا الشمالية والمحيط الهادي واسيا عام (1998)، ثم زاد الى (500) شركة تضم خبراء واكاديميين متمرسين في جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها، وتعد شركة أرمادا Armada من ابرزها في توفير خدمات الذكاء الاستراتيجي والاستشارات لشركات ( البيع بالتجزئة، والنقل، والرعاية الصحية، والخدمات المالية، والمرافق العامة)، وبما يتيح لقاتتها صناعة قرارات فاعلة ( Kuehl, 2005: 1-4)، وشركة سيتيكايك Citigate للذكاء والمشورة الاستراتيجيين، وذكاء الملكية الفكرية والمعاملات المالية، والتي تعتمد على خبراء في شؤون الإدارة العامة ( Taylor, 2005: 1-3).

2) تشكيل مجموعات او وحدات للذكاء الاستراتيجي في داخل المنظمات، مهمتها توفير المعلومات الداعمة لصناعة قراراتها ( Glavin, 2004: 1-2)، وتعتمد متمرسين ذوي خبرة في التفكير والتخطيط الاستراتيجيين، وفي التعامل مع مصادر متعددة في جمعها للمعلومات ( Fahey, 2000: 1-2) و (O'donnal, 2001: 1-2)، كما وشكل مجلس للذكاء الاستراتيجي البشري Human Strategic Intelligence اعضاءه من العاملين في القطاعين العام والخاص، مهمتهم اعداد مناهج تعليم مستمر لمديري إدارة الموارد البشرية في منظماتهم، وذلك في ضوء اخر التطورات على المستويين الاستراتيجي والتكنولوجي <http://www.webchairs.com> (2005: 1-10).

3) ظهور وظيفة "مدير الذكاء الاستراتيجي" في عدد من الشركات، وكان ( كارل روز Karl Ross) قد شغلها في شركة shell International المحدودة (<http://www.academvci.com>) ، (2004:8)، ووظيفة "مدير الأبحاث في شركات خدمات "الذكاء الاستراتيجي" في قارة اسيا وأول من

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

شغلها ( روز اوبراين Ross O'Brien) الذي صاغ هيكلًا لنظام الذكاء الاستراتيجي، واقترح اعتماده في الأعمال الإلكترونية ( O'Brien; 2001: 1-3)، وبما يدل على وجود إدارة للذكاء الاستراتيجي تعنى بتنظيم نشاطاته وتقنياته، ويتسم أعضاؤها بمواصفات أكاديمية وقدرات تحليلية داعمة للمنظمات في صناعاتها للقرارات وصياغتها للسياسات.

4) انشاء مراكز لأبحاث الذكاء الاستراتيجي تستطلع آراء الرؤساء التنفيذيين للمنظمات في مختلف دول العالم (على غرار الاستطلاع الذي أجري على الشركات السنغافورية في (آب، 2003) في هذا النمط من الذكاء، وفي قدرته على دعم الاقتصاد على مستوى الدولة ومنظماتها، ومدى شمولية المنظور الذي يوفره وسبل الارتقاء بآلياته (Strategic intelligence research, 2003: 1-4).

5) أن كثير من الجامعات كـ ( جامعة ولاية بورتلاند Portland) بدأت بتدريس الذكاء الاستراتيجي لطلبة ( قسم الهندسة و إدارة التكنولوجيا Department of Engineering & Technology) فيها واعدت منهاجا متخصصا بـ (مفاهيمه، واساليبه، وتقنياته في الإدارة الاستراتيجية، ودوره في إدارة المنظمات المتقدمة تكنولوجيا)، ثم كلفت اساتذه متخصصين كـ ( الدكتور آل هيرمان Al Herman) بتدريسه لهم ( <http://www.emp0pdx.edu>: 1-2 edu: ), كما واعدت ( مدرسة البلطيق للأعمال Baltic Business School) برنامجا لتدريسه لطلبة الماجستير والإدارة الدولية من قسمي الإدارة وإدارة الأعمال فيها ( <http://www.hik.se/document>: 2004:2), وبدأت ( جامعة ليل الثانية Lilles2) الفرنسية بالتعاون مع ( جامعة مونسهين اوت Monshainaut) البلجيكية و (مجموعة خبراء أوروبيين متمرسين في الذكاء الاستراتيجي والاقتصادي) من وضع برنامج لتمكين الحاصلين على الماجستير في مختلف جامعات أوروبا، ومديري المنظمات والجمعيات غير الهادفة للربح من الإمساك بجوهر مجالات دراستهم، وتكوين رؤية جديدة وشاملة عن أنشطة منظماتهم، وتحفيزهم لانشاء اقسام خاصة بالذكاء الاستراتيجي، مع الحرص على إلحاق طلبة البرنامج من غير المديرين بإحدى المنظمات لتحقيق الانسجام بين الجوانب الأكاديمية والعلمية ( Chotint & Labie, 2003: 1-6).

6) اسهام اصدارت الباحثين في ترصين موضوع الذكاء الاستراتيجي، فقد اصدر (دوكلاس بيرنهاردت Douglas Burnhardt) مدير مجموعة بحوث الأعمال (سابقا) في جنيف ولندن كتابا بعنوان "الذكاء التنافسي: كيف نخلق ونستخدم الذكاء الاستراتيجي والذكاء المضاد" عام (2003)، وتوالت المقالات عن هذا الموضوع كمقالة ( Macooby,2001) بعنوان " القادة الناجحين يوظفون



## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي"، ومقالته عام (2004) بعنوان "لايقطف ثمار النجاح الا الأقوى ذكاء"، فضلا عن مقالات ( Degenaro et al, 2000 ) و ( O'donnal, 2001 ) و (tham & Kim,2002 ) و (Glavin, 2004) عن الموضوع.

(7) توالى الدعوات ومنذ عام (1992) للارتقاء بجودة الذكاء الاستراتيجي وفاعليته من قبل العديد من الكتاب، فقد اشر (Robert, 1992: 52) كيف ان نمو اقتصاد الانترنت واندفاع المنظمات للاستثمار فيه يدخل في اليات الارتقاء بالذكاء الاستراتيجي، ويرى ( Bryant et al 1998: 31-32) في إيجاد مقاييس فاعلة لتفحص كفاءة هذا الذكاء خير الية لتدعيم جهوده، في حين دعى (Degenaro et al,2000: VII) الى جعل هذا الذكاء قابلا للتطبيق، وبناء معايير لتقييم الأهمية الاستراتيجية للمعلومات التي يوافرها وتطويرها، وتأسيس منتديات لمناقشة القضايا الاستراتيجية التي يعتمد في مواجهتها بشفافية، وبناء وتطوير نظم إدارة المعرفة في المنظمة، فذلك كفيل بتطويره كموجود منظمي معرفي مهم، وذهب ( Kuhlmann et al;1999: 18) الى ان الارتقاء بهذا النمط من الذكاء يتم بتطوير ادواته وتقنياته واستخدامها في مجالات متنوعة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات ونظم دعم القرار بالشكل الذي يعزز تلك الأدوات والتقنيات، وعزز (Heberlein,2002;6-14) تلك الدعوات بتأكيده وجوب اعتماد المنظمات لكواشف (مجسات) الكترونية لحماية ذكائها الاستراتيجي من تجاوزات المنظمات الأخرى.

ليطور الاهتمام بهذا النوع من الذكاء في مستهل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، إلى الترويج لـ "مجتمع الذكاء الإستراتيجي" بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية، وثقافية، وتكنولوجية ومعرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح (خاصة الزبائن، والمنافسين والمساهمين)، كما وأنها تستجيب لحاجات وطلبات المجتمع الدولي والمحلي معا. وفي خضم هذا التطور الهائل المتنامي من الأفكار نجد من الضروري بل من الحكمة الدعوة إلى توظيف ما قيل عن الذكاء في حقل إدارة الأعمال تحت مظلة الذكاء الإستراتيجي (الطائي والخفاجي، 2009: 235).

### 2.2.1. مفهوم الذكاء الإستراتيجي

رغم اختلاف الباحثين والمؤلفين المتخصصين في مجال إدارة الاعمال، من اجل تحديد مفهوم موحد للذكاء الاستراتيجي، الا انهم اتفقوا انه يمثل اهم المداخل والآليات الاستراتيجية الحديثة



## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

المرتبطة بنمط من أنماط الذكاء الذي يجب ان يتوسم به القادة اليوم، بما يوفره فيهم من قدرات وأساليب ومهارات تمكنهم من استشراف المستقبل والتعاطي مع المتغيرات، بما يؤدي الى اتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها تحقيق التنافسية والريادة والتميز في الأداء.

كما أن هناك من أضاف على مفهوم الذكاء عنصر الإبداع والابتكار والدقة والتوقيت المناسب ليصبح ذكاء استراتيجيا، وهناك من دمج بين مفهوم الذكاء ومفهوم الاستراتيجية، ليضع الذكاء الاستراتيجي بوصفه ذكاء يساعد المنظمة على التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، ويساعدها في تجاوز التهديدات المحتملة واستغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل، بشكل يؤدي إلى زيادة ربحيتها وتحسين مركزها التنافسي، وهو أيضاً ذكاء يعتمد على المعرفة وإنتاج المعلومات، ومعالجتها ليستخدمها قادة المنظمات في عملية اتخاذ القرارات، وهذه المعلومات تتعلق ببيئة الأعمال الخاصة بها وأوضاع المنافسين، بحيث تكون هذه المعلومات متوفرة للموظفين في الوقت المناسب، ويمكن النظر إلى الذكاء الاستراتيجي بوصفه شكلا من أشكال الموارد غير الملموسة للمنظمة، أي أنه يمثل أهم عناصر رأس المال الفكري للمنظمة. كما أن الذكاء الاستراتيجي يبدأ مع الإحساس بالوقت المناسب، عند فهم واستيعاب الظروف التي تحتاج إلى رد فعل بكل واقعية وبما يتماشى مع الحالة التي تواجه المنظمة وليس بما يريد ويتمنى قيادات المنظمة. فالواقعية تعتبر من أهم مقومات الذكاء الاستراتيجي لذا يجب توفر فهم واقعي للظروف المحيطة بالمنظمة حتى يتم تطوير إستراتيجية مناسبة لها (Service,2006:61).

وحسب (Wagner and Belle, 2007: 2) أن الذكاء الإستراتيجي يشمل جمع المعلومات المتعلقة بالعوامل الخارجية التي لديها القدرة على التأثير في رسالة المنظمة وعلى التوجه الإستراتيجي. لأن المنظمات تنشط في بيئة أعمال ديناميكية ومتقلبة أحيانا، والمسؤولين التنفيذيين يعتمدون كثيرا على المعلومات عن البيئة الخارجية أكثر من معلومات البيئة الداخلية.

كما يرى (Kuosa, 2010: 1) أن مصطلح الذكاء الاستراتيجي يطلق على عملية جمع المعلومات التي لها أهمية استراتيجية ومعالجتها وتحليلها ونشرها، وترتبط هذه العملية ارتباطا وثيقا بالأعمال الاستراتيجية والمصادر الاستراتيجية والتحليل والرقابة الاستراتيجية. كما ترتبط بالتحالفات الاستراتيجية والاستشارات الاستراتيجية، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالتخطيط والتطوير الاستراتيجي للمنظمة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

في سياق ما سبق ذكره من اختلاف في تفسير مفهوم الذكاء الاستراتيجي، وجد الباحث أن النواة الأساسية في تكوين مفهوم الذكاء الاستراتيجي هي المعلومات، وأن العنصر البشري هو الحاكم فيها، لأنه إذا توفرت عناصر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادة العليا فإن هذا يمكنهم من الحصول على المعلومات وتحليلها وتوظيفها وصناعة قرارات مهمة وفعالة وقيادة المنظمة الى هدفها.

### 3.2.1 تعريف الذكاء الاستراتيجي

مع تزايد الاهتمام بموضوع الذكاء الإستراتيجي تزايدت وتعددت التعاريف المقدمة له من قبل الباحثين والأكاديميين، فهي وإن كانت لا تتناقض مع بعضها البعض، إلا أنها تختلف نسبياً، ويرجع هذا الاختلاف غالباً إلى الحداثة النسبية في دراسة أبعاده، ولأجل إعطاء صورة واضحة أو تعريف واضح للذكاء الإستراتيجي، نورد فيما يلي جملة من التعاريف لمجموعة من كتاب وعلماء وباحثين مختصين في أماكن وأزمنة مختلفة:

- ❖ قال كل من (تريجو وزيرمان، 1998: 156). " الذكاء الاستراتيجي هو عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام متسلسل يؤدي بشكل ناجح الى نتائج هامة أو قرارات حاسمة.
- ❖ أما ماكوي (Maccoby,2004:3) and (Maccoby,2001:1) يعرف الذكاء الإستراتيجي على أنه " الذكاء الذي يتمتع به قادة المنظمات الاستراتيجيون، ويتكون من خمسة عناصر أساسية وهي: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، الشراكة) تمكن القائد من فهم وتصور مستقبل المنظمة.
- ❖ في حين يعرف كرامبي (Quarmby,2003:3) الذكاء الإستراتيجي، بأنه ذلك الذكاء الذي يتمتع به المديرون من أجل صياغة السياسات والخطط الإستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة.
- ❖ أما فينلند (Finland, 2004: 12) يعرفه على أنه عملية منهجية ومستمرة لإنتاج المعلومات الضرورية في شكل عملي لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل.
- ❖ في حين يعرف ليوبويتز (Liebowitz, 2006: 22) الذكاء الإستراتيجي على أنه ذلك الذكاء الذي يوفر المعلومة ذات القيمة المضافة والمعرفة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة.
- ❖ كما عرفه (النعمي، 2008: 172). مقدرة يتمتع بها قادة المنظمات ممن يوسمون بـ (الرؤية مستقبلية الاستشراف، وتفكير النظم الشراكة- القدرة على تحفيز (دفع العاملين - الحدس -

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الإبداع)، ويرتكزون على نظام معلوماتي يؤمن استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات العمليات التي تسهم في توفير الخدمة التي تقدمها بأعلى كفاءة ممكنة.

❖ أما ماك دويل (7: 2009، Mc Dowell) يعرفه على أنه "أداة إدارية هامة وقوية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والشاملة".

وتأسيساً على ما جاء من مفاهيم للذكاء الاستراتيجي وبعد عرض جملة من التعارف للذكاء الإستراتيجي لعدد من العلماء وفي أزمنة مختلفة، تمكن الباحث من صياغة التعريف الآتي: أن الذكاء الاستراتيجي: هو سلوك وصفة تميز الإداريين والقادة وهو عملية أو أداة أو نشاط معين لجمع المعلومات الإستراتيجية، منذ التقاطها في شكل بيانات ثم القيام بتحليلها وترتيبها ومعالجتها، حتى تصبح معلومات مفيدة لغرض اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت الامثل، وصياغة الخطط والسياسات والإستراتيجيات، والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، ووضعها في متناول متخذي القرار في المنظمة لاستغلالها، كما ان الذكاء الاستراتيجي هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات.

### 4.2.1. الذكاء الاستراتيجي وبعض المفاهيم ذات العلاقة

لإزالة اللبس وبعد توضيح مفهوم الذكاء الاستراتيجي ومناقشته، لا بد من التمييز بينه وبين بعض المصطلحات التي قد تتشابه معه، وفيما يلي بيان لبعض هذه المصطلحات:

#### أولاً. التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking:

ظهر مفهوم التفكير الإستراتيجي (Strategic Thinking) ومنطقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي بحثت في استخدامات الإدارة الإستراتيجية لأسلوب التخطيط الإستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمة. والتفكير الإستراتيجي أساسه التوجه صوب المستقبل مستقيماً من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر (الدوري وصالح، 2009: 29-30)، وهو العملية التي تستخدم لتطوير تصور عمليات تطوير الإستراتيجية وصياغتها، كما ينبغي أن يقدر المدير الأعلى أعمال المنظمة وبيئتها عبر أمد زمني مستقبلي قدره (10-20) سنة، لإيجاد حالة الأمثلية في التصور الإستراتيجي للمنظمة (الخفاجي، 2008: 217-218)، وهو يبني بالدرجة الأساس على تكوين تصورات شمولية لواقع المنظمة التي يعمل فيها المفكر الإستراتيجي بشأن استعدادات الحاضر ومتطلبات المستقبل (النعيمي، 2008: 140). وفي إطار ما تقدم تظهر نقاط التلاقي بين الذكاء

الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي من خلال:

- دورهما المهم في التنبؤ بالمستقبل، والتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة.
- دورهما في دعم المدراء في اتخاذ القرارات.

ويلاحظ بشكل عام أن المفكر الإستراتيجي في المنظمة بحاجة ماسة إلى استخدام مجمل القدرات العقلية التي تتوافر في الدماغ، والمهم في كل ذلك هو كيفية توظيف هذه القدرات سواء وردت تحت مسميات الذكاء الشعوري، أي القدرات العقلية التي تستند إلى الشعور والعاطفة في فهم احتياجات الذات ومتطلبات الآخرين وسبل تحقيق التناغم والانسجام فيما بينها، أو متطلبات الذكاء الإستراتيجي، أي القدرات العقلية التي تسند المفكر الإستراتيجي في استشراف المستقبل وتكوين رؤية ذات علاقة بالأهداف الإستراتيجية للأمد البعيد، وكيفية تحفيز الآخرين لتوحيد توجهاتهم من خلال تدعيم حالات التعاون وأسس الشراكة مع جهات، أو منظمات أخرى، أو مع الأفراد والإدارات في داخل المنظمة للسعي نحو تحقيق النجاح والتفوق (النعيمي، 2008: 174).

ويمكن القول إن المفكر الإستراتيجي لا بد أن يتمتع بالذكاء الإستراتيجي حتى يفكر إستراتيجيا.

### ثانيا. الذكاء التكتيكي Tactical intelligence:

إن الذكاء التكتيكي (Tactical intelligence) محدد بدرجة كافية، ويعتمد عليه لوضع أساس للعمل الفوري، وفي الواقع يشار إليه أحيانا بالذكاء العملي والذكاء التكتيكي هو ذكاء عملياتي في حده الأدنى، ولا يرتكز على الحدس أو التنبؤ (2: 2004, sharfman). وأبرز نقاط التمييز بين الذكاء التكتيكي والإستراتيجي هي:

1. الذكاء التكتيكي يعالج المسائل الفورية التي يواجهها المدراء الآن ويستطيع تشخيصها بوضوح وسهولة، بينما يقوم الذكاء الإستراتيجي على التحليل والتوجه نحو المستقبل ويفضي إلى إيجاد خطط للطوارئ (14: 2004, Deloitte).

2. الذكاء الإستراتيجي يقود المنظمة إلى الاستشراف والرؤية المستقبلية، والتخطيط للمستقبل

(2: 2004, Macooby et al) بينما يركز الذكاء التكتيكي على الأعمال الحالية.

3. الذكاء التكتيكي يتعامل باستهداف أفراد معينين، ولكن الذكاء الإستراتيجي يهتم بفحص المشاكل بطريقة توفر الفهم الكامل لطبيعة المشكلة (الموضوع)، حتى تستطيع المؤسسة تطوير خطط شاملة

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

- لها، والذكاء الإستراتيجي يهتم بتحقيق تخطيط فعال عالي المستوى على المدى البعيد، بينما يهتم الذكاء التكتيكي بالمستويات التشغيلية (McDowell, 2009: 21-28).
4. يعتمد الذكاء التكتيكي على (مصدر أو اثنين في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ إجراء، مجموعة إجراءات، قرار واحد)، في حين يعول الذكاء الإستراتيجي على مصادر متعددة في استقاء المعلومات التي توظف في اتخاذ قرارات وصياغة سياسات متعددة. (6-1 : 2004, sharfman).
5. يخصص للذكاء التكتيكي موارد محدودة غالباً ما تكون جزءاً من الموارد المخصصة للذكاء الإستراتيجي الذي يوسم بفيض الموارد المخصصة له (أفراد، وأموال). وإن الكثير من قادة المنظمات يطالبون بإرشادهم إلى الطريق الذي يجعل ذكاءهم "أقل تكتيكية" و"أكثر إستراتيجية"، كي يرتقوا بعناصر (بعد النظر، والرؤية المستقبلية، والشراكة). (صالح وآخرون، 2010: 148). ويمكن القول إن الذكاء التكتيكي يحتاج إليه أكثر المدراء في المستويات التشغيلية الإدارية الأدنى، بينما يحتاج المدراء في المستويات الإدارية الأعلى أكثر إلى الذكاء الإستراتيجي.

### ثالثاً. الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)

الذكاء الاصطناعي هو علم اختراع الآلات والبرامج الحاسوبية التي تتصرف بالذكاء، لمحاكاة تفكير الإنسان وذكائه، (Jonthan, Deesing, 2017: 8-11)، وهو يعبر عن قدرة الحاسوب الرقمي أو الروبوت على أداء المهام المرتبطة مع الكائنات الذكية، حيث يُطبَّق عادةً على المشاريع والأنظمة التي توظف العمليات الفكرية المتقدمة للإنسان، مثل: القدرة على التفكير، واكتشاف المعنى، والتعميم، والتعلم من التجارب السابقة، وغيرها. (B.J. Copeland, 2018: 1-17)

ولكن على الرغم من التقدم المستمر في سرعة معالجة الحاسوب وسعة الذاكرة، فإنه لا يوجد حتى الآن أي برامج تُماثل مرونة عقل الإنسان في مجالات أوسع، أو في المهام التي تتطلب الكثير من المعرفة كل يوم، وهذا ما يمثل الفرق بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الاستراتيجي، ومع ذلك فإن للذكاء الاصطناعي العديد من التطبيقات في الحياة اليومية مثل: التشخيص الطبي، ومحركات البحث على الحاسوب، وتمييز الأصوات، أو التعرف على الكتابة اليدوية، وغيرها. (Jonthan, Deesing, 2017: 8-11)

ويعتبر أول ظهور لمصطلح الذكاء الاصطناعي لأول مرة في عام 1956م من قبل جون

مكارثي (John McCarthy) ، الذي نظم ورشة عمل لمدة شهرين في كلية دارتموث (Dartmouth college) ، حيث جمعت الباحثين المهتمين بالشبكات العصبية الاصطناعية (Neural Network) وعلى الرغم من أن هذه الورشة لم تؤدي إلى أي ابتكارات جديدة، إلا أنها جمعت بين مؤسسي علم الذكاء الاصطناعي، وأسهمت في إرساء الأسس لمستقبل البحوث المتعلقة به. أيضا هناك كثير من المؤلفات تعرف هذا المصطلح على أنه " دراسة وتصميم العملاء الأذكاء" والعمل هنا هو نظام يستوعب بيئته ويتخذ المواقف التي تزيد من فرصه في النجاح في تحقيق مهمته ومهمة فريقه، وعرف عالم الحاسوب (McCarthy John) هذا المصطلح بنفسه بأنه "علم وهندسة صنع الآلات الذكية" (<http://jmc.Stanford.Edu>). ومن التطبيقات العملية على الذكاء الاصطناعي هو الروبوتات (Robot)، والشبكة العصبية (Neural Network) ومعالج اللغة الطبيعية (Natural Language). (Jonthan, Deesing, 2017 : 8-11).

### رابعا. إدارة المعرفة (Knowledge Management):

عرفت جامعة تكساس في أوستن إدارة المعرفة (Knowledge Management) على أساس أنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستيعابها، وتنظيمها، وتفتيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله، وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم العميق من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استيعاب وحفظ استخدام المعرفة لأشياء، مثل: حل المشكلات، والتعلم الديناميكي والتخطيط الإستراتيجي، وصناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المنظمة، وتتيح مرونة أكبر (عليان، 2008: 146)، وتهتم عمليات إدارة المعرفة بجمع وتنظيم وتصنيف البيانات ونشرها في المنظمة حتى تكون في متناول من هم بحاجة إليها (Malhorra, 7: 2000). وبالتالي تلتقي إدارة المعرفة مع الذكاء الإستراتيجي في كونها أداة لجمع المعلومات وتوفيرها لاتخاذ القرارات المناسبة، واختلفت إدارة المعرفة عن الذكاء الإستراتيجي في كون الذكاء الذي يأتي في مرحلة لاحقة أعلى من المرحلة التي تبرز فيها المعرفة (في الترتيب الهرمي للذكاء) (صالح وآخرون، 2010: 144).

حيث أشار (Erickson & Rothberg, 2012: 538-554) إلى الذكاء الاستراتيجي بأنه العنصر على ما تحتاج إليه في حدود ما تعرفه. واجمالا يمكن القول إن تطبيق المعرفة واستخدامها

يعني مزيد من النشاط والثقة في المنظمة، نحو خلق القيم والتميز والابداع التنظيمي والثقة في المنظمة، (تيقاوي، يوسفات، 2012: 88).

### خامسا. ذكاء الأعمال Business Intelligence:

حسب تعريف (Gilad & Gilad, 1986: 65-70) فان ذكاء الأعمال عبارة أداة إدارية تستخدم الإدارة وإثراء معلومات الأعمال وإنتاج آخر ما توصلت اليه المعرفة والذكاء لاتخاذ القرارات العملية والاستراتيجية، ويشتمل ذكاء الأعمال على الاستراتيجيات والتكنولوجيات والتقنيات التي تستخدمها الشركات لتحليل بيانات معلومات الأعمال، ويمكن لهذه التقنيات التعامل مع كميات كبيرة من البيانات المنظمة وغير المنظمة أحيانا، وذلك للمساعدة في تحديد وتطوير فرص العمل، حيث تساعد على تسهيل تفسير البيانات الضخمة المتعلقة بالأعمال. وتشمل الوظائف الشائعة التقنيات، ذكاء الأعمال، التقارير، والمعالجة التحليلية عبر الإنترنت، والتقيب عن البيانات، ومعالجة العمليات، ومعالجة الأحداث المعقدة، وإدارة تقييم الأداء ووضع المعايير.

وتجدر الإشارة ان الذكاء الاستراتيجي يتفق مع ذكاء الأعمال في بعض النقاط ويختلف عنه في نقاط أخرى. إذ يلتقي الذكاء الاستراتيجي مع ذكاء الأعمال في جوانب تتمثل بوصف كلاهما عملية منطقية لجمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها لدعم صناع القرار في عملية صياغة الإستراتيجية، بما يمكن المنظمة من تجنب التهديدات واستباق الفرص وتوفير نظام مبكر للإنذار عن الأخطار المحتملة، فضلا عن أن الجمع بينهما يقود إلى إيجاد إستراتيجية أذكى وأكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة من خلال بروزهما في إطار ذكاء الأعمال الإستراتيجي. أما جوانب الاختلاف فيما بينهما تتمثل بتركيز ذكاء الأعمال على توفير المعلومات عن بيئة الأعمال، بكاملها وبما يتيح للمنظمة مجابهة القوى المحيطة بها كالعلاء والمنافسين، في حين يوفر الذكاء الاستراتيجي معلومات عن كافة العوامل البيئية والتحديات المحيطة بالمنظمة، فضلا عن تحسين ذكاء الأعمال لصنع القرار التكتيكي أكثر من دعمه لصناعة القرار الإستراتيجي، وتركيزه على مراقبة المنافسين والأسواق والعلاء، في حين يوفر الذكاء الإستراتيجي دعما لكبار صناع القرار ذو الطابع الإستراتيجي (الكواز وآخرون، 2012: 180).

سادسا. الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence):

هو عملية منظمة للحصول على المعلومات العامة عن المنافسين وتحليلها، للتمييز عنهم واستهدافهم بها في السوق (نجم، 2008: 149)، وهو يوفر معلومات عن بيئة التشغيل الخارجية، ويعمل على تسهيل عملية اتخاذ القرارات (Finland et al, 2004: 2)، كما يرى بعض اهل الاختصاص انه يعبر عن عملية رصد ومراقبة المنافسين في أسواق محددة وبأى موقع كانوا، وفي إطار ما تقدم يمكن تلخيص نقاط التلاقي بين الذكائين الإستراتيجي والتنافسي كما يلي:

1. توظيف الذكاء الإستراتيجي في تمكين المنظمات من التفوق على منافسيها والإحاطة بقراراتهم وأسواقهم (صالح وآخرون، 2010: 333).

2. كلاهما يدعم عملية اتخاذ القرارات، إلا أن الذكاء الإستراتيجي أعم وأشمل، لأن الذكاء التنافسي يتعلق بكل ما يخص الوضع التنافسي للمنظمة، بينما يتعلق الذكاء الإستراتيجي بمجالات كثيرة من عمل المنظمة، وقرارات إستراتيجية متعددة قد تشمل الموارد البشرية، والنواحي المالية وغيرها.

3. يستخدم كل من الذكائين في جمع وتحليل المعلومات اللازمة للمدير لاتخاذ القرارات المناسبة.

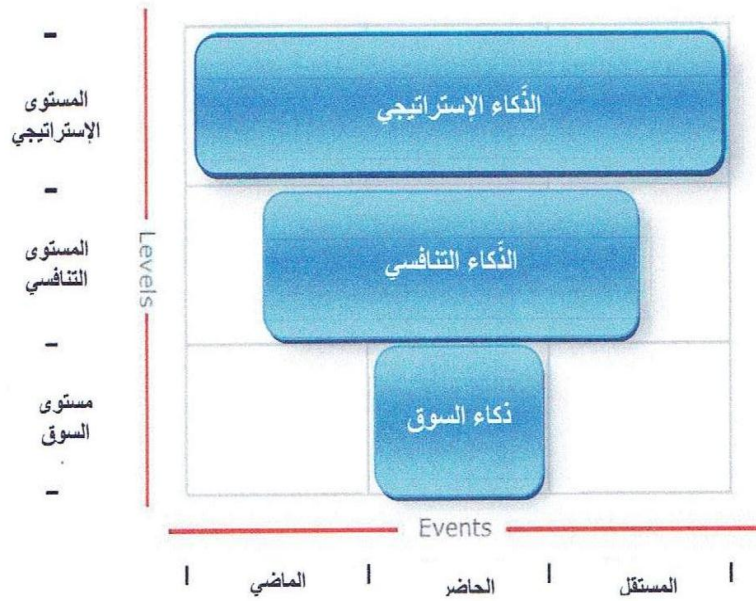
وقد أكدوا (Trim & Lee 2007: 1) في دراسة قاما بها أن مسؤولي الذكاء التنافسي يمكنهم المساهمة بفاعلية في عملية الذكاء الإستراتيجي، والمشاركة في وضع الإستراتيجيات وتنفيذها.

وعبرت (GIA) Global intelligence Alliance عن الاختلاف بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي، أن الذكاء الإستراتيجي يركز بشكل أكبر على دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وله أفق زمني واسع ويركز على الماضي والحاضر والمستقبل، بينما يركز الذكاء التنافسي على الحقائق والأحداث التي حدثت في الماضي (Finland et al, 2004: 5)، كما أن الذكاء التنافسي يركز على فهم المنافسة الحالية للشركة، ولكن الذكاء الإستراتيجي أوسع فهو يشمل التركيز على المنافسين الحاليين والمحتملين (Xu, 2007: 2)، ويؤمن توقعاً أكثر دقة، والذكاء الإستراتيجي موجه نحو المستقبل أكثر من الذكاء التنافسي (صالح وآخرون، 2010: 334).

ومما سبق يتضح أن الذكاء الإستراتيجي يكون أوسع، ويطور الرؤية لدى مديري المنظمة لاستباق الأحداث مما يجعل نشاط المنظمة استباقي وليس نشاطاً علاجياً، ويهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال العمل مع الشركاء لتحديد الأهداف طويلة الأجل (العبدلي، 2010: 56).



الشكل رقم 2: يوضح النطاق الزمني للذكاء الاستراتيجي

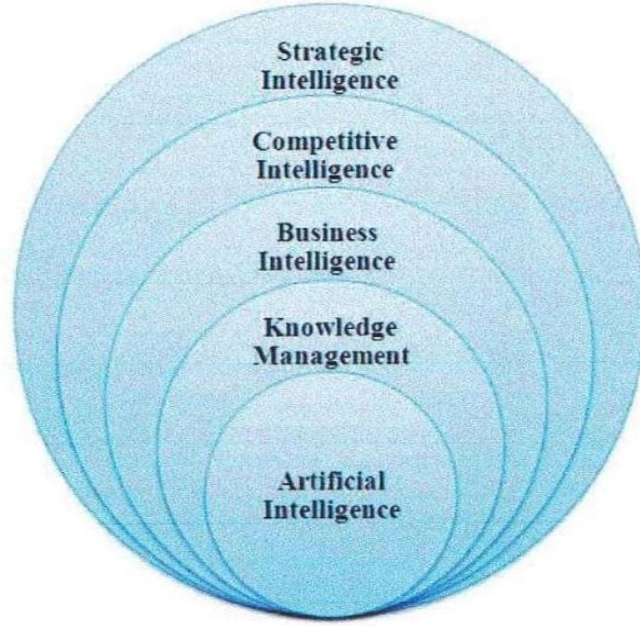


Source : GIA white papers, 2004 : 05.

يوضح الشكل رقم 2 الفرق بين الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التنافسي وذكاء السوق اعتماداً على النطاق الزمني الذي يشمل كل نوع من الأنواع الثلاثة السابقة الذكر، وكذا المستوى الذي تتم به، حيث يظهر أن ذكاء السوق، يهتم بالحاضر وبفترة زمنية سابقة (الماضي) وبفترة زمنية لاحقة (المستقبل) قصيرتين جدة، ويغطي نطاقاً مكانياً لا يتجاوز السوق؛ أي ما يحدث في السوق لا أكثر، أما الذكاء التنافسي فهو أوسع من سابقه بحيث يشمل بالإضافة للحاضر، الماضي والمستقبل لكن لفترة زمنية أوسع من ذكاء السوق، كما أنه يهتم بالمنافسين وتحركاتهم، أي ليس في السوق فقط وإنما يهتم بهم كذلك خارج السوق، بالبحث ومتابعتهم من أين يحصلون على مصادر قوتهم؟، ومن هم موردوهم؟، ماذا يستعملون كمواد أولية؟، وما هي نقاط ضعفهم؟، وكيف يمكن شل حركاتهم وأخذ حصصهم في السوق؟ أما النوع الأخير وهو الذي يعبر ويغطي فترة زمنية ماضية ومستقبلاً أكبر وأوسع من النوعين الآخرين؛ طبعاً بالإضافة إلى الحاضر، وهو الذكاء الإستراتيجي.

وكخلاصة للتمييز بين الذكاء الاستراتيجي ومجموع الذكاءات الأخرى حاول Liebowitz أن يوضح العلاقة بين هذه الذكاءات من خلال إطار يبين المستويات المختلفة لها كما هو موضح بالشكل التالي رقم (3):

الشكل رقم 3: الترتيب الهرمي لذكاءات المنظمة



Source : Liebowitz, J. 2006.

ويوضح هذا الشكل مستويات الذكاءات سالفة الذكر على مستوى المؤسسة، ويتضح جليا ان الذكاء الاستراتيجي يأتي في قمة الهرم بالتالي فهو يتعلق بالإدارة العليا كما ذكرنا سالفا.

### 5.2.1. أهمية الذكاء الإستراتيجي:

بدأت المنظمات تدرك بشكل لا يقبل الشك مدى أهمية الذكاء كسمة أساسية يجب ان تتصف بها العقول الإستراتيجية القائدة للمنظمات، ويلعب دورا بارزا في فك طلاسم التعقيد البيئي التي تواجهها المنظمات من خلال توفير المعلومات الملائمة بالوقت المناسب وإضافة إلى تنوع مصادر الحصول على هذه المعلومات فتكون أكثر دقة وموضوعية فسوف تؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة تمكن المنظمة من معرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها فيتحول نشاط تلك المنظمات إلى نشاط استباقي (Proactive) وليس علاجيا (Reactive)، والذكاء الاستراتيجي هو احد تلك المداخل التي تقود المنظمات إلى النجاح وتحقق التميز في الأداء (العزاوي، 2008، 16-17).

لقد زادت أهمية الذكاء الإستراتيجي فالعالم سريع التغير والبيئة الاقتصادية والتجارية تتسم بالعالمية بعد تحرير التجارة الدولية، إذ لا بد للمنظمات إجراء مسح منظم للبيئتين المحلية والعالمية لتزويد الإدارة التنفيذية بالمعرفة اللازمة للتخطيط والقيادة وتنظيم ومراقبة أعمالها. إذ على المنظمات توظيف اليات فعالة لجمع الذكاء الاستراتيجي، الذي يمكن الإدارة من التنبؤ والتأثير في التوجه

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

المستقبلي للمنظمة. إن هذا النوع من الذكاء مهم جدا خصوصا للمنظمات الصغيرة أو منظمات البلدان الناشئة التي تنافس عالميا، ولكن القيود التي تواجهها مثل التكاليف يصعب من الحصول على معلومات فيما يخص التكنولوجيا العالمية وتوجهات السوق (1: 2007, Wagner & Belle).

ويعد الذكاء الإستراتيجي بمثابة السيف والدرع للمنظمة، حيث يلعب دورا مهما في كل مرحلة من مراحل إستراتيجيات وعمليات المنظمة (35: 2008, Wong & Chiu)، وتبرز أهمية هذا النمط من الذكاء في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، ووصف المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المنظمة (2-1: 2011, Lehane)، ويجعل هذا الذكاء المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية ويوفر الفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها (22: 2006, Liebowitz)، كما أن الذكاء الإستراتيجي يعمل على إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المنظمة (32: 2011, Maccoby & Scudder). ويلعب هذا الذكاء دورا رئيسيا في كل مجال من مجالات الإدارة وقرارات المنظمة بخصوص الخطط المستقبلية، ويوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية (2-1: 2011, Lehane)، كما تبرز أهميته في دوره الواضح في فهم التهديدات الناشئة، وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الإستراتيجيات، وإعطاء إنذار مبكر بالحاجة إلى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات مختلفة (3: 2003, Quarmby).

كما ويلعب الذكاء الإستراتيجي دورا كبيرا في بناء المنظمة وإدارتها ويساهم بشكل كبير في نمو المنظمة، حيث أن أهميته مستنبطة من كونه جزءا من ثقافة المنظمة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما ويهيئ المعلومات لعموم أقسام المنظمة، ويمكن إدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات (Tham & Kim, 2002: 2-3)

وتبرز أهمية الذكاء الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ومساعدة المنظمة في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد، ويوجه قادة المنظمة إلى الطريق الذي ستمضي فيه المنظمة، والتركيز على النشاطات الاستباقية (8: 2007, Pirttimaki)، وتشمل أشكال الذكاء الإستراتيجي تحليل المخاطر والتحري عنها وتقليل مخاطر الكوارث وتقييم التنبؤات والمعلومات في المستقبل (10: 2007, Bray).

وتتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال دوره أيضا في تطوير قدرة المنظمات على التعلم

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الجماعي، لأنه أداة لبناء منظمات الغد، وعامل لتطوير الابتكار والمنافسة فيها، ويساعد في بناء الذاكرة المنظمة عندما يجعل مديري المنظمات يتحولون من العمليات غير المنهجية في أداء العمل، إلى أخرى أكثر هيكلية وتنظيماً (1: Brouard, 2002)، ويقدم الذكاء الإستراتيجي بيانات تحليلية متكاملة وقدرات الإدارة البيانات، ويوفر الكفاية والفاعلية التي تتطلبها المنظمات التنافسية (3-4: Gonzales& Zaima, 2008:

ومن خلال ما عرض سابقاً، ترى الدراسة بأن أهمية الذكاء الاستراتيجي تكمن من خلال إعطاء صورة واضحة لقادة المنظمات عن ما يجري من أحداث في البيئة الحالية، ومدى تأثيرها على مستقبل المنظمة إضافة إلى كونه أداة فاعلة تقلل المشاكل التي تحصل داخل المنظمة من خلال التحوار والمناقشات البناءة التي تؤدي إلى قرارات صائبة، وكذلك تجعل مديري المنظمات أكثر اندفاعاً للتوسع والنمو، فضلاً عن مساعدة قادة المنظمات على تشخيص الفرص والتهديدات بوقت مبكر، إضافة إلى كونه يمكن المنظمة من المحافظة على ولاء الزبون من خلال تقديم المنتجات التي تلبي متطلباته ورغباته وكذلك يعد أداة فاعلة تستطيع من خلالها المنظمات الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

### 6.2.1. فوائد الذكاء الإستراتيجي:

يؤكد (13: Bernhardt, 2003) أن للذكاء الإستراتيجي فوائد عديدة من بينها:

- أ- يساعد على تجنب المفاجآت الإستراتيجية، وفهم المفاجئة وإدراك المنظمة للتصورات الخاطئة التي تعمل على تهديدها، من خلال توفير الإنذار المبكر للتهديدات التنافسية، وذلك من خلال الإجابة على بعض التساؤلات: ما هي مؤشرات أن منافس على وشك اتخاذ خطوة معينة، عملية استحواد أو تحالف؟ التحول إلى التركيز الإستراتيجي؟ طفرة تكنولوجيا جديدة؟
- ب- يساعد المديرين التنفيذيين على تحدي المعتقدات الخاصة وتبسيط الضوء الكلي على الأعمال، وتجنباً للافتراضات الخاطئة حول البيئة التنافسية، وعن المنافسين والمستهلكين والموردين والتكنولوجيا؛
- ت- يساعد على ضمان اتخاذ قرارات واجراءات استناداً على التبصر والبصيرة بدلاً من التركيز على الشعور الغريزي والفترة أو على الخبرة وحدها؛
- ث- يقدم للمديرين المصدر الوحيد للمعلومات والتحليل غير المنحاز. فالملاحظ أن أي وظيفة أخرى في

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

- المنظمة تقوم بهذا الدور أي أن الوحدات التنظيمية الأخرى لها وجه الخصوص، في كثير من الأحيان لخدمة المصالح الذاتية فعلى سبيل المثال ذاتية الدفاع عن جدول الأعمال؛
- ج- يعزز الثقافة التنافسية في المنظمة عن طريق زيادة الوعي بالمنافسة؛
- ح- يساعد تعزيز الوعي بالتهديدات التي يتعرض لها رأس المال الفكري للمنظمة والحاجة إلى ضرورة مكافحة التجسس واتخاذ التدابير المضادة؛
- خ- يساعد على التقليل من عدم اليقين، فعلى الرغم من الكم الهائل للمعلومات والتحليل المتاح بسهولة لمتخذي القرار فإنهم يحتاجون عادة إلى درجة عالية من الموضوعية لتخطي عدم اليقين. يمكن القول أن أهم فائدة يمكن أن تستفيد منها المنظمة باستخدامها الذكاء الإستراتيجي هو التنبؤ بالمستقبل، وتعزيز قدراتها لمواجهة التهديدات واتخاذ قرارات أكثر فعالية.

### 7.2.1. مبادئ الذكاء الإستراتيجي:

تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الإستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته فقد حدد (Pauker et al, 2000: VI) ثلاثة مبادئ للذكاء الإستراتيجي متمثلة في:

أ- يجب أن يدعم الذكاء الإستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفتهم إستراتيجيين، وبما يجعل منسقيه يكيفون أبحاثهم وتحليلاتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الإستراتيجية.

ب- يراقب ويحلل القضايا الإستراتيجية، ويتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة والبعيدة الأمد، ويشخص التغيرات التي توحى بحدوث تغييرات في المستقبل.

ت- يجب أن يتم تنسيق الذكاء الإستراتيجي في مركز المنظمة ليتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة والتي تعد مهمة لمتخذي القرار.

وفي إطار إشارتهم لدور الذكاء الإستراتيجي في صياغة وتطوير سياسات الإبداع، أشار كل من (Tubke et al, 2001: 26) و (Kuhlmann, 2005: 7) إلى أربعة مبادئ للذكاء الإستراتيجي الفعال وهي:

1- مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التفاوض بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.

2- مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الإستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم

المؤشرات المناسبة والتحاليل وآليات معالجة البيانات.

- 3- مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الإستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المنظمة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة.
- 4- مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الإستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك.

### 8.2.1. نظام الذكاء الإستراتيجي:

أشار كل من تغموري ووينبيرغ (Montgomery and Weinberg, 1998: 44-52) إلى أن المنظمة تحتاج من أجل مواجهة التهديدات المستقبلية التي تفرضها بيئة الأعمال، وكذا استغلال الفرص التي تتيحها نفس البيئة، لابد لها من اعتماد الذكاء الإستراتيجي كنظام داخل المنظمة"، أي التكلم على نظام الذكاء الإستراتيجي داخل المنظمة وليس الذكاء الإستراتيجي داخل المنظمة.

وقد عرف كل من منتغموري ووينبيرغ (Montgomery and Weinberg) نظام الذكاء الإستراتيجي على أنه جملة العمليات التي تتضمن اختيار، جمع، وتحليل المعلومات بدءاً من شكلها الأولى في حالة بيانات إلى جعلها في شكل معلومة في يد الإدارة العليا بغية استخدامها في عملية التخطيط الإستراتيجي.

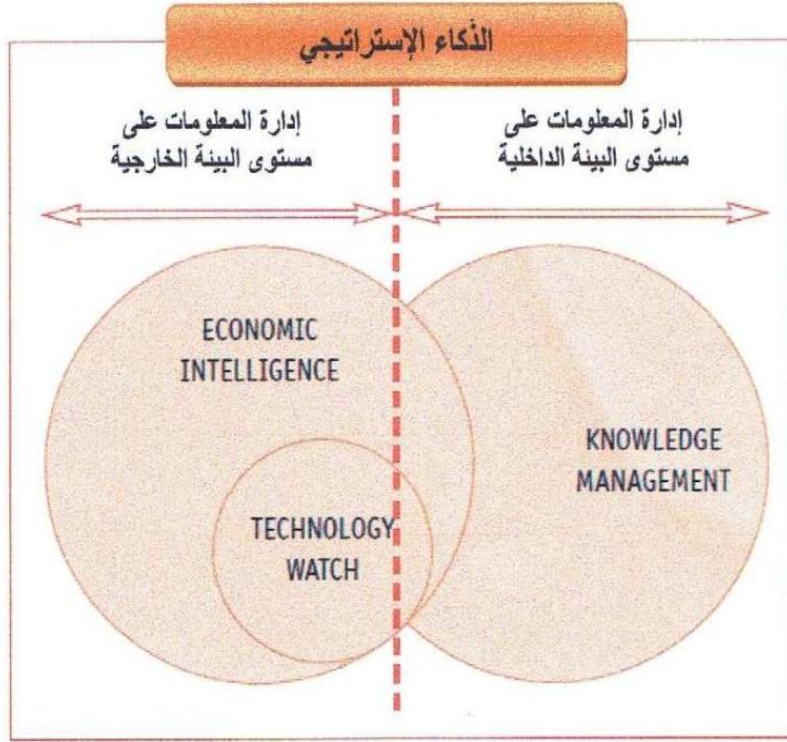
كما يعرف ليبويتز (Liebowitz, 2006: 22) الذكاء الإستراتيجي كنظام على أنه عملية الجمع بين مختلف أنواع الذكاء، التي تخلق توافقاً بين ذكاء الأعمال، الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة، من خلال التزويد بالمعلومة والمعرفة بما يساعد على اتخاذ القرار الإستراتيجي في المنظمة، كما يمكن تعريفه على أنه عملية خلق وتحويل المعلومة أو المعرفة، التي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات على المستويات العليا، ويتم التركيز حول الطريقة المثلى للمنظمة التي تواجه بها التحديات والفرص المستقبلية، من أجل الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة.

كما قدمت اللجنة الأوروبية نموذجاً لنظام الذكاء الإستراتيجي كما هو موضح في الشكل

التالي:



الشكل رقم 4: يوضح نموذج اللجنة الأوروبية لنظام الذكاء الاستراتيجي



Source: Cetisme partnership, 2002: 19.

وفقا للجنة الأوروبية فإن نظام الذكاء الاستراتيجي؛ يتكون من مركبين أساسيين اثنين يكمل بعضهما بعضا هما: الذكاء الاقتصادي؛ وهو يهتم بالبيئة الخارجية للمنظمة، وإدارة المعرفة كمركب ثان تهتم بالبيئة الداخلية للمنظمة.

### 9.2.1. مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي:

إن الطريقة التقليدية للذكاء الاستراتيجي تعتمد على النموذج العسكري القديم للذكاء الاستراتيجي وفي هذا النموذج تعمل الشركات بموجب نظام للقيادة والسيطرة يتم فيه تعزيز القسم الوظيفي للعمل لمعرفة كيفية تبادل المعلومات واستخدامها، وهناك أخصائيو معينون بمجالات أبحاث أو مواضيع محددة لإعداد المعلومات والتحليل المبنية على طلبات المسؤولين في مركز القيادة. وفي معظم الأحيان يستخدم المسؤولون هذه المعلومات كأساس للقرارات التي تتخذ لمرة واحدة، وفي الواقع تصنف معظم المعلومات على أنها " محظورة (3) (Xu, 2007: 3).

ولقد تبلورت عدة مداخل لتفسير الذكاء الاستراتيجي. فقد نظر (Freedman,2001: 1-4) الى جمع الذكاء الاستراتيجي وتحليله كمرحلة أولى في الانموذج الخماسي المرحلة لصياغة

الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها، والتي تتحدد مراحلها كمايلي:

أ- صياغة الاستراتيجية؛

ب- تخطيط المشروع الاستراتيجي الرئيس؛

ت- تنفيذ الاستراتيجية؛

ث- مراقبة الاستراتيجية؛

ج- تجديد الاستراتيجية؛

وكشف (Tham & Kim, 2002: 2-3) عن مدخلين ينظر من خلالهما الى الذكاء الاستراتيجي للمنظمات تشملان الطريقة الوظيفية وطريقة المعالجة.

### 1. الطريقة الوظيفية (المدخل الوظيفي) للذكاء الإستراتيجي:

نادرا ما يتم تبادل المعلومات على نطاق واسع واستخدامها من قبل المستويات الأخرى من المدراء داخل هذا النوع من المنظمات (Xu, 2007: 5)، ويظهر هذا المدخل في المنظمات التي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات، حيث أن عملية اتخاذ القرار في هذا المدخل تتركز في يد كبار المدراء التنفيذيين في المنظمة، وباقي أقسام المنظمة تسعى جاهدة إلى جمع المعلومات التي يحتاجونها للقيام بنشاطاتهم بمعزل عن الأقسام الأخرى للمنظمة، وهذا يؤدي إلى أن عمليات اتخاذ القرارات التشغيلية سوف تخضع لتصورات مدير القسم التنفيذي (Tham & Kim, 2002: 2).

وهناك حواجز رئيسية لتبادل المعلومات في الطريقة الوظيفية واستخدام الذكاء الإستراتيجي في تشكيل المستقبل مثل (Xu, 2007: 5):

أ. تشكل تجمعات المعلومات وتفسر من قبل أقسام محددة داخل المنظمة لذلك لا يوجد تحليل واسع للمعلومات على مستوى كافة الأقسام.

ب. ليس هناك عملية واضحة أو أدوات فعالة لتبادل المعلومات بين الأقسام وحتى عندما تنتشر المعلومات قد لا تستخدم بسبب ثقافة خزن المعلومات. لذلك ليست مثيرة للدهشة، أن يتخيل الكثير من المدراء في أقسام المنظمات الموجهة وظيفيا قيمة الذكاء الإستراتيجي على أنه مقتصر على مجال معين مثل: تقييم المنافسين أو تقييم التقنيات الجديدة.



## 2. طريقة المعالجة (مدخل العملية للذكاء الإستراتيجي):

يختلف هذا المدخل اختلافا تاما عن المدخل الوظيفي، فهو مبني على عدد من الافتراضات والمبادئ على النحو الآتي:

أ. مسؤولية جمع المعلومات واتخاذ القرارات لا تقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمة، بل يشترك فيها مديرو الأقسام الأخرى، لذلك يجب أن يوجه الذكاء الإستراتيجي لتلبية احتياجاتهم من المعلومات، واحتياجات وحدات العمل الأخرى، ويتم تبادل المعلومات في كافة أنحاء المنظمة (5: Xu, 2007).

ب. تشجع هذه اللامركزية على إيجاد معلومات وتصورات متنوعة من قبل الموظفين حول مستقبل المنظمة (3: 2002: Tham & Kim)، وهذا أمر هام، حيث إن التغييرات في الصناعات والأسواق والزيائن تتراكم بسرعة لدرجة أنه لا تستطيع مجموعة بمفردها من كبار المدراء التنفيذيين التعامل مع مختلف الإشارات من بيئة العمل ولا تستطيع تحويلها بطريقة مناسبة إلى أفكار جديدة حول إستراتيجيات وفرص العمل المستقبلية.

ت. إن برامج إدارة المعلومات تجعل المصادر المتنوعة للذكاء الإستراتيجي والذي يمكن الوصول إليها من قبل فرق المدراء العاملين على حل المشاكل والمسائل العامة في أي مكان وأي وقت (5: Xu, 2007).

ث. إن التحدي الحالي ليس اقتصار الذكاء الإستراتيجي على قمة هرم المنظمة (الإدارة العليا) ولكن توزيعها بشكل واسع وفقا لأفضل الطرق لتحويل المسؤوليات الخاصة باتخاذ القرار والتصرفات (3: 2002: Tham & Kim)، وفي هذا السياق يجب أن يكون الذكاء الإستراتيجي جزءا من ثقافة المنظمة لأنه يطور ثقافة عمل الفريق، وأسلوب المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات (5: 2007: Xu).

وحدد (McDowell, 2009: 135-136) عناصر عملية الذكاء الإستراتيجي كما يلي:

1. تحديد المهمة الأصلية التي سيوظف الذكاء الإستراتيجي لمعالجتها.

2. تطوير الإطار المفاهيمي.

2. تحديد المشكلة وإبراز كافة عناصر المهمة.

3. تطوير الصلاحيات.

4. إعداد خطة عمل المشروع.

5. التخطيط وتنفيذ جمع البيانات.
6. فحص وتقييم البيانات الواردة (المدخلة).
7. دمج وتحليل وتفسير البيانات.
8. استخلاص الفرضيات.
9. مراجعة التقدم.
10. إعداد تقرير التقييم الإستراتيجي.
11. المراجعة النهائية للمهمة في ضوء الصلاحيات المتوقعة.
12. توزيع التقرير على المدراء والزيائن.
13. مراجعة الأداء وكفايته وفاعليته بعد العمل.

كما وحدد كل من (Tham & Kim , 2002: 4)، و(Xu ,2007: 5-6) ستة مراحل متتابعة مرتبطة بعملية الذكاء الإستراتيجي وهي:

1. مرحلة الاستشعار **Sensing**: بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة.
2. الجمع **Collecting**: تركز على طرق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى.
3. التنظيم **Organizing**: تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.
4. المعالجة **Processing**: تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
5. الاتصال **Communicating**: تتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات المستخدمين.
6. الاستخدام **Using**: اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها.

وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالتعاون بين المدراء والموظفين.

### 10.2.1. نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي:

إدراكا من المنظمات بأهمية الذكاء الإستراتيجي وخصوصا في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر، وخصوصا في وقت التطور الرهيب لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي وفرت سرعة الوصول للمعلومة وسرعة ووصولها مهما بعدت المسافات، مما حتم على المنظمات اعتماد الذكاء الإستراتيجي، غير أن توفر المنظمة على نظام للذكاء الإستراتيجي لا يعني أنها حققت الأهداف التي وضع من أجلها هذا النظام، خصوصا للتكلفة الكبيرة التي يكلفها للمنظمة، ما لم يتمتع بالكفاءة المرجوة. ومن أجل قياس كفاءة نظام الذكاء الإستراتيجي، قدم علماء الإدارة والباحثين نماذج مختلفة يمكن من خلالها قياس كفاءة نظام الذكاء الإستراتيجي، وأهم هذه النماذج نذكر أهمها:

#### أولا. نموذج Tregor & Zimerman 1998:

قدم Tregor & Zimerman نموذج لقياس الذكاء الاستراتيجي انطلاقا من كونه عملية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها واعتمادها في صناعة قرارات حاسمة، مركزا على مدى تحقيق الفعالية في مراحل هذه العملية، وفي نفس السنة قدم أنموذجا آخر يستعمل على مجموعة أسئلة توجه لأعضاء الإدارة العليا لاختيار معامل الذكاء الاستراتيجي، ومن خلال إجابة أعضائها على الأسئلة تتحدد قيمة هذا المعامل، والجدول الموالي يوضح مجموع الأسئلة للنموذج. (العيداني، عيسى، 2017: 4).

الجدول رقم 1: أنموذج Tregor & Zimerman (1998: 46-48) قياس الذكاء الاستراتيجي

مضمون النموذج	Tregor & Zimerman
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قدما نموذجا يشتمل على مجموعة أسئلة توجه لأعضاء الإدارة العليا هي</li> <li>▪ هل حددت الإدارة العليا صورة المنظمة بوعي، وحددت ماذا تريد أن تصبح إليه</li> <li>▪ المنظمة بصدق طبيعة واتجاه نشاط الأعمال على امتداد السنوات القليلة القادمة؛</li> <li>▪ هل تعرف خصائص إستراتيجية منطقتك؛</li> <li>▪ هل يرغب المديرون الآخرون في المنظمة أن يشاركوا في صياغة رؤيتكم للاتجاه الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة؟</li> <li>▪ هل إستراتيجيتكم دقيقة بما يكفي لجعلكم والمديرين المحيطين بكم تتفوقون فوراً على أي من المنتجات والأسواق الجديدة، التي ترى إستراتيجيتكم الحالية أن تشتملها، أو تستبدها لتتحول نحو منتجات وأسواق جديدة؟</li> <li>▪ هل تساعدكم إستراتيجيتكم على المفاضلة، ثم الاختيار المستقبلي بين المنتجات أو الأسواق، بدلاً من المفاضلة ثم الاختيار اعتماداً على (تحليل الكلفة/العائد، وتوافر قوة العمل، المهارات المطلوبة ... وغيرها من المعايير)؛</li> <li>▪ هل مداولاتكم الإستراتيجية منفصلة عن جهودكم في التخطيط الطويل الأمد؛</li> <li>▪ هل إستراتيجيتكم المقبلة تحدد بوضوح خططكم ومشاريعكم وميزانيتكم، على خلاف الحالة التي تكون فيها الخطط والميزانية هي التي تحدد الإستراتيجية؟</li> <li>▪ هل تساعدكم الافتراضات التي تضعونها عن البيئة في صياغة الإستراتيجية، بدلاً من اعتمادها كقاعدة فقط للتنبؤ بالتخطيط الطويل الأمد؟</li> <li>▪ هل تحدد إستراتيجيتكم المستقبلية وبوضوح قراراتكم بصدق التوريدات وتخصيصات رأس المال، والنظم الجديدة، بدلاً من أن تكون هذه القرارات أساساً إستراتيجيتكم؟</li> <li>▪ هل تملك وحدات أعمالكم وأقسامكم التنفيذية إستراتيجيات تنفيذية دقيقة ومحددة بوضوح؟</li> <li>▪ هل تتوافر إدارتكم الرئيسية إستراتيجيات دقيقة ومحددة بوضوح؟</li> <li>▪ هل تدعم هذه الاستراتيجيات إستراتيجيات وحدات الأعمال أو إستراتيجيات المنظمة؟</li> <li>▪ هل يراجع الأداء الكلي لمنظمتكم ووحدات أعمالها على مستوى الأداء الإستراتيجي والنتائج العملية لكليهما؟</li> </ul>	

المصدر: تريغو وزيمرمان، 1998: 46-48.

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

ثانيا. نموذج (تريفو وزيمرمان، 1998: 158): قدما انموذجا ثانيا لقياس فاعلية الذكاء الاستراتيجي انطلاقا من كونه عملية ل: (1- جمع المعلومات، 2- تنظيمها، 3- تحليلها، 4- اعتمادها في صياغة قرارات حاسمة).

ثالثا. نموذج (Bryant et al, 31-32): انموذج لقياس فوائد الذكاء الاستراتيجي وتحويلها الى قيمة نقدية باعتماد (3) معايير هي:

- توفير الوقت: كم من الوقت توفره المنظمة باعتماد الذكاء الاستراتيجي؟
  - توفير الكلفة: كم توفر المنظمة من الكلفة باعتماد؟
  - تعزيز العوائد: كم تحقق المنظمة من عوائد إضافية باعتماد هذا النمط من الذكاء؟
- رابعاً. نموذج (Macoby, 2004: 1-4 / Macoby, 2001: 1-5): وهو النموذج الذي نعتمده في دراستنا والذي يقوم على عدة عناصر التي سيتم الإشارة إليها في المطلب التالي وهي:

▪ الاستشراف Foresight؛

▪ التفكير بالنظم Systems Thinking؛

▪ الرؤية المستقبلية Visioning؛

▪ الشراكة Partnerships؛

▪ الدافعية Motivation؛

ويمكن اعتماد هذا النموذج في بناء استبانته لقياس الذكاء الاستراتيجي في المنظمات على اختلاف أنواعها، العامة أو الخاصة، الربحية وغير الربحية خدمية أو إنتاجية.

خامساً. نموذج (Harden, 2005: 1-3): اشتمل انموذجه على المهارات الـ (7) للذكاء الاستراتيجي وهي: (القوة، المعرفة، السيطرة، التوازن، الحكمة، الأداء، الاستقامة). (العزاوي، 2008: 48).

سادساً. نموذج (Castillo & al 2006): يتناول فيها أربعة عناصر وهي:

1- الاستشراف: هو المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختبار أفضلها معتمدين على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الأفضل.

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

2- **الذكاء الاقتصادي**: وهو مجموعة الأساليب والأدوات التي تدعم اتخاذ القرارات اللازمة لصياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تطور المنظمة، بالإضافة إلى كونه نظام إدارة المعلومات الخارجية كما يتم تعريفه في المبحث الثاني من هذا الفصل.

3- **إدارة المعرفة**: تشير إلى الاستخبارات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية وتشجيع الإبداع والابتكار.

4- **المقارنة المرجعية benchmarking**: هي العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بمقارنة الأداء، المنظمات والوظائف، الاستراتيجيات؟، وقطاعات العمل المختلفة مقارنتها بالأفضل منها بهدف الوصول إلى الأداء الأفضل. (العيداني، عيسى، 2017: 5-6).

**سابعاً. نموذج (العزاوي، 2008: 37-38)**: التي استخدمت نموذج Maccoby وقامت بإضافة عنصري الحدس والإبداع كسمات يجب أن تتوفر في القيادة والقائد الاستراتيجي.

**ثامناً. نموذج (Georghiou, 2006)**: الذي يقوم على ثلاث عناصر هي التقييم والاستشراف والتقييم التكنولوجي.

### 11.2.1. أبعاد الذكاء الاستراتيجي

اعتماداً على نموذج العالم ماكوبي تتحدد أبرز أبعاد الذكاء في (الاستشراف Foresight، التفكير بالنظم System Thinking، الرؤية المستقبلية Visioning، الشراكة Partnerships، والدافعية Motivation)، وإن هذه الأبعاد بمثابة خصائص يوسم بها القادة الذين يتمتعون بهذا النمط من الذكاء، وتلعب دوراً بارزاً في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات، وتتجسد في الآتي:

### البعد الأول: الاستشراف Foresight:

الاستشراف هو ذلك الاجتهاد العلمي المنظم الذي يرمي إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المحسوبة والمدروسة في فترة زمنية مستقبلية، ورصد التغيرات الأساسية التي تصاحب هذا التنبؤ، ولا يعني الاستشراف ضمان وقوع المستقبل، بقدر ما أنه يعطي قراءات تساعد في التحسب والتوقع.

وهناك تداخل بين مفاهيم كل من الاستشراف والاستراتيجية والتخطيط، وهذا امر طبيعي لأنها جميعها تتعلق بالمستقبل، وتبقى العلاقة وطيدة بين الاستشراف والاستراتيجية، ومع ذلك يظان

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

مختلفين في بعض الأمور، وهنا لابد من الفصل بين فترة الاستباق، أي استشراف التغييرات الممكنة والمأمولة، وفترة اعداد العمل. إن الاستشراف يتمحور حول السؤال: ما الذي يمكن ان يحدث؟ وهو يصبح استراتيجيا عندما تسأل المنظمة، ما الذي يمكن ان نعمل؟ ثم ماذا سنفعل بالضبط، ثم كيف سنفعله؟ (Godet Michel & Philippe, 2011: 34-37).

ويعتبر الاستشراف واحدا من الأساليب التي تتعامل مع عدم اليقين، والتي تتطلب وضع صيغ بديلة للمستقبل، مما يسهل تصميم عدة خطط للتعامل مع النتائج المترتبة عن السيناريوهات المختلفة التي قد تتحقق. بغض النظر عن محاولة رصد المخاطر المحتملة في المستقبل، فالاستشراف يسهل أيضا تحديد الآثار المتوقعة داخليا وفيما بين مختلف السيناريوهات بالاعتماد على نهج شمولي (Amanatidou & Guy, 2008: 541).

فالاستشراف يسمح بالتفكير في التغييرات الممكنة الحصول في البيئة الإستراتيجية والبيئة التنافسية، مما يؤدي إلى إحداث ردود فعل أو مبادرات داخلية من شأنها تخطي العقبات التي تفرضها البيئة الخارجية، وهنا يظهر الاستشراف وكأنه عملة ذات وجهين إذ يربط بين صعيدين مختلفين داخلي وخارجي، فالصعيد الداخلي يشمل الحوافز الداخلية أما الصعيد الخارجي فيشمل العوامل الإستراتيجية، إذ يتم الربط بينهما لتحقيق أهداف المنظمة. ويتطلب الاستشراف وجود هرمية ودقة في السلوكيات داخل المنظمة، كذلك يستوجب تجميع طاقة وقدرات المنظمة وتوجيهها في المنحى نفسه، وإدراج إستراتيجيات واضحة. كما يجب أن تتم برمجة رؤية المنظمة نحو أهداف دقيقة وواضحة لكل أفراد المنظمة (Bootz. 2010 : 1591-1592).

### البعد الثاني: الرؤية المستقبلية Visioning

الرؤية هي وصف لحالة مستقبلية أفضل تتطلع لها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، (عبيد، 2009: 39).

ولقد تمت الإشارة لهذا المفهوم في القرآن الكريم كما جاء في قصة سيدنا يوسف عليه السلام. قال تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (48)﴾. (سورة يوسف آية 47-48).

كما جاءت في كتاب الله القرآن الكريم قال عز وجل ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلِتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾. (سورة الحشر آية 18) وتعبّر هذه الآية الكريمة عن قابلية القائد للتفكير في صورة قوى غير مرئية ولكنها تصنع المستقبل.

كما وردت الإشارة الى مفهوم التبصر في السنة النبوية الشريفة، فعن ابي سعيد الخدري قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " اتقوا فراسة المؤمن فإنه ينظر بنور الله". (رواه الترمذي، (3127)) ثم قرأ ﴿إِن فِي ذَلِكَ لآيَاتٍ لِّلْمُتَوَسِّمِينَ﴾، (سورة الحجر الآية 77). و"المتوسمين" تعني المفتريسين، وجاء في تفسير معنى المتوسمين: هم الذين ينظرون الى الوقائع والاحداث والأشخاص نظرة تأمل وفراسة وتدقيق، بحثا عن المعرفة حتى تتضح لهم السمات البارزة للأشياء في العمق. وقد وصفت الرؤية بطرق متعددة على أنها " فن رؤية الأشياء غير المنظورة (غير الملموسة)، حيث اعتبرت شكل من اشكال القيادة وإحدى المهمات العظيمة الحساسة التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة، والرؤية لا تعني مجرد تصور او تخيل ذا علاقة بفترة او بأوضاع قادمة، انما هي بمثابة أداة وقدرة تستند الى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدى المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا. (النعيمة، 2003: 48-49).

ويمكننا القول أن الرؤية المستقبلية هي تصور القيادة للنظام (أي المنظمة) لما ستكون عليه في المستقبل بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة او التي تسعى للوصول إليها، وهنا يمكن القول أن أي منظمة لها تصور ورؤية ورسالة تعمل على تحقيقها، ولها مجموعة إمكانيات حالية ومستقبلية متوقعة تعمل من خلالها على أن تصل إلى ما تريد. فالرؤية المستقبلية للقائد هي فلسفة للمنظمة التي توضع في شكل عبارة أو مجموعة تعابير واضحة.

### البعد الثالث: التفكير بمنطق النظم Systems Thinking

يمثل تفكير النظم مدخلا يقوم على مزج وتوليف وتركيب العناصر الفرعية المكونة للنظام مع بعضها البعض وتفاعلها، ودراسة علاقة الأجزاء بالكل. والتفكير النظمي كبعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي له دور فعال في تنمية مهارات القادة الناجحين، كونه يتميز ( Haines, 2007: 84- )

85 بما يلي:

- إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوب لمواجهة التحديات؛
- طريقة للتعلم واكتساب المعرفة لإيجاد تكامل استراتيجي للأفكار الجديدة في بيئة ديناميكية؛



## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

- فرصة لمشاركة الافراد وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات وتقليل الاثار السلبية؛
- بالإضافة الى ما سبق، فمن مهارات التفكير بمنطق النظم (3: 2004: Macooby, et al) ما يلي:

- مهارة التفكير بعمق الأسباب وليس بالظواهر فقط؛
- مهارة البحث عن الارتباط بين أمور ليست مرتبطة؛
- مهارة التفكير التباعدي الذي يقوم على التشعب وإعادة التحليل والتنظيم؛
- مهارة إدراك العلاقة المباشرة بين الطريقة التي ينظر بها الى المستقبل وبين ما سيكون عليه المستقبل فعلا؛

كما يعبر التفكير النظمي عن القدرة على توليف دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (6: 2002: Davis).

يتضح مما سبق الدور البارز والحيوي للتفكير بمنطق النظم في ترسيخ السمات القيادية وتنمية مهارات صفات وقدرات القادة الاستراتيجيين. (العزاوي، 2008: 38).

### البعد الرابع: التحفيز والدافعية Motivation

تشير الدافعية الى حاجة او رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين، وتمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الافراد العاملين، (جلاب، 2011: 214-215)، وكعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي تتركز المقدره على "التحفيز في دفع الافراد وتحفيزهم بالإيمان بهدف عام يجمعهم، انطلاقا من الرؤى والتصورات التي ينبغي ان تكون موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك التعرف على ما يحرك دافعية الاخرين وما يؤثر فيهم، ( النعيمي، 2008: 173). وتجذ دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدّة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه بما يؤشر أهمية تمتع القائد بالذكاءين الاستراتيجي والشعوري في آن واحد، توظيف الذكاء الشعوري (فهم الذات، وضبط النفس، والتقمص العاطفي) مع عناصر الذكاء الاستراتيجي لاسيما (الدافعية) لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

العاملين وأهدافهم وتبني أفضل التصورات عنهم والارتقاء بفاعلية هذا العنصر (صالح وآخرون، 2010، 190-191).

كما تعني الدافعية القدرة على تحريك دوافع الافراد وتحفيزهم من خلال توفير وتهيئة الأسباب لتحقيق الرؤية الاستراتيجية، وتحديد العلاقات والأساليب المحفزة، والمسؤوليات والمكافآت، وتقدير المساهمات والجهود المبذولة من الافراد. وعليه فإن القائد الذكي استراتيجيا يجب ان يعمل على اشباع حاجيات العاملين، دون ان يؤثر ذلك على قراراته او على اهداف المنظمة، وذلك من خلال فهم حاجيات العاملين ومشاعرهم، فمن الأهمية بما كان تمتع القائد بكل من الذكاء الاستراتيجي والشعوري في ان واحد وتوظيف عناصرهما معا ولاسيما الدافعية لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بحاجات العاملين وأهدافهم، وتتبنى أفضل التصورات عنهم (صالح، وآخرون، 2010: 190).

ووصف العالم ماكوبي هذه الحوافز بأنها الراءات الأربعة: المكافآت Rewards، المسؤوليات Responsabilité، الأسباب Reasons، العلاقات Relationships، والقائد الذكي هو الذي يستطيع استخدام الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين لتنفيذ التصورات والرؤى التي تم وضعها. (Macooby, et al, 2004: 5).

### البعد الخامس: الشراكة والتحالفات الاستراتيجية: Partnership

الشراكة هي إقامة المنظمة علاقات داخلية وخارجية على أساس الثقة المتبادلة والفسفة المشتركة وتقاسم المخاطر والكفاءات.

والتحالفات الاستراتيجية هي اتفاقية بين عدد من المؤسسات لاستثمار الموارد المشتركة لتحقيق اهداف ومصالح مشتركة، ويمكن من خلالها تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة وتقاسم المخاطر، وتقاسم تكاليف تطوير المشاريع الرئيسية.

ترى (العزاوي، 2008: 40) بان المقومات الرئيسية لتعزيز دور الشراكة ونمو المنظمات الشريكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الاعمال المشتركة تتمثل في الاتي:

(الثقة والالتزام وقدرة الشركاء على حل الصراعات فيما بينهم والمشاركة في المعلومات وفي تصميم المنتجات)، كما ان تحالف المنظمات وليس اندماجها مع بعضها البعض هو الأقرب الى

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

مفهوم الشراكة لأن التحالف يحفظ لكل منظمة شخصيتها وكيانها في حين ان الاندماج يجعل المنظمات تفقد شخصيتها وتذوب في بعضها لتبرز منظمة جديدة للوجود.

ويعتمد نجاح التحالفات الاستراتيجية على العوامل التالية: (الطائي والخفاجي، 2009: 266)

- أسلوب إدارة الشراكة؛
- وضوح الغرض الاستراتيجي؛
- توفر القدرة على الإنجاز؛
- تحديد الأداء المتوقع؛
- امتلاك الإدارة والمعلومات؛
- وضوح اهداف المنظمة؛
- الثقة بين الشركات في استخدام الموارد والقدرات لتحقيق الهدف من التحالف المبرم؛

### 12.2.1. تطوير الذكاء الإستراتيجي:

إنه لأمر هام أن يفهم المدراء التنفيذيون ليس فقط الدور الإستراتيجي الذي يستطيع الذكاء الإستراتيجي أن يلعبه لتحقيق النجاح في المستقبل ولكن أيضا الاستمرار في البحث عن طريقة لتحسين نهج الذكاء الإستراتيجي. وبعض الأسئلة التي يجب أن تسأل هي: كيف نجتمع وندير ونعالج ونستخدم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟ وهل نستطيع توقع الاتجاهات والفرص والاستجابة لها لضمان النجاح في المستقبل وتجنب المواقف الكارثية؟ وهل نستطيع أن نتكيف بسرعة كافية للمنافسة في بيئة اليوم الديناميكية؟ وهل يوجد لدينا ثقافة لتشجيع الموظفين على اقتسام وإدارة المعلومات واستخدامها لاتخاذ قرارات عملية صائبة (Xu, 2007: 2).

إن عملية تطوير الذكاء الإستراتيجي ليس سهلة، والكثير من الأفراد يسعون إلى تطوير ذكائهم الإستراتيجي، فهم يجمعون بين الموهبة الفطرية عندهم مع الخبرة والتجربة لتطوير المواهب الأولية لديهم، وهناك عدة مبادئ لتطوير الذكاء الإستراتيجي وهي (Maccoby et al, 2004: 8):

ن عناصر الذكاء الإستراتيجي تعمل كنظام واحد وتحتاج أن يتم التعامل معها ككل، فهي مترابطة معا ولا يمكن أن تنفصل، وهذا يدفع القادة إلى صياغة وإنجاز الإستراتيجيات، وتحقيق الإبداع الإستراتيجي حيث يعمل قادة المنظمة كفريق فعال في اتجاه تحقيق المستقبل، وهذا يتطلب توظيف عناصر الذكاء الإستراتيجي في قيادة المنظمة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

أ- تحديد وتشخيص احتياجات المنظمة، والتحديات والصعوبات التي تواجه المنظمة، ثم تنفيذ ورش عمل وحلقات مناقشة وحوارات لمناقشة هذه التحديات وإيجاد الحلول الملائمة لها، وهذه النقاشات تساعد في تطوير الذكاء الإستراتيجي لدى المدراء، وتساعدهم في مواجهة كافة التحديات والمشاكل التي تواجه المنظمة مهما كانت درجة تعقيدها.

كما أن هناك بعض النقاط التي يجب على المدراء تذكرها عند تطوير الذكاء الإستراتيجي

(Xu, 2007 : 10-11):

- معالجة تدفق المعلومات والمعرفة في المنظمة، وعليهم أن يطوروا خطوط إرشادية ولغة مشتركة تساعد الموظفين في عملية جمع المعلومات والحفاظ عليها وتبادلها واستخدامها. وكذلك يجب أن يفهم المدراء العمل جيدا ويعرفوا ما هي المعلومات الحساسة المطلوبة للأداء.
- التركيز على سلوك الأفراد والعمليات في المنظمة، ومساعدة الموظفين على معرفة طريقة استخدام التكنولوجيا بفاعلية وكيف ولماذا سوف يصبح استخدام الموظفين لها أكثر أهمية؟
- بناء مشاريع مراقبة ونظام الحوافز لمكافئة وتشجيع الموظفين.
- السعي إلى استخدام المعلومات بشكل منتظم كسلاح تنافسي.

وفي نهاية الأمر فإن إدارة الذكاء الإستراتيجي بنجاح تبدأ بقدرة المنظمة على استخدام المعلومات والمعرفة بفاعلية والمتعلقة بالزبائن والمنتجات والخدمات والعمليات والأمور المالية والأسواق واتجاهات التأثير على أداء العمل في المستقبل، وتشجيع الموظفين على الإحساس بالتغيير ومحاولة تحديد كيف يمكن أن يؤثر هذا التغيير في العمل وبيئة المنظمة، والاستخدام الجيد للمعلومات لاتخاذ قرارات صائبة (Xu, 2007: 6-7).

### 13.2.1. شروط فعالية الذكاء الاستراتيجي

تشير (سالم وعبد الكريم، 2013) إلى أنه لضمان فعالية الذكاء الاستراتيجي يجب توفر مجموعة من الشروط هي:

- يتطلب الذكاء الاستراتيجي توفر الحد الأدنى من الهياكل التنظيمية والمستويات الإدارية، فالمعلومة تأخذ قيمة أكبر عندما يكون للمنظمة تأطير مهيكول ومبرمج من طرف إطارات ذات وظائف محددة بذاتها؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

- يتطلب الذكاء الاستراتيجي اتصال داخلي جيد يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة تتطلب العمل الجماعي وليس الفردي؛
- يتطلب تنفيذ مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي مهارات عالية ويجب القيام بها من دون انقطاع، وبجدية وصرامة؛
- يتطلب الذكاء الاستراتيجي ضرورة التحكم في الوقت؛
- يتطلب الذكاء الاستراتيجي روح جماعية قوية متماسكة؛ (عبد الله، 2015: 17).

### 14.2.1. صفات القادة الأذكياء استراتيجية

كما هو الحال مع الذكاء العام، يعد الذكاء الاستراتيجي قدرة فطرية تمتع بها بناء الكاتدرائيات في القرون الوسطى، والاسكندر الأكبر الذي وسم بذكاء الغزاة الفاتحين (Barry, 2004: 3)، تتيح للفرد الذي حباه الله بها ان يطورها بالتعلم واكتساب الخبرات. ويرى Maccoby أن سر نجاح القادة اليوم هو الذكاء الإستراتيجي، فالقادة اليوم بحاجة إلى إدارة منظماتهم المعقدة،

وقد حدد (Maccoby et al, 2004: 1) صفات القادة الأذكياء استراتيجيا كما يلي:

- أ. يفكرون استراتيجيا، ولديهم القدرة على وضع الخطط والإستراتيجيات؛
- ب. لديهم القدرة على تنفيذ الإستراتيجيات في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة؛
- ت. يخلقون شراكات تفاعلية مع قادة آخرين ومنظمات أخرى؛
- ث. لديهم القدرة على تحفيز الموظفين، وتلبية احتياجات الزبائن؛
- ج. لديهم القدرة على التصور؛

وأشار (صالح وآخرون، 2010: 152-153) إلى أن هؤلاء القادة وسمون أيضا بـ:

أ- أنهم كالمحاربين الحكماء يتصرفون بحسم (يفعلون ما يقولون)، ويتمتعون بقدرات إستراتيجية عالية، ووضوح في التفكير، وهم ذوو حكمة واستقامة، ويحفزون الآخرين على الأداء المتميز، فضلا عن إدارة الصراعات المنظمة بثقة وسيطرة عاليتين، وتوظيف العقل الإستراتيجي في هذا المجال.

ب- إنهم لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

المحيطة بمنظمتهم، مع حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية المنظماتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة.

ت- التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الإستراتيجي الطويل الأمد، وتلهم من يعملون معهم مزيدا من الإبداع.

ويرى الباحث من المنظور الإسلامي أنه يمكننا ان نستدل بالصفات التي ميز الله بها أفضل خلقه محمد عليه الصلاة والسلام، ومنها يتبين للقادة في مختلف المواقع التي يحتلونها ما يجب عليهم من تأسى بالرسول العظيم حتى يتحقق لهم النجاح فيما كتبه الله عليهم من مهام:

- الرحمة والتعاطف مع الرعية وإدراك مطالبهم واحتياجاتهم وتفهم مشكلاتهم؛
- جمع الشمل وتأكيد روح الفريق وتنمية مشاعر الجماعة؛
- إشراك التابعيم في بحث المشكلات وطلب آرائهم والاستماع الى وجهات نظرهم والاختذ بالمفيد منها؛
- الاختيار واتخاذ القرارات في ضوء المسؤوليات الملقاة عليه والاهداف المطلوبة؛
- اللين والرفقة في التعامل وتحفيز التابعين له بمستقبل مشرق كله خير؛

### 15.2.1. قصص نجاح القادة الأذكياء إستراتيجيا

يتضح مما سبق حسب (Macoooby,2001: 1-5) أن القيادة الإستراتيجية مرتبطة بأربعة أبعاد رئيسية هي: بعد النظر الذي يحتاج إلى رباطة الجأش، والالتزام، والإحاطة الكاملة بشؤون العمل، والقدرة على التفويض. في حين أن الذكاء الإستراتيجي تم التركيز عليه من زاوية العناصر المكونة له من: استشراف ورؤية مستقبلية والتفكير بمنطق النظم والتحفيز والشراكة، بالإضافة إلى وظيفة الاستشعار كمرحلة مهمة ورئيسية له، ويتجلى دور الذكاء الإستراتيجي في تفعيل القيادة الإستراتيجية من خلال عرض التجارب الآتية:

#### أ- بعد النظر والفصاحة **Vision and Eloquence**:

يعكس هذا العنصر القدرة على رؤية الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة، وهنا لا بد أن يكون لدى القادة الفصاحة بما يكفي التوصيل تلك الرؤية إلى الآخرين في المنظمة، بأسلوب يؤدي إلى تشجيع الآخرين وبث الحماس فيهم، مع مراعاة العمل باستمرار وثبات من أجل توضيح رؤيتهم حتى تصبح جزء من الثقافة السائدة في المنظمة. (تشارلز، 1998: 41).

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

وبالتالي تتجلى مدى حاجة القيادة الإستراتيجية هنا للرؤية والاستشراف كعناصر للذكاء الإستراتيجي، هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإنه لكي يكون بعد النظر والرؤية واضحين ويتماشيان في الاتجاه السليم لا بد من الإحاطة بكل ما يحيط ببيئة العمل وجمع المعلومات اللازمة لتحديد اتجاه المنظمة، وهذا لا يتحقق إلا مع وظيفة الاستشعار والترصد أو ما يطلق عليه باليقظة باعتبارها مرحلة أولى من مراحل الذكاء الإستراتيجي، كما أنه عند جمع البيانات والمعلومات لا بد من ترتيبها وتصنيفها وجدولتها حسب مجالاتها وطبيعتها من أجل معالجتها ومن ثم تخزينها ونشرها، وهذا لا يمكن ما لم يكن للقائد طريقة تفكير نظامية، أو التفكير بمنطق النظم. وحتى يتمكن القائد من جمع البيانات والمعلومات اللازمة، لا بد له من الاستعانة بأطراف داخلية وأخرى خارجية، فعند الاعتماد على الأطراف الداخلية هنا لا بد له من تحفيز مختلف المرؤوسين، وعند الاستعانة بأطراف خارجية فمن الأفضل للقائد هنا إقامة شراكة مع أطراف خارجية للحصول على معلومات وكذا تحسين الأداء والعمل من جهة ثانية.

يعتبر كل من "جون كيندي"، "مارتن لوثر كينج"، و"مارغريت تاتشر" أمثلة للقادة ذوي الرؤية الثاقبة. فكل منهم كان يتمتع بوضوح وجلاء رؤيته تجاه المجتمع الذي يديره، كما كانوا على قدر من البلاغة بدرجة تكفي للاتصال بالناس في المجتمع معتمدين على لغة محفزة. ونجد من بين القادة الأقوياء في مجال الأعمال كل من جيل باراد، وجاك ولش من جنرال إلكتريك، ولي ياكوكا مدير سابق لدى كريسلر، وهرب كيلر من خطوط طيران ساوث وست، وغيرهم (الكواز واخرون، 2012: 23-26).

في حين يعد اندي كروف (Andy Grove) القيادي في شركة (Intel) الذي أتاح له ذكاه الإستراتيجي المتميز الدخول في شراكة مع شركة (Microsoft) ومصنعي الحواسيب الشخصية كشركتي (Compac) و(Dell)، وإقامته لشراكة داخل شركته مع (Craig Borret) المدير التنفيذي لشركة (Intel) حينها، وهذا ما أتاح له الهيمنة على سوق المعالج الدقيق، هذا الأمر أتاح له جمع مختلف البيانات والمعلومات اللازمة التي مكنته من الإرتقاء في الأداء على مستواه الفردي من جهة، وكذلك على المستوى المؤسسي من جهة ثانية.

ب - الالتزام Commitment:

القائد القوي هو ذلك الشخص الذي يبرهن على التزامه تجاه رؤيته الخاصة، مدعماً ذلك بالمثال والقوة.

حالة السيد "كين إيفرسون" الرئيس التنفيذي لشركة نيو كور "New cor"، وهي أحد أبرز الشركات لصناعة الصلب ومن أبرز الشركات المحققة لأدنى هيكل تكلفة في مجال الصلب. ولقد استمرت الشركة عشرين عاماً في جني الأرباح، بينما كانت معظم الشركات فريسة للخسارة، والتي بدأت من إيفرسون نفسه، حيث كان: يستعين بسكرتير واحد؛ يستخدم سيارة قديمة يقودها بنفسه؛ يسافر بالدرجة الاقتصادية في الطائرات؛ كما كان أقل الرؤساء التنفيذيين أجراً.

وقد كان هذا النمط من الالتزام بمثابة إشارات قوية للموظفين في الشركة، أي أن إيفرسون جاد حيال القيام بأي شيء لتخفيض التكاليف. وقد أكسبه ذلك احترام العاملين بالشركة، الأمر الذي ترتب عليه تحفيز العاملين بالشركة وزيادة حماسهم واستعدادهم لبذل مزيد من الجهد والاجتهاد (تشرلز، 1998: 42.43)

ج - الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشؤون العمل Being well informed :

يرتبط هذا العنصر ارتباطاً وثيقاً بوظيفة الاستشعار التي يقوم بها الذكاء الإستراتيجي للقيام بجمع المعلومات، فالقادة المميزون لا يعملون من فراغ، فهم يقومون بإنشاء وتطوير شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة بشؤون العمل في شركاتهم، ويلجأ الكثير من القادة والرؤساء إلى إنشاء قنوات خلفية لاكتشاف ما يجري في المنظمة، وذلك حتى لا يضطروا إلى الاعتماد على المعلومات الواردة من القنوات الرسمية.

حالة هرب كلير "Herpe Clair" من شركة الطيران ساوث وست، كان قادراً على الإحاطة بشؤون شركته، وذلك عن طريق القيام بزيارات مفاجئة لمنشآت صيانة الطائرات، وذلك نتيجة لإدراكه بأن استخدام الطرق غير الرسمية وغير التقليدية في جمع المعلومات يعد مسلكاً حكيماً، لأن القنوات الرسمية قد تكون عرضة للتأثر بالمصالح الشخصية لأولئك الذين يهيمنون عليها ويتحكمون فيها، ومن ثم لا يقدمون الوضع الحقيقي للعمل في المنظمة، ولهذا يفضل كلير وإيفرسون، اللذان يتفاعلان عن قرب مع الموظفين على كل مستويات المنظمة، إنشاء شبكات غير رسمية تساعد في الإحاطة بشؤون العمل. (تشرلز، 1998 : 43)



د- القدرة على التفويض **Willingness to delegate** :

يعتبر القادة المميزون مفوضون ماهرون، فهم يعلمون أنهم إن لم يلجأوا للتفويض فإنهم سيقعون فريسة للأعباء والمسؤوليات، كما أنهم يعلمون أن تفويض التابعين في اتخاذ القرارات يعد أداة تحفيزية جيدة - حيث يعد التحفيز من عناصر المهمة للذكاء الاستراتيجي-، كم أن عملية التفويض تكتسب معنى وبعد جديدين عندما يترتب عليها قرارات يتولى تنفيذها ومباشرة أولئك الذين قد أصدروها، وفي نفس الوقت يعرف القادة المميزون بأنهم في حاجة إلى إحكام السيطرة على بعض القرارات التي تعتبر حاسمة ودرجة من وجهة نظرهم.

القائد بيل غيتس Bill Gates لشركة مايكروسوفت Microsoft البارز في مجال صناعة البرمجيات التي تعتمد على الجهود الذهنية والفكرية بعيدة عما يبذله الإنسان من جهود عضلية، الذي أكد على ضرورة منح مديري المستوى الأدنى حيزا كبيرا من الاستقلالية في مجال صنع القرار، كما شجعهم على خوض غمار المخاطرة وتحمل نتائجها، بمعنى أن يكونوا أكثر شبها ومي إلى الشركاء المبادئين، وأقل ميلا وقرية من البيروقراطيين. ويرى بأنه على القادة أن يعملوا على ترسيخ ودعم أعراف وقواعد سلوكية تقضي بأنه لكي يصبح الموظفون مبتكرين ومبادرين ينبغي أن يشعروا بحرية التصرف والاستقلالية، حتى ولو بدا أن هناك فرصة للفشل، وهذا لن يكون إلا مع التفويض. ومنح جزء من الإستقلالية. (العنيزان، 2012: 12).

ويؤكد (السلمي، 2002: 301) على قضية غاية في الأهمية هي ان ما عرضناه من مواصفات ومهارات وقدرات قادة التميز لا يعني انهم بشر من طينة خاصة و انهم من نوع "الرجل الفائق" Superman، بل هم بشر عاديون يتمتعون بقدرات ومهارات تنتشر بين ملايين البشر، ولكن توفرت لهم ظروف سمحت لهم بتفعيلها واستثمارها، وحسب ما يؤكد عليه النهج الإسلامي القويم فإن القادة في الأساس هم بشر قادرين على التأثير في الآخرين من خلال المنطق والعقل وكذلك بالمحبة والتعاطف واستثمار المشاعر الطيبة في الناس، وفي هذا يقول الحق تبارك وتعالى مخاطبا الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾، (آل عمران، آية 159).

16.2.1. أنشطة وخطوات الذكاء الاستراتيجي:

يمر الذكاء الاستراتيجي بمجموعة من الأنشطة والخطوات من أهمها:

- استشعار واستشراف واستبصار المستقبل؛
- تحديد مؤشرات وملامح التغيرات المتوقعة؛
- جمع المعلومات والبيانات عن التغيرات والتحديات وما يكتنفها من فرص ومخاطر وتهديدات؛
- هيكلية البيانات وتحليلها؛
- نشر المعلومات وتوظيفها وتسهيل الحصول عليها؛
- الاستفادة من المعلومات في وضع وتحليل الخيارات والبدائل الاستراتيجية؛
- الاستفادة من كل ما سبق في صنع القرارات واتخاذها بشكل استراتيجي؛ (سعاد حرب، 2011:

(42

17.2.1. مجالات الاستثمار في الذكاء الإستراتيجي وتطبيقاته:

أولاً. مجالات الاستثمار:

يقصد ب مجالات استثمار الذكاء الإستراتيجي إمكانية توظيف نتائجه بإدارة منظمات الأعمال. وفيما يأتي أمثلة على ذلك، على النحو الآتي (الطائي والخفاجي، 2009: 235-237):

أ- طرح (Wassermann, 2001)، فكرة المنظمة الذكية لغرض خوض غمار المنافسة العالمية فيما يتعلق بتمكين منظمات الأعمال العالمية من تطبيق فكرة إدارة سلسلة التوريد في بيئة المنافسة العالمية، بحيث يستطيع متخذ القرار الاستجابة للزيائن الدوليين وإبرام العقود كجزء من إدارة شبكة الأعمال الإلكترونية، وبما يساهم في زيادة الربحية وتعزيز قوة استقطاب الموارد البشرية، والزيائن، والموردين والمستثمرين الذين يمثلون فرصاً لدعم قدرات منظمات الأعمال. فالذكاء الإستراتيجي يستثمر في استخدام البرمجيات لضمان تفعيل سلاسل التوريد الافتراضية تخطيطاً، وجدولة ورقابة.

ب- وأكد (Heberlein, 2002: 15) في مناقشات ومقابلات قام بها مع مجموعة من مستخدمي شبكة الإنترنت على الدور الهام للذكاء الإستراتيجي في التنبؤ في أي هجمات أو عمليات تجسس على شبكات المعلومات، وكشف أي هجمات جديدة، والحفاظ على أمن شبكات المعلومات، وكشف الانتهاكات في الوقت المناسب.

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

ت- تبنى الكاتبان (Laudon & Laudon , 2007: 49) فكرة العالم (هربرت سايمون) القائلة بإمكانية استثمار الذكاء الإستراتيجي لغرض اكتشاف المشكلات الإستراتيجية وتحليلها كأساس التصميم الخيارات الإستراتيجية والاختيار الإستراتيجي بقصد تنفيذها وبلوغ النتائج الإستراتيجية المتوقعة منها.

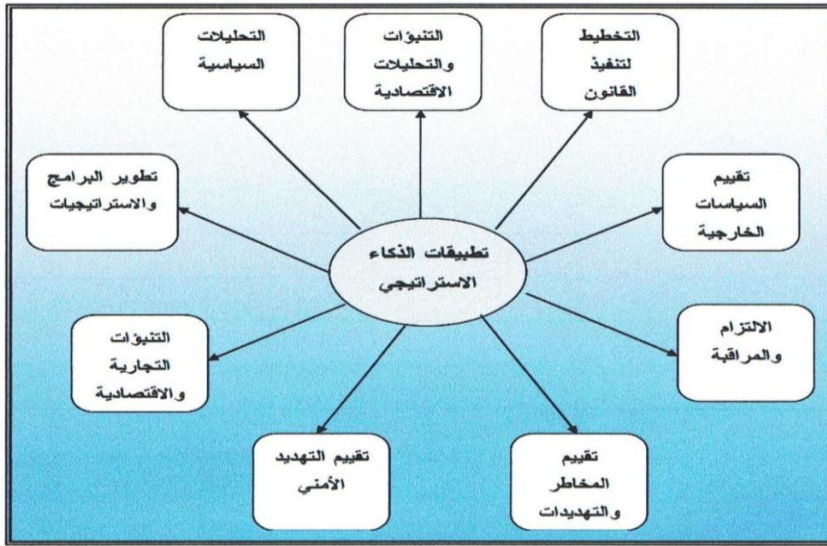
ويعتبر الذكاء الإستراتيجي أداة جوهرية لتطوير سياسات وخطط برامج تنفيذ القانون الحديثة. وهو شكل من أشكال الذكاء المطبق على كافة مستويات الإدارة سواء كان ذلك يساعد في توزيع واستخدام الموارد ويساعد المدراء على فهم المتطلبات المعقدة للنظام العام أو تقديم دعم تحليلي على مستوى المنظمة والحكومة للمساعدة في التخطيط لسياسة العدالة ككل. وخلال السنوات القليلة الماضية كان هناك ارتفاع مفاجئ في تطبيق خدمات الذكاء في مختلف المجالات المدنية والتي تشمل مجالات التخطيط لتنفيذ القانون ومجالات تخطيط سياسة الحكم وعلم الجريمة ومراكز الدراسات الأكاديمية الأخرى والصناعة. وفي الواقع كان منذ عدة قرون وفي الكثير من الأشكال ويخدم مختلف الأغراض العسكرية والسياسية والاجتماعية في أوقات الحرب والسلام على حد س واء وأثناء السعي إلى فهم وتفسير تصرف الآخرين (Mc Dowell, 2009: 73).

وأكثر تطبيقات الذكاء الإستراتيجي شيوعا هي تطوير الخطط الإستراتيجية، وخطط استثمار رأس المال، والبحث والابتكار على المدى الطويل (Kruger, 2010: 101). كما أن الذكاء الإستراتيجي وبصفة أكثر تحديدا متصل بصنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الكبيرة والتحالف الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية والاستشارات الإستراتيجية والتخطيط، والاستخبارات الأمنية القوية (kuosa, 2010:1-10).

### ثانيا. تطبيقاته:

جمع العالم (McDowell, 2009) عدة تطبيقات للذكاء الاستراتيجي في تصميم وضع خصيصا للتمكين من اتخاذ القرار المناسب لصناعة السياسات الاستراتيجية للمنظمة على المدى البعيد، يساعد القادة وأصحاب القرار والمنظمات في وضع البرامج والسياسات والإستراتيجيات، واتخاذ القرارات، كما هو مبين في الشكل (5). (McDowell, 2009: 24-28).

الشكل رقم 5: تطبيقات الذكاء الاستراتيجي



Source: McDowell, 2009 :14.

### خلاصة الفصل:

يعتبر الذكاء الاستراتيجي نظام لإدارة المعلومات سواء في البيئة الخارجية عن طريق الذكاء الاقتصادي او على مستوى البيئة الداخلية عن طريق إدارة المعرفة، بالتالي فإن الذكاء الاستراتيجي يجعل المنظمة ترى بيئتها بصورة واضحة، فهو بذلك يعتبر أداة ناجعة لإدارة مستقبل المنظمة سيما ان للذكاء الاستراتيجي دور مهم في عملية التغير من خلال ترسيخ القيم القيادة لدى المدراء ويعتبر سلاح تنافسي قوي من خلال دعمه لاتخاذ القرارات المدروسة استباقيا. من جهة أخرى يعبر الذكاء الاستراتيجي عن مجموعة السمات والصفات السلوكية التي يتمتع بها قادة المنظمات بالتالي فهو ينهض بالمنظمات ويقودها نحو النمو، فالمنظمات التي تحقق نموا منتظما هي منظمات فاعلة. ويعتبر الذكاء الاستراتيجي وسيلة حديثة لتحقيق النجاح الاستراتيجي ويقصد بالنجاح هنا، هو تفوق المنظمة على بيئتها. لذلك نقول ان الذكاء الاستراتيجي مرتبط بمدى قدرة القائد والمنظمة على تحقيق النجاح الاستراتيجي.

والذكاء الاستراتيجي صفة يجب ان يتسم بها القادة لكنه ليس حكرا عليهم. فالمهارات الإدارية حتمية على كل فرد في المنظمة يطمح الى ان يكون قائد المستقبل.

## الفصل الثاني

الإطار النظري للأداء المتميز

### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل الثاني من الدراسة، الإطار النظري للأداء المتميز، حيث تطرق فيه الباحث الى أهم الادبيات النظرية المتعلقة بهذا المتغير التابع. بداية بالتطور التاريخي له، ومجموع المفاهيم والتعاريف التي قدمها الباحثون والمؤلفون المتخصصون في مجال الإدارة الحديثة، كما تطرق الباحث الى الأهمية والأهداف التي تعزى من تبني هذا الفكر والمبادئ التي تحكمه وكذلك الابعاد التي يتكون منها الأداء المتميز، كما تناول الباحث في هذا الفصل دوافع المنظمات لتبني الأداء المتميز والنماذج العالمية والمحلية له وفي نهاية الفصل وضح الباحث العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة (الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز).

## 1.2. الأداء المتميز Excellence Performance:

باتت منظمات العصر الحديث في حاجة الى ما هو اهم من المال بقدر ما هي بحاجة الى قيادات متميزة صالحة للمستقبل، قيادات تنسم بكونها مبدعة وتنافسية وتشاركية قيادات تستشرف المستقبل وتنتج نحو الجودة والأداء المتميز قادرة على ابتكار رؤية مستقبلية.

إن الدين الإسلامي الحنيف اعطى اهتماما واسعا للتأكيد على العمل المتقن والجاد والنافع وهو ما نصت عليه الآية الكريمة قال تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (التوبة الآية 105). اما السيرة النبوية الشريفة فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم العمل. حيث يقول محمد صلى الله عليه وسلم: "ان الله كتب الاحسان في كل شيء" ويقول محمد صلى الله عليه وسلم " ان الله يحب إذا عمل احدكم عملا ان يتقنه"، (واره البخاري ومسلم). هذا ما جاء به ديننا الحنيف منذ عصور غابرة. وخلال العقود القليلة الماضية، حدثت الكثير من التغيرات والتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتغير في بنية سوق العمل ومتطلباته، أدت جوهريا الى زيادة تنافسية الأسواق، ما دفع المنظمات الى السعي وراء تبني بعض الاستراتيجيات المتمثلة في تنمية الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، الاعتماد على التقنية، متطلعه وراء ذلك لتحقيق التمييز والتحسين في أدائها بهدف التفوق والبقاء.

## 2.2. التطور التاريخي لمفهوم الأداء المتميز

إن المؤثرات الدولية والإقليمية والمحلية المتنوعة التي عاشتها المنظمات جعلتها تبحث منذ زمن طويل عن مفهوم حديث لتحسين الأداء، حيث انطلق تاريخ الأداء المتميز حسب العديد من الكتب والدراسات والمؤتمرات العلمية وغيرها، من خلال مدخل الإدارة العلمية الذي بدا أولا بتحديد مفهوم " الكفاءة" للتميز الإداري، (زايد، 2006: 5). وصولا الى مدخل العلاقات الإنسانية التي أضافت البعد البشري لعملية التميز الإداري، وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين مع إبراز أهمية المصطلحات التالية: (العمل الجماعي، فرق العمل، وجودة الحياة التنظيمية). (زكريا، 2010: 323). واستمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم التميز في الأداء حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة، وظهر مفهوم "الفعالية" مؤكدا على أهمية تحقيق أهداف المنظمة أخذا في الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة، وتواصلت المحاولات لتحديد نموذج أمثل لتميز الأداء الإداري، فبعدها كان



التركيز في البداية على اقتراح أسلوب لزيادة الإنتاج لمواجهة متطلبات الإنتاج الكبير، وكان الهدف الأساسي لتميز الأداء هو الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد بما يعظم العائد الاقتصادي، ( جون دجارندر، 1989: 175)، إلا أن هذا لم يعد كافياً في حالة المتغيرات البيئية، فظهرت بذلك نماذج لإدارة التميز وتميز الأداء منذ بداية السبعينات التي أدخلت العديد من المتغيرات البيئية والمتمثلة أساساً في (المستهلك، السوق، المنافسة). واستطاعت أن تركز على تحسين الأداء الكلي للمنظمات وسد الفجوة التي عجزت عن علاجها التطورات التي ظهرت في مجال الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة وغيرها، وهذا من خلال النموذج الياباني لديمنج "Deming" الذي أنشأ سنة 1950، وأول شركة استطاعت تحقيق الأداء المتميز هي شركة Toyota اليابانية، ثم يليه النموذج الأمريكي بالدريج "Malcom Baldrige" الذي تم إنشائه سنة 1987 بصور جائزة Baldrige، ويمثل النموذج الأوروبي "EFQM" ثالث نموذج ظهر بعد هذان النموذجين وذلك سنة 1992، ثم يلي هذا النموذج بزوغ العديد من النماذج الأخرى في صورة النموذج الجزائري للتميز والتي سعت لتطوير جانب أو جوانب معينة من النموذج الأوروبي أو الأمريكي أو الياباني وغيرها وهذا من أجل إحراز هدف إضافي لم يكن من قبل. وهو الوصول إلى ما بات يعرف بالأداء المتميز.

ويعتبر كثير من المفكرين والمهتمين بشؤون العالم المعاصر أن يوم الحادي عشر من شهر سبتمبر من العام 2001، هو علاقة فارقة بين عالمين، عالم ما قبل 11 سبتمبر وعالم ما بعد 11 سبتمبر. ويرى الكثير من أهل الإدارة مثل هذا الرأي ولكنهم يتخذون نهضة العلم والتقنية وسيادة قوة المعرفة معياراً للتمييز بين عهود مضت وبين عصر بزغت أنواره مع بداية التسعينيات من القرن الماضي وتسارعت خطواته وتدعمت أركانه في السنوات القليلة الأخيرة، حين انتشرت تقنيات الاتصالات والمعلومات وأصبحت الشبكة العالمية "الانترنت" هي الأداة الرئيسية للاتصالات والتعاملات في مختلف مجالات الحياة. (السلمي، 2002: 9).

### 3.2. مفهوم الأداء المتميز (Excellence Performance):

ينبغي قبل الشروع في إيضاح مفهوم الأداء المتميز، الوقوف عند مفهومي (الأداء) ثم (التميز) كل على حدة، ثم مفهوم الأداء المتميز.

أولاً. فيما يخص مفهوم الأداء (Performance):

يعد مصطلح من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات، لان مخرجات الأداء قد تكون ذات اثار ضارة بأرباح المنظمة او قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدراتها التنافسية. فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية Performance وتعني: إنجاز، تأدية، او إتمام شيء ما، تنفيذ مهمة. (المنهل، 2003: 895).

ويعرف الأداء في القاموس بأنه: نتيجة كمية محصلة من طرف فرد او مجموعة افراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه ب: الأمثل، الجيد، الكفاء، (Larousse, 1997: 32).

ويمكن اعطاه المعاني التالية:

- الأداء هو عبارة عن النجاح أي عن دالة للتمثيل الناجح، فتغير هذه الدالة بتغير المنظمات و/او العاملين فيها.
- الأداء هو فعل Action يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات Processus وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن. (معالي، 2002: 8).

أثبتت الدراسات يوماً بعد يوم أن الأداء يمثل "مفهوماً جوهرياً هامة بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، ومن أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولاً"، إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي منظمة، لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة المنظمات على اختلاف أنواعها. حيث أن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء العالي من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق اهدافها. وفي هذا السياق يعبر (Eccles) عن الأداء كونه "انعكاس لقدرة منظمة الاعمال وقابيتها على تحقيق أهدافها" (Eccles, 1999: 131). ويتفق مع هذا السياق كل من (Robins and Wiersma) إذ يعبران عن الأداء كونه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد" (Robins and Wiersma, 1995: 278). ومن منطلقات النظرة المستندة الى الموارد، وضح (Miller and Bromiley) ان الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على

تحقيق أهدافها. (Miller and Bromiley, 1990:757). في حين لخص كل من ( Wheelen and Hunger,2010:380) مفهوم الأداء بأنه " المحصلة النهائية لاي نشاط وهو يعتمد على الوحدة التنظيمية والاهداف التي يتطلب تحقيقها".

ويلخص Carla Mendoza, Pierre Bescos مفهوم الأداء في البعدين التاليين:

- البعد الأول: الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة-تكلفة، ليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمى أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها.
- البعد الثاني: الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الاستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط والطويل (Bescos,1994: 219).

### ثانيا. فيما يخص مصطلح التميز (Excellence):

وردت كلمة التميز في العجم الوسيط كإسم مصدر من الفعل تميز الذي يعني إمتياز، ويقال تميزت الجماعة أي إنفردت، (الوسيط، 2005:893). وقياسا على ذلك فإن المنظمة المتميزة هي المنظمة الممتازة والمنفردة على المنافسين. أما في اللغة الإنجليزية فوردت كلمة (Excellence) في القاموس الموسوعي بمعنى، (الموسوعي، 2002: 448). تفوق، إمتياز، إتقان، إبداع، أي شيء يبدع به شخص ويتميز عن الاخرين. كما عرفها قاموس (Webster) على انها فريد في النوع، وبديع ورائع، وحقيقة أن تكون الأفضل (Goldman, 1995).

وعلى الجانب الاصطلاحي فقد عر التميز: "بكونه التفرد، بمعنى إمتلاك صفات إيجابية أكثر من الاخرين في المجال أو الحقل نفسه، أي أن التميز يعني التفوق في أداء الاعمال والانجاز قبل الاخرين بالكفاءة والجودة نفسها، (عبد الله، 2010: 5). كما يعرف اصطلاحا بأنه مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار (مولاي، 2005: 251).

وقد بدأ الاهتمام به كمفهوم في مطلع الثمانينات من القرن العشرين حين قام ( Peters & Waterman) بتأليف كتابهما المشهور بعنوان البحث عن التميز (In search of excellence)

في عام 1982 والذي جاء كرد فعل نتيجة تميز الشركات اليابانية منذ عقد الستينات والسبعينات، وقد درس كل منهما عددا من الشركات الأمريكية المتميزة، وحددوا عوامل نجاحها على وفق معايير التميز المحددة والمعتمدة في نماذج الشركات الناجحة. فيما البعض الاخر من الكتاب أنه لا توجد هناك شركات متميزة بل شركات تجاهد من أجل تحقيق التميز وذلك من خلال التخويل ودعم السلطات والمقارنة المرجعية والتحسين المستمر، ورغم أن ذلك لا يكفي بمفرده لبقاء الشركة إلا أنه يمثل أفضل الطرائق الممكنة لتحقيق ذلك وفق منظومة متكاملة. ومنه ف التميز كمفهوم هو عبارة عن أسلوب للحياة، والتميز هو نمط فكر إداري يمكن ان يحدث في منظمة صغيرة او كبيرة، منظمة تقدم خدمة او تصنع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية"، (Ajaif,2008:227).

وحسب إرشادات الهيئة الأوروبية لعام 1999 يعر التميز بأنه هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية تتمثل تلك المفاهيم في التوجه بالنتائج والتوجه بالعمل والقيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير الافراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير الماركة والمسؤولية اتجاه المجتمع. (أحمد، 2011: 156). ويعرف السلمي التميز على انه " إطار فكري يتضمن العناصر الأساسية في توجيه الادرة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والابداع وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة. (السلمي، 2001: 125).

ويرى السلمي (2002) ان التميز يشير الى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة:

- البعد الأول: ان غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم Learning.
- البعد الثاني: ان كل ما يصدر عن الإدارة من اعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب ان يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ او الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الاعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من اول مرة Doing right things right the first time. (السلمي، 2002: 12).

وتسعى المنظمات حسب استراتيجية التميز الى التفرد بخصائص معينة في المنتج تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للعميل، ويمكن تحقيق تميز المنتج من خلال رفع مستوى كفاءة استخدام الموارد او جودة التصميم والإنتاج وأساليب التسويق او ابتكار طريق جديدة للإنتاج او زيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل وتوسيع خدمات ما بعد البيع (جودة 2018: 118).

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن التميز بوصفه من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطا وثيقا بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها.

### ثالثا. أما فيما يخص مفهوم الأداء المتميز Excellence Performance :

فيراه الباحثون اعتمادا على ما تقدم من جهة، وعلى رأي (Spence,1994) فإن الأداء المتميز هو أحد أوجه الإبداع، ويقصد بالأداء المتميز أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون في المنظمة، كما وأشار (يوسف، 2006: 125-126)، إلى أن الأداء المتميز هو الأداء الذي يتجاوز حدود المعايير الموضوعة من قبل المنظمة، فضلا عن كونه أداء يتفوق على أداء ما يقدمه الآخرون كما ونوعا، ويشمل نشاطات عديدة، وعليه حتى يكون الفرد متميزا ينبغي أن يتفوق في كل جوانب العمل والسلوك، ويشير هذا المفهوم إلى أن الأداء المتميز هو حصيله الجهود الفردية للعاملين في المنظمة لذا فإن وجود أفراد مبدعين في المنظمة يجعلها مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى، ويرى (Privett, 1983: 45). ان الأداء المتميز هو الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي فضلا عن كونه يمثل سلسلة من الأداء المتفوق، وهذا ما أكد عليه رواد الإدارة بوصفه اعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن ان ينجزها العاملون فيها ( Ivancevich, 462: 1997)، وهذا يعني بأن المنظمة تفضل الأداء العالي (التميز) من اجل تعزيز قدرتها التنافسية، ومن ثم فإن الأداء المتميز وسيلة لتعزيز القدرات التنافسية من اجل الحصول على الميزة التنافسية، (Evans, 1997: 192)، ويأتي تميز المنظمات من المعرفة التي يمتلكها الافراد فهم محور الاعمال التي تقوم بها، لذلك فإن وجود الابداع والابتكار فيها يجعلها مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى (Durker, 1998: 212). ويرى (القيوتي، 2000: 303). ان الأداء المتميز من مداخل دراسة الابداع ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء، وان التميز في الإدارة ينطوي

على التفوق في استراتيجية الأعمال، والسلوك، وتنظيم البيئة العالمية، والجودة الشاملة باعتبارها الأهم في عملية التفوق الإداري، التي تعد كنظام يتكون من مجموعة من الرموز والقيم والمعتقدات والأساليب الموجهة إلى الزبائن، مع وضع إطار لتوجيه العمل الجماعي من أجل نجاح الأعمال المستدامة (Hung and Ahmed, 2000: 147).

#### 4.2. تعريف الأداء المتميز:

بعد التطرق لمفاهيم كل من الأداء والتميز وصولاً إلى الأداء المتميز سنتطرق إلى بعض التعاريف التي جاء بها العلماء والباحثين في بعض الكتب والدراسات السابقة كما يلي:

- **التعريف 01:** يعرفه ميرابيل "Mirabile" على أنه " مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أثناب الأداء المتميز"، (مدحت، 2008: 112).
  - **التعريف 02:** يرى (طه، 2008: 104) الأداء المتميز بأنه النظرة المتكاملة في إدارة الأداء التنظيمي الذي يؤدي إلى تسليم القيمة المحسنة إلى الزبائن وتحقيق الاستدامة التنظيمية.
  - **التعريف 03:** أما (يوسف، 2005: 33) فقد نظر إليه بأنه العملية التي تسمح للأفراد بجعلهم راس مال فكري والذي يكون جاهز في المنظمة بعده معرفة لا تتضب وخبرة جاهزة تقود إلى الأداء المتميز للأقسام أو وحدات الأعمال.
  - **التعريف 04:** ويتفق كل من (Mclellan & Bernstein , 70 :2003) على أن الأداء المتميز ما هو إلا قدرة المنظمة على استخدام المعلومات الإستراتيجية بأسلوب معين للوصول إلى نتائج مبدعة لها معنى للمنظمة.
  - **التعريف 05:** عرفه (McGregor, 1994: 279) بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكلها.
  - **التعريف 06:** ويرى (Paul, 2003: 11). ان الأداء المتميز هو " قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق أداءات مرضية في مجالات النمو والرياح".
- وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة، ومهارات قادرة على انجاز نتائج غير مسبوقه. أي أن الأداء المتميز هو الأداء الذي يتجاوز حدود المعايير الموضوعه من قبل المنظمة. كونه أداء يتفوق على

ما يقدمه الآخرين كما ونوعا.

## 5.2. أهمية وأهداف الأداء المتميز في المنظمات

### أولاً: أهمية الأداء المتميز في المنظمات

وتتبع أهمية الأداء المتميز من خلال دفع إمكانية المنظمات الى بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، وتبرز أهمية الأداء المتميز من خلال الاتي (الرشيد، 2009: 113-114).

- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين وزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية؛
- تحسين معنويات وارضاء العاملين؛
- تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات، ومتابعة أدوات قياس أدائها؛
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛

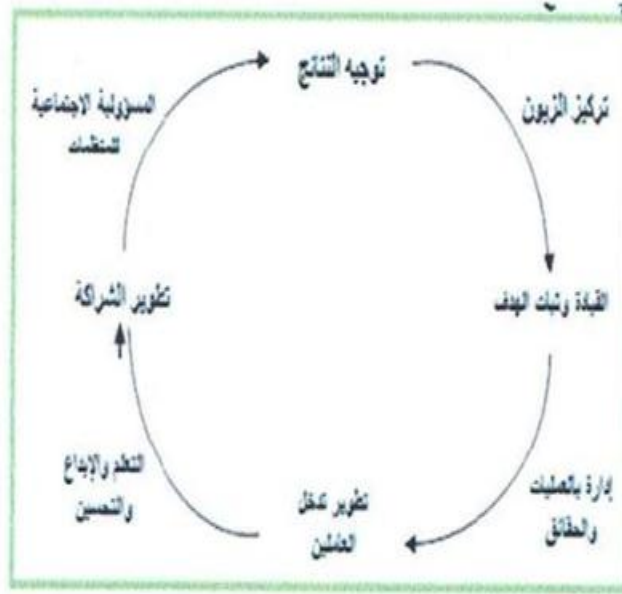
كما يرى (العزاوي، 2010) أن أهمية الأداء المتميز تعكسها المعاني والمدلولات، وأن الشركات التي لم تستوعب هذه المعاني وتعمل على تبنيها، سوف يصعب عليها تحقيق التميز، ومن أهم هذه المعاني والمدلولات:

- توجيه النتائج: يتم الحصول على النتائج التي تسعد أصحاب المصالح للشركة. تركيز الزبون: ينشئ قيمة الزبون المستقبلية والمستمرة. القيادة وثبات الهدف: ينشئ القيادة والرؤية الجيدة التي تكون مقترنة بثبات الهدف.
- الإدارة بالحقائق والعمليات: دار الشركة عبر مجموعة أنظمة معتمدة على الحقائق والعمليات.
- تطوير تدخل العاملين: يساعد مساهمة العاملين في العملية الإنتاجية وتطويرها.
- التعلم والإبداع والتحسين المستمر: يتحدى الوضع الراهن للشركة ويسبب تغييرا في بناء فرص التحسين والإبداع.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المتميز

- تطوير الشراكة: يعمل على تحسين وتطوير الشراكات وزيادة القيمة المضافة
- المسؤولية الاجتماعية للشركات: يتجاوز الإطار التنظيمي الأدنى للشركة وفهم توقعات أصحاب المصالح في المجتمع. (Al-Azzawi and Fares Salah Najm,2010).

ويوضح الشكل رقم 6: أهمية الأداء المتميز.



المصدر: العزاوي، نجم، 2010

يبين الشكل رقم 6 الركائز الأساسية التي تحدد إطار الأهمية للأداء المتميز

### ثانيا. أهداف الأداء المتميز في المنظمات

هناك جملة من الأهداف للأداء المتميز وهي كما يأتي: (درويش، وآخرون 2006: 734).

- أ- تحقيق التنمية المستدامة للمنظمات؛
- ب- تحديد الثقافة التي تركز على الزبون؛
- ت- التركيز على مشاركة المجتمع مع تحمل المسؤولية؛
- ث- التمسك بالزبون مع تلبية كافة متطلباته؛
- ج- المحافظة على التحسين المستمر؛
- ح- الوصول الى المستوى الأمثل في الإنتاجية؛
- خ- جعل مخرجات العمليات الإنتاجية مستوى عالي من الجودة؛



## 6.2. مبادئ تحقيق الأداء المتميز:

يتفق كل من (الرويشدي، 69:2009) و(الفتلاوي، 90:2012) ان تحقيق أفضل تصور لمضامين الأداء المتميز يتطلب تسليط الضور على مجموعة من المبادئ التي يمكن ان يؤدي الالتزام بها الى تحقيق التميز في الأداء ومنها الاتي:

أ- الخطط المتفق عليها: ان الاشتراك في الخطط يسهل عملية ترجمتها الى الواقع؛  
ب- التركيز على الزبون: اذ يجب تفهم قيم العمل الان، ومستقبلا وتأثيرها في توجهات المنظمة في الاستراتيجيات والنشاطات؛  
ت- تحين العمليات: ويقصد به الرقابة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، فضلا عن التطلع باستمرار الى طرق اضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغير متطلبات الزبون (الأمين، 57:2013).

ث- أنظمة التفكير وعمليات التعلم المستمر: يجب على جميع العاملين ان ينشطوا في نظام يعمل على تحسين المخرجات، كما لا بد من وجود عملية تحسين مستمرة وابتكار يعتمد على عملية التعلم المستمر؛

ج- استخدام البيانات بكفاءة: يجب استخدام البيانات والمعرفة لتحسين اتخاذ القرارات؛  
ح- تأثير المجموعة: تزود المجموعة المنظمات بالقيم من خلال نشاطاتهم لتأمين الوضوح والامن لمجتمع مزدهر؛

خ- القيم الأساسية: عدها (Ab Hamid;2015:2847) أحد المبادئ الأساسية غير الملموسة للأداء المتميز وهي القيم التنظيمية التي تعد الأهم والتي يجب ان تكون واضحة لجميع العاملين في المنظمة؛

## 7.2. المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز:

يتطلب بلوغ المنظمة لمستوى التميز في أدائها الى تأمين المتطلبات الاتية والتي تمثل بالواقع البنية الأساسية لنظام عمل المنظمة بهذا الشأن (العزاوي، 64:2010).

ومن أبرز تلك المتطلبات ما يأتي: (العيسوي، 19:2013) و(العبيدي، 63:2014).

أ- التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي عملية ديناميكية مستمرة تتعلق بالقرارات التي لها تأثيرات باقية لمدة طويلة والتي من الصعب مخالفتها ( الرويشدي، 2009: 87)، ويعرف بأنه التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل ( Hax, 2010: 15)، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة او التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج ان الخطط الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيم لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من ادارة المنظمة ادارة فعالة ومتميزة ( القحطاني، 2010: 8)، ويعود السبب في الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأحد متطلبات الأداء المتميز اذ انه يزود المنظمة بقاعدة لقياس الية العلم بالمتغيرات وتحديدها وتوحيد الجهود المتميزة ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة، ويستكشف ما يرضى الزبائن الان وفي المستقبل ومحاولة التفوق على رغبات الزبائن بتقديم سلع وخدمات لم يتوقعها ( Kotler and Keller, 2009: 167)، كما ان جميع نماذج التميز تؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمات من اجل تحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في جميع اجزائه ( الدجني، 2013: 49) ويشير (كمونه، 2013: 74) ان التخطيط الاستراتيجي هو احدى مراحل خلق منظمات ذات الأداء المتميز، من خلال امتلاك استراتيجيات ناجحة تدعم الأداء المتميز. (لطيف، واخرون، 2018: 97-99).

ب- التركيز على الزبون:

اصبح التميز هو الحد الأدنى الذي يقبله الزبائن والذي يحافظ على بقاء المنظمة واستمرارها (الهالات، 2014: 28)، وان الخطوة الدافعة في طريق تحقيق الأداء المتميز هو تشخيص زبائن المنظمة والتعرف على احتياجاتهم لاسيما بعد ان اصبح الزبون ميزة تنافسية ومقدرة جوهرية للمنظمة تسعى للبقاء والنمو من خلالها، ومن منطلق ان الزبون هو الذي يسمح للمنظمة ان تريح كان لا بد لها من الاهتمام بإدارة علاقات الزبون لكونه العنصر الأكثر أهمية في أي منظمة، ولأنه هو الذي سوف يتلقى السلعة او الخدمة وهو الذي سيقومها ( العبيدي، 2014: 69)، ولكي تكون المنظمة منافسة ومتميزة عليها ان تفهم أيضا كيف تقود العاملين وتجعلهم راضين، اذ ان رضا العاملين عن منظماتهم ينعكس إيجابيا على رضا زبائنهم ( Hoque, 2003: 555) وقد سر (حسين، 2010: 40) التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات الزبائن، باعتبار ان التميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز

توقعات الزبون، فتكون المنظمة دائما البديل الوحيد للزبائن الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل للزبائن المحتملين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة. والمنظمات المتميزة هي التي تعمل على تقديم مضافة للزائن وتتخطى المتطلبات الروتينية للتعامل مع زبائنها، ولديها القدرة على تحقيق منفعة كل المتعاملين معها والمجتمع بأسره (Standen,2004: 4).

#### ت- ادارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تعتبر موجودات غير منظورة للمنظمة وانها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الادارة المتميوة والثقافة المتراكمة ( علي واخرون، 2010: 15) اذ أعد ( Harrington, 2005: 5) ادارة المعرفة هي احد المتطلبات الأساسية لبلوغ التميز في الأداء، فهي أسلوب يمكن العاملين في المنظمة من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركتها، مما ينتج عنه سلوكيات جديدة تؤدي الى تحسين مستوى الأداء في المنظمة، وتشير المعرفة الى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير الى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة ( النصور، 2010: 36) .

#### ث- الثقافة التنظيمية:

تعكس الثقافة التنظيمية المعارف وطرق التكرير السائد بين أعضائها، وهي تركيب من العناصر المترابطة التي تتفاعل بينها لتشكيل ثقافة المنظمة ( الحكيم واخرون، 2009: 102) ويعرفها ( العيسوي، 2013: 15) بأنها مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتمييزها عن المنظمات داخل المجتمع الواحد، اذ الثقافة التنظيمية المتميزة هي التي يكون فيها الابداع والتكيف مع البيئة ومواكبة العصر من معتقدات عاملها وقياداتهم، وان تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات.

ان الثقافة التنظيمية يعترف لها اليوم بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها (ليندة، 2005: 19):

- حرية المبادرة والابداع وتحمل المسؤولية التي يتمتع بها أعضاء التنظيم ودون تميز

تعمل على بناء المناخ التنظيمي الذي يحفز العاملين على توليد الاكار الإبداعية المبتكرة (جرار، 2013: 27).

- نظام الحوافز الذي يجب ان يقوم على معايير موضوعية وعليمة، فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب ان تشجع على الابداع والابتكار وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة مما يجعلها قوة جاذبة لافضل العناصر والعقول المتاحة في سوق العمل (الحاج وعبد الغني، 2008: 602).

### ج- ادارة العمليات

بما ان لدى المنظمة رؤية ومهمة واهداف استراتيجية واضحة يصبح من السهل ترجمتها من المستوى الاستراتيجي الى المستوى التنفيذي، اذ يتم ذلك من خلال خارطة العمليات ( الخالدي، 2012: 59) اذ تشير العمليات الى جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد الى سلع وخدمات ( محسن والنجار، 2009: 3) ويعرف ( Heizer and Render, 2008:6) إدارة العمليات بأنها الادارة المسؤولة عن تكوين السلع وتقديم الخدمات من خلال تحويل المدخلات الى مخرجات ويرى ( العزاوي، 2010: 84) ان ادارة العمليات من المتطلبات المهمة لبلوغ التميز اذ انها تحدد مدى قدرة المنظمة على ادارة مواردها البشرية والمعلوماتية والمادية والتقنية بكفاءة عليّة وفعالية كبيرة. وان تحسين المخرجات يتطلب من المنظمة الاهتمام بتحسين الأنظمة، ومجمل عمليات المنظمة لانها الأساس للوصول الى التميز في الأداء (الفتلاوي، 2012: 291) وحتى تكون ادارة العمليات داعمة للتميز يجب ان تكون كفوءة وفاعلة وأيضا إمكانية تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب استراتيجيات المنظمة (الجبوري، 2013: 179).

كما أشار السلمي (2002: 26-27) بضرورة وجود مجموعة من المتطلبات التي تقوم ببناء استراتيجي متكامل يتم فيها التعبير عن مختلف التوجهات الرئيسية للمنظمات والتي بدونها لا يمكن للمنظمات تحقيق التميز في الأداء وتمثل في الآتي:

✓ رسالة المنظمة: والتي من خلالها يتم التعبير عن النتائج المهمة التي تسعى المنظمة لتحقيقها والتي تدل على سبب وجودها.

✓ الرؤية المستقبلية: وهي تصور المنظمة لوضعا المستقبلي ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات

والمنتجات التي تستطيع المنظمة تقديمها وتتميز بها عن المنافسين.

✓ **أهداف استراتيجية:** والتي تعمل المنظمة على تحقيقها وتتخذها كأساس في تخطيط عملياتها وتحديد مختلف الموارد والمدخلات التي تحتاجها المنظمة.

✓ **نظام إدارة الجودة:** وجود نظام متطور للجودة الشاملة ويقوم بتحديد مواصفات الجودة ويقدم آليات للرقابة وضبط الجودة وتصحيح الانحرافات.

✓ **الإدارة بالمعلومات والحقائق:** نظام معلومات متكامل يضم آليات لتجميع المعلومات المطلوبة من خلال تحديد مصادرها ووسائل جمعها وعمليات المعالجة وحفظها لغرض توظيفها لدعم اتخاذ القرارات.

✓ **نظام متطور لإدارة الموارد البشرية** يبين القواعد والآليات التخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتميئتها وتوجيهه وتقييم أدائها وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

✓ **نظام الإدارة الأداء:** تضمن قواعد واليات تحدد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والانجازات.

✓ **نظام تقييم الأداء:** مرونة الهياكل التنظيمية وتناسبها مع متطلبات الأداء وقابليتها للتعديل والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.

✓ **القيادة الاستراتيجية:** تقوم بأعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقييم الانجازات المتحققة عنها.

من الأساليب الداعمة لوصول الافراد العاملين للأداء المتميز هي: (يوسف، 2005: 80-92) هي: (تقليل ضغط العمل، توفير مناخ تنظيمي ملائم، نوعية حياة العمل، تبني الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال، زيادة الرضا الوظيفي، تعديل السلوك، تبني الأنماط القيادية المناسبة).

وإن الدراسة تؤيد آراء الباحثين بضرورة توفر هذه المتطلبات في المنظمات الخدمية ومنها شركات الاتصالات ليتسنى لها التميز والمنافسة مع الشركات الأخرى العاملة في بيئتها.

## 8.2. مقومات الأداء المتميز

إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر المقومات التالية:

- أ- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة.
- ب- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.
- ت- نظام معلوماتي متكامل.
- ث- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.
- ج- الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.
- ح- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.
- خ- تطوير المدراء وذلك بإسناد أعمال إليهم واتباع أسلوب التناوب الوظيفي.
- د- العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر.
- ذ- القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة وتوظيف مديرين مناسبين لحل المشاكل التنظيمية. (يوسف، 2006: 128).

وتجدر الإشارة ان المختصين في مجال الادارة يرون أن مصطلح الأداء الإداري المتميز ليس معيارا عمليا ثابتا، فيختلف ذلك المفهوم من عمل إلى آخر، ومن وظيفة إلى أخرى، وكذلك يختلف من منظمة إلى أخرى، ويختلف عن الأداء التقليدي من خلال اعتماده على التطوير والتحسين بصفة مستمرة، ويعتبر التطوير المستمر من أهم مقومات الأداء المتميز، إضافة إلى القياس كأساس للأداء المتميز، لأن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه.

وانطلاقا من هذه المقومات نجد أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤدي نتائج جيدة للأداء في العمل، من خلال وضع برامج إدارة الجودة الشاملة في نشاط المنظمة وتنمية المهارات التسويقية والتنافسية. فالمؤسسات التي حققت الأداء المتميز لم تنظر إلى برامج إدارة الجودة الشاملة على أنها برامج قائمة بذاتها أو مجموعة من الأدوات اليدوية، حيث أوضحت الدراسات أن معظم الشركات تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء، وهدفها هو إرضاء العملاء وهي بذلك أكبر من أن تكون مجرد أداة لتطوير أو لحل المشكلات أو أساليب أخرى مرتبطة بها. ولكي تحقق الشركات التحسين والتطوير المستمر تحتاج إلى منهج شامل للتغيير من أجل التركيز على العملاء، كما تحتاج إلى إدارة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وبطاقة

وجهد وقدرة والتزام داخل المنظمة.

## 9.2. علاقة الجودة الشاملة بالأداء المتميز:

إدارة الجودة الشاملة " Total Quality Management (TQM) " تعبير شاع في أدبيات الإدارة المعاصرة ويعبر عن توجه عام يسيطر على فكر وتصرفات ممارسي الإدارة في كافة المنظمات، وأصبح من معايير تقويم الإدارة والحكم على كفاءة المنظمات.

وتتعدد أسباب اهتمام منظمات الاعمال Business Organizations والمنظمات العامة Public والحكومية بصفة عامة Government Organizations بقضايا الجودة الشاملة، ولكنها تتركز في مجموعة الأسباب التالية:

أ. التطورات التقنية والعلمية الحديثة التي جعلت الجودة الشاملة امرا ممكنا مما لا يستساغ معه ممارسة العمليات الإنتاجية والادائية عموما بذات الأساليب التقليدية التي كانت تفقد عنصر الجودة بالقدر الكافي.

ب. اشتداد الضغوط التنافسية وحدة الصراع بين المنظمات المختلفة على اجتذاب العملاء والفوز بنسب أكبر من الأسواق التي تتسع بدرجات هائلة باستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات من ناحية، كما تتطور وتتسع بزيادة مستويات جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات المتميزة.

ت. التركيز في مختلف النظم الاقتصادية في العالم المعاصر على أهمية احترام العملاء Customers الذين تتعامل معهم المنظمات، وضرورة بذل أقصى الجهد والعناية في تقديم منتجات وخدمات متميزة وعلى جودة عالية الى العملاء الحاليين لارضاء رغباتهم، وكذا لاجتذاب العملاء المرتقبين.

ث. ارتفاع المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية لنسب متزايدة من افراد المجتمعات المعاصرة، مما يجعلهم يتشددون في ضرورة الحصول على مستوى من الخدمة الجيدة يتفق مع تطلعاتهم وتوقعاتهم. (السلمي، 2002: 125).

لقد رأى العديد من الخبراء والمختصين أن الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز المختلفة كان الرغبة في تأكيد وتعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وتم إدراك أن تحقيق الأداء المتميز يعتمد على تقنيات إدارة الجودة الشاملة خاصة في المنظمات الخدمية. ويشير التغيير في الثقافة التنظيمية الى

تغيير في قيم ومواقف واعتقادات المستخدمين وقدراتهم وسلوكياتهم وتتعلق التغييرات الثقافية في كيف يفكر الفرد العامل. (جلاب ومزهر، 2007: 18) وان معرفة قواعد التغيير في الأنظمة وفهم خصائص المنظمات التي لديها ثقافة الجودة الراسخة هو أمر هام لأي فريق عمل امل في تغيير ثقافة المنظمة. (شعبان، 2002: 30) ويشير (جودة، 2009: 48) أن من الضروري أن يكون العاملين في المنظمة ملمين بمفهوم ادارة الجودة الشاملة مما يساهم في تطبيق المنهجية الجديدة بنجاح، وهناك العديد من الجوانب التي تشمل عليها ثقافة المنظمة هي:

- التركيز على الزبون؛
- اداء العمل الصحيح من المرة الأولى؛
- التفاني في العمل؛
- احترام الآخرين؛
- الصدق في التعامل مع الآخرين؛
- الخطأ هو فرصة للتطوير؛
- عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف اجراء اتصال أكثر فاعلية؛
- اتباع منهج التميز؛

ويشير (جويحان، 2013: 23) إلى أن عملية بناء ثقافة الجودة تشبه ببناء بناية لا بد من تهيئة الأرضية لها، اذ تستوجب على الادارة ان تقوم باستيعاب قوانين التغيير التنظيمي، وتتمثل هذه القوانين في:

- أ- استيعاب التاريخ الكامن وراء الثقافة الحالية؛
- ب- عدم التلاعب بالانظمة بل تحسينها وتطويرها؛
- ت- الجاهزية للاستماع والملاحظة؛
- ث- اشراك كل شخص يتاثر بالتغيير في احداث ذلك التغيير؛

ومن اجل تأسيس ثقافة الجودة لا بد من تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات التي تستعملها المنظمات للتحويل الى ثقافة الجودة (الفضل والطائي، 2004: 310-312) هي:

- أ- التعرف على التغيير المطلوب؛
- ب- كتابة التغييرات المطلوبة؛



ت- تطوير خطة لصنع التغييرات؛

ث- فهم عملية التحويل من الناحية المعنوية؛

ج- تحديد الاشخاص المهمين وجعلهم دعاة للتغير؛

ح- استخدام اسلوب القلوب والعقول؛

خ- تطبيق استراتيجيات التودد؛

د- توافر الدعم؛

وتعد جودة المنتجات عنصر أساسي في المنافسة بين المنظمات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات الزبائن تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية والارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية. (يوسف، 2007: 35) ويعتمد الأداء المتميز على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة وفق (Arthur D - little)، إذ يؤكد خبير الجودة في دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم. (توفيق، 1998)

ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، وتعد إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء والذي ترمي من خلاله المنظمة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في الوصول إلى رضا الزبون وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة، والالتزام في جميع مجالات العمل. (مصطفى، 2001: 69).

إن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد الزبائن الذين يقوم بخدمتهم فقط ولكن أيضا الجودة التي يؤدي بها عمله، والسلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "دنيس مورجان" في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية. (ليندة، 2005: 20) فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع حتى يكون نصل الى درجة الأداء المتميز.

## 10.2. دوافع الأداء المتميز

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المنظمات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التميز، لأن المنظمات التي تعتقد فكرا إداريا جامدا

لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي:

- معدلات تغير سريعة.
- منافسة بلا حدود.
- حفظ المكان والمكانة.
- تنامي الشعور بالجودة.
- تكنولوجيا المعلومات. (الجبوري، 2013: 167-194).

### التغير سريع وثابت:

التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير. "فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة، والسبب الرئيسي للحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة الخارجية". (زايد، 2006: 7).

وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها. وهي نقطة البداية ونقطة النهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة البداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل مواد الخام، رؤوس الأموال والعمالة والمعلومات عن السوق. أما حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال في المستهلك الأساسي المنتجات وخدمات المنظمة"، (بلهادي، 2007: 116).

لقد شهدت الظروف البيئية التي تعيشها المنظمات منذ النصف الثاني من القرن العشرين العديد من التغيرات التي أثرت بشكل مباشر على فكر وأداء المنظمات، ولعل من أهم العوامل التي ساعدت على حدة التغيير البيئي انتهاء الصراع الدائم بين القوتين العظميتين وانهايار القوى الشيوعية وعودة ألمانيا الموحدة وتكوين الإتحاد الأوروبي وسيطرة القوى الرأسمالية على مجريات الأمور في العالم وظهور ما يسمى بالنظام العالمي الجديد.

### المنافسة بلا حدود:

عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية سعت العديد من الدول إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي للدولة خلال فترات قصيرة. ولقد لقي هذا

الفكر الإداري روجا شديدا خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي، فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق. (زايد، 2006: 7).

وقد مثلت حماية الأسواق ميزة تنافسية هامة من الدول والمنظمات لفترات طويلة، غير أن تغير موازين القوى العالمية العظمى عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المقترح وآليات السوق. وظهر خلال تلك الفترة العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر. وكان من الطبيعي أن تطفو خلال تلك الفترة على السطح فكرة المنافسة المفتوحة أيضا. وخير شاهد على وجود المنافسة المفتوحة هو الغزو الثقافي الذي تعيشه معظم بلاد العالم، فما نشاهده الآن هو تنافس بلا حدود.

### تنامي الشعور بالجودة:

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة، على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضاعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولويتها. ويؤكد هذه الحقيقة كل من (Wheeler and Hunger, 1998: 28) بقولهما " إن المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المنظمات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري".

### 11.2. الأساليب المتبعة لتحقيق الأداء المتميز:

يتوجب على المنظمات الساعية إلى بلوغ الأداء المتميز أن تسعى أولا إلى توفير جملة من الأساليب التي في ضوئها يتحقق هذا الهدف حيث يرى (George, 1998: 120) أن الشركات ذات الأداء المتميز تسعى جاهدة إلى قيام مواردها البشرية بتنفيذ بعض الأساليب التي تجعل أداءها مختلفة عن الشركات الأخرى المنافسة ومن هذه الأساليب:

- ✓ العمل على تحمل مسؤولية العملية الإنتاجية من حيث الجودة والكمية، بالسعي إلى التغلب على جميع المشكلات المصاحبة للعملية الإنتاجية في جميع أقسام المنظمة.
- ✓ الاتصال الفاعل والكفاء مع الزبائن والموردين.
- ✓ العمل على تدريب وتعلم الأفراد العاملين على جميع المجالات والمهام المتعلقة بالإنتاج.
- ✓ السعي إلى إدارة العمليات الإنتاجية بشكل كفاء لتحسين الجودة وتخفيض التكاليف مع الالتزام

بتقليل الوقت إلى أدنى حد ممكن.

كما تطمح الكثير من منظمات الاعمال للوصول الى أداء متميز في إطار الأساليب والمستلزمات العصرية الحديثة التي من شأنها تحقق الأداء المتميز للمنظمات، وفي هذا الصدد يمكن تحديد عدد من النقاط التي من شأنها تحقيق الأداء المتميز (يوسف، 2005: 51). كالاتي:

أ. تحديد المعايير المتبعة بهذا الصدد لكل من العاملين في المنظمات، ومن ثم الغاء هذه المعايير تدريجيا.

ب. تطوير الأداء: وذلك بإسناد اعمال جديدة إليهم واتباع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر وعدم الإبقاء على العاملين من أصحاب المهارات في اداراتهم لفترة تزيد على الحد المقرر.

ت. الاستمرار في اجراء التعديلات في بيئة العمل مثل ثقافة وسياسة المنظمات وبنيتها.

ث. القيام بتزويد كل مستوى من المستويات المنظمة بموهبة جديدة وتوظيف مدراء مناسبين لحل المشاكل التنظيمية، كما تعد عمليتي التدريب والتطوير من أبرز الوسائل التي يمكن استخدامها لرفع مستوى اداء العاملين في المنظمات والارتقاء بأدائهم لمستوى الأداء المتميز، (Noe,1994: 59).

## 12.2. مجالات قياس أبعاد الأداء المتميز

تعددت الأبحاث والمحاولات التجريبية التي سعت إلى تحديد أبعاد الأداء المتميز، وكان هناك تباين واضح في تحديد مجالات قياسه من وجهة نظر الكتاب والباحثين المتخصصين في تصنيف هذه الأبعاد، وهذا أمر طبيعي يعود إلى حداثة هذا النمط الإداري. ومن خلال المراجعة في الأدبيات النظرية للإدارة يظهر وجود أكثر من اتجاه وذلك لعلاقة نماذج عديدة من التميز بالعوامل الظاهرة والكامنة في المنظمة. وهناك اتجاه يركز على نماذج اشتهرت عالمية، لارتباطها المباشر بالعمل والعاملين على مستوى المنظمة، كالنموذج الأوربي والياباني ونموذج بالدريج والنموذج الأمريكي التي ركزت في معظمها على أبعاد قياس منها (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستهلك، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على العمالة، إدارة العمليات وجوائز عربية مشهور مثل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز. وتوجه آخر ركز على التميز بالأداء ومؤشراته متخذين من طبيعة الدراسة وميدانها مرتكزا في تحديد أبعاد قياس التميز

كما هو الحال في دراسة (الجبوري، 2013: 180) التي حددت الأداء المتميز وأبعاده بقياسه من خلال مقاييس (مالية، إدارة الموارد البشرية، التسويق، قيمة ملكية حملة الأسهم، نوعية تحول المنظمة، الإدارة العليا)، وغيرها من الدراسات التي اعتمدت نماذج جاهزة أو أبعاد بطاقة الأداء في قياس الأداء المتميز، وهناك اتجاه عام يعتمد في أبعاد قياس الأداء المتميز على المجالات التي يمكن للمنظمات أن تتميز في البعض من المحاور كما هو الحال في الدراسات المعروضة في الجدول (2)

الجدول رقم 2: مجالات قياس الأداء المتميز من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث	التميز في مجال التنظيمي والإداري	تميز الاستراتيجية	تميز المرووسين	تميز الهيكل	تميز المعرفة	التميز بتقديم الخدمة	التميز بالعمليات	التميز بالتكنولوجيا
1	المسعودي، 2008	X	X	X					
2	حاجي، 2010	X				X			
3	المسور، 2010	X			X		X		X
4	حسن، 2010	X	X			X			
5	Faridn et al, 2013	X	X	X	X			X	
6	الأمين، 2013					X		X	
7	بن جدو، 2013					X		X	
8	النويقة، 2014	X		X	X				
9	Nour, 2014	X	X	X			X		X
10	Rezeal, et al, 2015	X	X	X			X	X	X

المصدر: من إعداد الباحث.

استنادا الى دراسة: إبراهيم، مشعل (2018).

يتبين من الجدول رقم 2 أعلاه، وجود العديد من المجالات التي يمكن للمنظمات أن تتميز من خلالها في الأداء، لكن لتعدد هذه المجالات وعدم إمكانية المنظمات من التميز في جميع المجالات، وعدم إمكانية الاعتماد على مجالات معينة وإغفال غيرها، اجتهدت كل الدراسات السابقة إلى أهمية قياس هذه المجالات أو المؤشرات مجتمعة في أداء المنظمة وفي مقدمتها (بطاقة الأداء المتوازنة، الرؤيا الاستراتيجية، الزبائن، العمليات، التعلم والنمو، المالي)، بل ذهب البعض إلى أبعد من ذلك بتبني مقياس "سيكما السداسي للجودة في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات. وعبرت كل الأبحاث والمراجع العربية والأجنبية المهتمة بهذا الموضوع عن مدى أهمية هذه المجالات والمؤشرات في أداء المنظمة الحديثة، بل اعتبارها من محددات تحقيق الأداء التميز.

### 13.2. أبعاد الأداء المتميز

إن الأداء المتميز يتطلب قيادة وإدارة فعالة، وهيكلًا تنظيميًا يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات والقدرات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة وتدعيم جودة الخدمة من خلال التحسين المستمر، وتحسين العمليات الداخلية، وتفعيل دور المعرفة والتكنولوجيا. وبقدر تعلق الموضوع بالدراسة الحالية على مستوى مؤسسة الاتصالات ضمن البيئة الجزائرية، فإن الدراسة الحالية تسعى نحو بناء توافق في الآراء بناء على الدراسات السابقة من خلال توظيف ثلاث من الأبعاد هي: (التميز في مجال الخدمات والتميز في مجال العمليات والتميز في المجال الإداري والتنظيمي)، ويرى الباحث أنها أبعاد ومؤشرات ذات شمولية وخصوصية في متطلبات الأداء المتميز في مؤسسة الاتصالات، مبررا ذلك ان اغلب مجالات الأداء المتميز والجودة اعتمدت هذه المؤشرات ضمن المعايير الموضوعة لتفوق المنظمات.

### 1.13.2. البعد الأول: التميز في مجال الخدمات

حسب دراسة (فائق، مشعل، 2018: 37-38)، يقصد به تقديم الخدمات المختلفة للزبائن بشكل متفرد وخارج عن المألوف وبطريقة تحقق توقعات العملاء ورضاهم، وهو ما يجب توفره في العديد من الشركات التي تتعامل بشكل مباشر أو غير مباشر مع الزبائن والعملاء، فالتميز هنا يستند على إبداع المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن مقارنة بالمنافسين، وبذلك تعد الجودة عامل مهم في التميز حيث تسمح للمنظمة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات والخدمات وثبات جودتها بما يتلاءم واحتياجاته، وقد أصبح من أولويات المنظمات هو

التميز في إنتاج وتقديم الخدمات في ظل المنافسة الشديدة وصولاً إلى رضا الزبون (حسن، 2010)، لذلك فالتميز في جودة الخدمة يدور حول إعطاء الزبون الخدمات التي يحتاج إليها في إطار تحقيق الأهداف المؤسسية المعنية ضمن أية قيود تنظيمية، ولذلك فمن الضروري أن توصف الخدمات والمستوى القياسي لها بشكل دقيق، وإلا فكيف يكون مزود الخدمة على دراية بما هو مطلوب منه تقديمه لتحقيق الجودة في الخدمات؟ وأشار النعيمي وآخرون (2008) إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت الإنتاج هذه الخدمة، وتؤكد العزاوي (2010) إلى أن جودة الخدمة هي ضمن مدخلين أساسيين، "مدخل المستفيد" المبني على التفوق في الخدمة في إطار حكم المستفيد على جودتها، وتلبيتها لحاجاته مقارنة بخدمات المنظمات المنافسة، و"مدخل المنتج (الخدمة)" الذي يستند إلى مطابقة الخدمة لمواصفات التصميم، وبذلك يمكن التركيز على الجوانب التالية:

أ- التركيز على المستفيد وتلمس حاجاته وتوقعاته لتلبيتها.

ب- ضرورة وجود مقاييس محددة لتحديد مصداقية الخدمة المقدمة له ودقتها.

ت- تأكيد حصوله على الخدمة من أول مرة من دون السماح بأي خطأ يوجب التأخير، أو بتقديمها بعيدة عن المقاييس المتفق عليها سابقاً، وهنا يكمن الدور المحوري للعقد المبرم بين الأطراف المعنية، والذي ينبغي أن يراعى في صياغته تحقيق التميز المستهدف على مستوى الخدمة.

مما سبق فإن تحقيق التميز في مجال الخدمات ليس بالأمر السهل، فالزبائن يطالبون مزودهم بالخدمات لتلبية حاجاتهم واشباع رغباتهم أي أنهم يطالبون بالخدمات المناسبة والصحيحة التي تقدم وفق مستويات الأداء السليمة في جميع الأوقات.

### 2.13.2. البعد الثاني: التميز في مجال العمليات

إن كفاءة المنظمة تتحدد بكفاءة أداء العمليات الداخلية فيها، وإن المنظمات تحصل على مخرجاتها من خلال العمليات التي تجريها على المدخلات، وإن العمليات التي تحدها المنظمة تتحدد

في ضوء إيصال القيمة للزبون، وبالتالي الحصول على رضاه وولائه والاحتفاظ به، لذلك فإن الأساس للاداء المتميز هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة، وان تكون محددة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، وأشار ادريس والغالبي (2009) إلى جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين (حسن، 2010) و(فائق، مشعل، 2018: 39)

وتشير الدراسات السابقة ان تحسين العمليات بطرق إبداعية يتضمن النشاطات التالية:

- تحديد أساليب وألويات وفرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي أو جذري.
- الاستفادة من إبداعات الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين في عمليات تبسيط الإجراءات وتحسن العمليات.
- استعمال أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة في تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.
- تجربة وتعميم تطبيق العمليات الجديدة والمعدلة شرح التعديل للموارد البشرية والمتعاملين. ضمان تدريب العاملين قبل القيام بتطبيق العمليات الجديدة أو المعدلة.
- تقييم تأثيرات العمليات المعدلة على الأداء والخدمة ومدى تحقيقها للنتائج المطلوبة.

### 3.13.2. البعد الثالث: التميز في المجال الإداري والتنظيمي

أكد حسن (2010) أن التميز الإداري يعني مدى توافق الهيكل التنظيمي مع أهداف المنظمة، ومناسبا للأفراد والعمليات، ما يمكن ان يعطي فرصا للتميز الفردي والجماعي. وان يكون وجود الأفراد حسب متطلبات الوصف الوظيفي، وان تكون القيادة قريبة من الأفراد وناجحة في تشجيعهم وتحفيزهم وتراقب وتمنح الصلاحيات وكذلك يشمل التخطيط الاستراتيجي، ورسم السياسات والاستجابة السريعة للمتغيرات من البيئة الخارجية. أما التميز التنظيمي: فيعني قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات، كما عرفه (Grote, 2002) بأنه قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تحفز وتصحح وتواجه مشاكل الأداء بفاعلية. (فائق، مشعل، 2018: 40)



إن أهمية الأداء التميز في المجال التنظيمي تتبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية - الثقافة التنظيمية - الهيكل التنظيمي)، ثم تنامي الشعور بالجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات (زايد، 2006).

وأكد (2006) Cristina & Colurcio على أن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، يكون من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود، فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، يجعلهم يتخلون عن الروتين والمركزية في التعامل، وبذلك يتحقق التميز في أداء المرؤوسين.

وترى الدراسة أن المنظمات المتميزة عليها أن تجعل أهداف العاملين مرتبطة بأهداف المنظمة فيها وذلك ان يكون هنالك أهداف مشتركة تسعى المنظمة والعاملين إلى تحقيقها، مما يجعل العاملين يبذلون قصارى جهودهم لتحقيق الأهداف باعتبارها أهداف خاصة بهم، وهذا ما أكدته دراسة حسوني (2010) بالقول "إن كان أعضاء المنظمة يمتلكون الحماس في تأدية المهام التي تناط إليهم كونهم يمتلكون قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي الصعوبات والمشاكل في العمل دون تدمير سيؤدي إلى تحقيق الأهداف".

وترى الدراسة أنه من الواجب أن يتوافق الأداء المتميز في مجال العمليات مع التميز الإداري والتنظيمي لان الأصل في تميز العمليات هو التميز في الإدارة، بحيث يخلق التميز الإداري الظروف المناسبة التي تؤدي إلى تميز العمليات وذلك لان العلاقة بينها هي علاقة تبادلية (حسن، 2010).

### 14.2. مواصفات قادة التميز

يرى (السلمي، 2002: 286-287)، إن الأسلوب القيادي الذي يتبعه أي قائد في أي منظمة هو في الحقيقة تعبير عن خبراته وتجاربه، ومستوى معارفه ومهاراته، وأهدافه وتوجهاته ودوافعه، ومدى إدراكه لمسئوليته والتزاماته التنظيمية. أي أن القيادة هي تعبير وانعكاس لشخصية القائد وتركيبه النفسي والاجتماعي والحضاري ومستوى تفاعله مع الموقف التنظيمي الذي يوجد به. ومن ثم فإن البحث عن مواصفات وخصائص قادة التميز ينبغي ان يركز على هذين البعدين الاساسيين في تكوين القادة وهما:

❖ **البعد الأول:** ويتكون من المواصفات الفردية لشخص القائد شاملا تاريخه وقدراته ومهاراته وهيكل الدوافع والاتجاهات والمدرجات والتجارب والخبرات التي عايشها وكلها عوامل مهمة وذات تأثير في توجيه سلوكه القيادي.

❖ **البعد الثاني:** ويصف الواقع التنظيمي الذي يعمل به القائد وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وأسلوب تشكيل الهياكل التنظيمي ونظم العمل، فضلا عن التوجهات الاستراتيجية والاهداف والرؤى التي تسعى اليها المنظمة.

إن مواصفات قادة التميز تعكس هيكلًا متنوعًا من الصفات الشخصية الإيجابية القابلة للتفاعل والتطور بالاحتكاك مع المواقف التنظيمية المتنوعة.

يرى الباحث مدى أهمية القدرات التي يتمحور حولها نظام الشخصية التي ينبغي أن يتمتع بها قادة المنظمات في توظيف مهارات التعامل مع جميع القضايا التي تؤثر على حاضر المنظمات ومستقبلها، الأمر الذي زاد من الإدراك بأن إدارة المنظمات بما تمتلكه من قدرات استراتيجية (مورد بشري متميز) هي قوة التفوق الجوهرية لبلوغ الأداء المتميز، خصوصا مع حلول الألفية الثالثة وسيادة اقتصاد المعلومات أو الاقتصاد المبني على المعرفة، فمن يملك المعرفة وليس لديه المقدرة على إدارتها وترجمتها بشكل مؤثر في إدارة الأداء بطرق مثلى، لن يستطيع مواجهة التحديات ومخاطر المنافسة وتحقيق الأداء المتميز.

## 15.2. خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز

من أجل وصول المنظمات الى التميز في أدائها لا بد لها من ان تتحلى بجملة من الخصائص والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى العاملة معها في الميدان نفسه، اذ أشار (Daft, 2001: 483) الى ان هناك بعض الخصائص التي لا بد من توفرها في المنظمات المتميزة والتي تتمثل في (التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation، الإدارة العليا Top Management، ثقافة المنظمة Organization Culture). وأشار (Grote 2002) بأن المنظمات التي تريد ان تحقق الأداء المتميز لا بد لها من أن تتميز بمجموعة من الخصائص وهي:

- ✓ قبول الأعمال الصعبة: أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المنظمي، حيث تكون هنالك فرص للنمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- ✓ توفر القيادة الكفوء: إن القيادة تعمل كقدوة ويكون لها دور في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- ✓ تحمل المصاعب: أن تحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في زيادة تميز المنظمات.
- ✓ الخبرات البعيدة عن العمل: تتوفر للمنظمة خبرات خارج نطاق العمل وخاصة خدمة المجتمع، ذلك يوفر فرص للمنظمة لاكتساب الميزة في الأداء.
- ✓ برامج التدريب: لابد للمنظمات من أن توفر فرص تدريبية لكي تعزز من حالة التميز لديها.
- ✓ الدقة: بناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ، ينبغي اختيار أحسن الأساليب لأداء المهمات.

في حين يرى (صدام، 2004: 30) أن المنظمات المتميزة لا بد لها من أن تسير وفق جملة من الأنظمة والقوانين، وان هذه الأنظمة تخضع بمدلولها إلى مجموعة من القيم تمثلت في:

- الاعتقاد بأن المنظمة ستكون هي الأفضل حاليا ومستقبلا، بالاعتقاد بمدى أهمية الناس كأفراد وليس كالات ولكل منهم هويته الخاصة؛
- الالتزام ببيان مدى أهمية العمل بكل تفاصيله وما هي نسب الإنجاز؛
- الاعتقاد الواضح بأهمية النمو والأرباح؛

### 16.2. النماذج العالمية للتميز في الأداء وإدارة التميز:

مما تقدم فإن المنظمات المتميزة هي المنظمات التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوق، تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين. وعليه تسعى المنظمات إلى تطوير الأداء الإداري والفني لكافة الخدمات والنشاطات المنظمة من خلال منهجيات التميز العالمية التي أثبتت نجاحاتها من خلال منظمات عالمية أسست أفضل الممارسات وفي أوقات قياسية والمتمثلة بنماذج التميز العالمية التي اشتهرت بها الكثير من بلدان العالم وأفصحت عن خصوصية نموذجها وتجربتها التي تميزها عن غيرها من النماذج.

ولقد ظهرت بعض النماذج في موضوع إدارة التميز والتميز في الاداء، والتي تمثل أسلوبا يهدف إلى الاستفادة من خبرات الأداء المتميز للمنظمات لتحسين أداء بقية العاملين بما يسهم في تحقيق أهداف هذه المنظمات بكفاءة وفعالية، ويأتي في مقدمة ذلك النماذج:

## 1.16.2. النموذج الياباني: (نموذج Deming)

ارتبط اسم وليام ديمينج " W. Deming " بحركة الجودة في اليابان، ويعتبر أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة، (من رواد الجودة)، الذي يرى أنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة، وانطلق وليام ديمينج من رواد الجودة، من شعاره المشهور بأن "العنصر البشري في العمل هو الأساس ومصدر الاهتمام". (العلي، 2008: 28). ويشمل نموذج " ديمينج " على أربعة عشر مبدءاً، يشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذجاً خاصاً بها، ونشأ هذا النموذج عام 1950، (عبد الرحمان، توفيق، واخرون، 2002: 5). وتتمثل هذه المبادئ في:

- إيجاد وخلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات؛
- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات؛
- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة؛
- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال واختيار الموردين بناء على السعر فقط؛
- التحسين المستمر للأبد ولعل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة من أجل تطوير الجودة وزيادة الإنتاجية وبالتالي التخليص المستمر في التكاليف؛
- تأجيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب؛
- تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة؛
- إبعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين والعمل على تنفيذ المناخ الملائم المحفز ليعمل الجميع بفاعلية من أجل الشركة؛
- العمل على إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمنظمة؛
- التخلي عن الشعارات والهتافات والتحذيرات الموجهة إلى العاملين والتي تطالبهم بمستويات جيدة للإنتاجية بدون تقديم الوسائل؛
- عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة؛
- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر في العمل، والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة؛
- تأسيس وإقامة برامج تقوية للتعليم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة

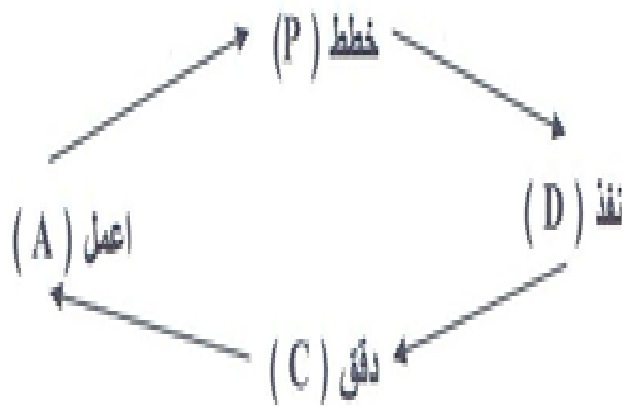
التقدم التكنولوجي؛

- تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر. (بومدين، 2006: 170-171).

ويركز النموذج الياباني على تحقيق ميزة الجودة في محور العمليات التشغيلية الداخلية والتحسين المستمر والطرائق المثلى للعمليات وهو الجانب المتعلق في القيام بالعمليات بالشكل الصحيح باستخدام التقييم الذاتي بحيث يتم تشخيص نواحي القوة والضعف والعمل على التطوير والتحسين في العمليات الداخلية والإدارية ومقارنة نتائج قياس الأداء في المرجعيات المحلية المعتمدة للسنة الماضية ومقارنتها مع المنافسين. (سنا، 2013: 19). ووضع ديمينج " Deming " نظام التحسين المستمر كأساس التحقيق الأداء المتميز على شكل دائرة تعرف بـ " دائرة ديمينج " ( Claude Bernard, 2000: 75)، وهي كما يلي:

- أ- **خطط Plan**: بمعنى خطط في أي مجال من المجالات (تصميم المنتج - تصنيع المنتج)
- ب- **نفذ Do**: قم بتنفيذ ما خطط له من أجل كشف الأخطاء.
- ت- **دقق Chede**: تحري واكتشف عن أسباب الأخطاء.
- ث- **اعمل Act**: صحح الأخطاء، وقم بصياغة الحلول على شكل معايير للاستفادة منه.

الشكل رقم (7): يوضح نظام التحسين المستمر لـ " ديمينج "



المصدر: مهدي السمرائي، 2007: 87.

## 2.16.2. النموذج الأمريكي مالكوم بالدريج (Malcom Baldrige):

يعد مالكوم بالدريج (Malcom Baldrige) أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه، تم إقرارها بشكل قانوني في عام 1987 في عهد الرئيس الأمريكي " رونالد ريجان " بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجها، ويشرف على هذه الجائزة وعلى تنافس الشركات للحصول عليها " المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية" (عمر، عقيلي، 2005:183). ويتشابه النموذج الأمريكي لجائزة (Malcom Baldrige) للجودة مع نظيره الأوروبي (EFQM) في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم، بدليل أن العديد من الشركات البريطانية استخدمت معايير بالدريج " كإطار لقياس وتقييم جهودها المبذولة في مجال تطبيق وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة فيها لكن ليست لهذه الشركات الحق في دخول المنافسة مع الشركات الأمريكية، لأن الجائزة مخصصة حصرا للشركات الأخيرة، ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المنظمات في أجزاء عمليات التقويم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس والتي يحتويها النموذج كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها بشكل يمكن للشركات أن تتبناه وتطبقه لديها.

وتتمحور المفاهيم والقيم النموذج (Baldrige) في التوجهات الرئيسية (يوسف، 2006: 45). التالية:

- القيادة ذات الرؤية؛
- التميز المستمد من رغبات العملاء؛
- التعلم الشخصي والتنظيمي؛
- تقدير العاملين والشركاء؛
- التركيز على المستقبل؛
- الإدارة تهدف إلى الإبداع والابتكار؛
- التركيز على النتائج وخلق القيمة؛
- انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.

ويهدف هذا النموذج إلى ما يلي:

- إيجاد روح المنافسة الشريفة بين الشركات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع؛



ووضعها موضع التنفيذ.

- ت- التركيز على المستهلك والزبون: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق.
- ث- المعلومات والتحليل: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على قياس وتحليل الأداء الداخلي ومدى قدرتها على تكوين نظم المهارات ودعم القرار.
- ج- تنمية الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية.
- ح- إدارة العمليات: يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، وعمليات توفير السلع والخدمات.
- خ- نتائج الأعمال: هذا المعيار يقيس الأداء التنظيمي والانجازات التي تحققت في المجالات الأساسية للنشاط الأعمال. (السلمي، 2002: 44-45).

ومن خلال هذه العناصر، يتضح لنا أن النموذج الأمريكي " Malcom Baldrige " يركز على القدرة على الابتكار لتحقيق إستراتيجية المنظمة ورضا الزبون بتقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات الزبائن الحاليين والمتوقعين في المستقبل، وتتم آلية النموذج Baldrige بترجمة كل من رؤية ورسالة المنظمة من خلال إستراتيجية معينة ومقارنة نتائج الأداء بالمعايير المستهدفة. ([www.baldrige.org](http://www.baldrige.org)).

### 3.16.2. النموذج الأوروبي: (EFQM)

يتبلور النموذج الأوروبي لإدارة التميز حول جملة من المبادئ التي تتيح للقائد فهم العلاقة السببية والاثر بين ما تقوم به المؤسسة والنتائج التي تحققها ( An Overview of EFQM Excellence Model)، ويمكن للمؤسسة التي تتبنى هذا النموذج من خلال: ( Akyay & al, 2013: 989-992).

- أ- تجسيد نتائج متوازنة لجميع المساهمين في المؤسسة، وتحقيق منافع متبادلة بينهم؛
- ب- إضافة قيمة للزبائن بالتركيز على متطلباتهم المتاحة والمحتملة بشكل واضح؛
- ت- القيادة الفاعلة والاهداف الواضحة؛
- ث- الإدارة بالعمليات، لخلق نتائج مستقبلية متوازنة ومستدامة؛



- ج- تمكين الافراد بالمؤسسة وتحيين إمكانياتهم؛
- ح- تعزيز التعلم المستمر والابتكار والابداع؛
- خ- تشجيع التعاون والتحالف، بالتشارك المعرفي وخلق علاقات المنفعة المتبادلة؛
- د- تحمل المسؤولية الاجتماعية من اجل مستقبل مستديم؛

يعتبر النموذج الأوروبي لإدارة المتميز (EFQM) من أبرز نماذج إدارة الأداء المتميز الشائع استخدامه في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث نشأ النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز سنة 1992.

ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي نشأ عام 1988 ويعرف النموذج الأوروبي للأداء المتميز بأنه " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج. ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة الأداء المتميز إن هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على أسس معينة". (السلمي، 2002: 32).

وتتمثل الأسس التي يركز عليها النموذج (بومدين، يوسف، 2006: 162-163) في:

الأهداف الواضحة لأن تحقيق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المنظمة المختلفة يتم بحسب التركيز على النتائج المستهدفة لجماعات أصحاب المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعه فضلا عن أصحاب رأس المال. والتركيز على العملاء حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الأداء بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع بالمقارنة ما يمكنه الحصول عليه المنافسين من ناحية أخرى. ومن هنا يجب على إدارة الأداء المتميز تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة.

القيادة الفعالة والأهداف الواضحة حيث تحقيق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المنظمة يتم بحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم وهي أهم محددات الأداء التنظيمي.

والإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق حيث تكون المنظمة على كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجرى إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة. وتنمية وتمكين الأفراد بالمنظمة، باعتبار أن البشر هم أثن ما تملكه المنظمات، فإن تحقيق الإدارة الغرض التميز يكون بخلق بيئة تنظيمية مشجعة

لاستقطاب العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

والتعلم المستمر والابتكار والتجديد، ويعتبر من الشروط المهمة لتحقيق الإدارة الأداء المتميز خلال استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات والارتقاء إلى مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية. وتنمية علاقات الشراكة والتحالف، حيث تسمح وجود مثل هذه العلاقات والتحالفات بتوفير فرص أفضل للعمل بكفاءة حيث تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ويقصد بشركاء العمل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات. وإدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.

### 4.16.2. النموذج الجزائري للتميز:

لقد أنشئ النموذج الجزائري للتميز لمسايرة التطورات العالمية والتحديات التي صارت تهدد مستقبل المنظمات الجزائرية، وكذا اقتداء بالنماذج العالمية الرائدة في التميز.

**أولا. التعريف بالنموذج:** اقترح إنشاء نموذج وطني جزائري للتميز لأول مرة سنة 2000، إلا ان إقراره فعليا كان بتاريخ 06 جانفي 2002، وقد وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، ممثلة بقسم الجودة والامن الصناعي، ويقدم النموذج الوطني للتميز "الجائزة الجزائرية للجودة"، بحيث تتكون الجائزة في شكل مكافأة مالية يحدد مبلغها بمليون دينار جزائري (2000000دج). بالاضافة الى شهادة شرف وهدية شرفية، وتمنح الجائزة سنويا للمنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني عن طريق مسابقة وخلال احتفال رسمي وهذا بناء على تقييم لجنة تحكيم تحدد تشكيلها بقرار من الوزير المكلف بالتنقييس: (المرسوم التنفيذي، 2002: 02-05).

ومن بين المنظمات التي استطاعت الظفر بالجائزة نذكر:

- ❖ الشركة العمومية الوطنية للصناعات الدوائية SAIDAL عام 2003.
- ❖ الشركة العمومية لانتاج الاسمنت SCIMAT باتنة عام 2004.
- ❖ المنظمة الوطنية لانتاج المسامير والسكاكين والحفريات BCR عام 2005.
- ❖ المنظمة الوطنية للأملاح ENASEL بقسنطينة عام 2006.
- ❖ المنظمة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية ELRIME عام 2007.

- ❖ شركة النقل والتجهيزات الصناعية والالكترونية TRANSMEX عام 2008.
- ❖ شركة الإسمنت لعين الكبيرة بسطيف التابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "جيكا" عام 2018.
- ❖ شركة "سيتال" لصناعة وصيانة عربات الترامواي عام 2019.

#### ثانيا. معايير التقييم:

يتم التقييم في النموذج الجزائري على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة، توزع بأوزان متفاوتة على ثمانية معايير وهي: (سعاد، 2014: 89-99).

أ- التزام الإدارة (120 نقطة): يظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة، وتعبئة الموارد للزمة لاستمرارية التحسين والعمل على اشباع توقعات الزبائن والعمال والمالكين ومختلف الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة، بالإضافة الى اشرافها على مكافأة الإنجازات الردية او الجماعية الناجحة.

ب- الأهداف الاستراتيجية (80 نقطة): بين هذا المعيار درجة توافق استراتيجية الجودة المتبعة مع استراتيجية المنظمة الكلية، ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والاقسام، بالإضافة الى درجة استيعاب استراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذها.

ت- الاستماع للزبائن (200 نقطة): من خلال الأدوات التي تستعملها المنظمة في قياس وفاء الزبائن ودرجة رضاهم حول مخرجاتها، ونذكر على سبيل المثال: التحقيقات، سبر الآراء، إحصاء الشكاوى والمردودات، بالإضافة الى إقامة علاقات مع جماعات المستهلكين

ث- التحكم في النوعية (120 نقطة): ويعكس هذا المعيار قدرات المنظمة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة، وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية.

ج- قياس الجودة (80 نقطة): من خلال وضع معايير تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة، ومدى التحكم في هذه المعايير وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.

ح- تحسين الجودة (80 نقطة): من خلال قدرة المنظمة على معالجة الانحرافات بين اهداف الجودة المتوقعة والمتحققة وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة وكذا الإجراءات التي تضمن

فعالية هذه العمليات.

خ- مشاركة العمال (100 نقطة): يعكس هذا المعيار درجة تمكين العمل ومشاركتهم في اقتراح

لإجراءات التحسينية على الجودة، والعمل على تجسيدها من خلال الاعلام والتحيز والتكوين

د- نتائج الأداء (200 نقطة): يتم التركيز على النتائج المتعلقة بإرضاء الزبون، إرضاء العمال

والنتائج المتعلقة بالجوانب المالية، وكذا النتائج المتعلقة بالعملية الإنتاجية والنتائج المتعلقة

بالمسؤولية الاجتماعية.

## 17.2. العلاقة النظرية بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز:

بعد تناول هذه الدراسة للإطارين النظري للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز في الفصلين الأول والثاني وبعد البحث والتنقيب، وجد الباحث ان العديد من الباحثين والمؤلفين قد أشاروا بإشارات مباشرة وغير مباشرة الى علاقة الذكاء الاستراتيجي بالأداء المتميز. وعلى سبيل المثال لا الحصر ترى (ليندة، 2005: 105) أن المنظمة هي "النشاط الإنساني الجماعي بالدرجة الأولى التي يتوجب عليها تشجيع أعضائها من اجل تحقيق الأداء المتميز"، وذلك من خلال تزويد رؤساء الأقسام والمديرين بالبيانات والمعلومات والأفكار الاستراتيجية لصالح تطور المنظمة في إشارة واضحة منها للذكاء الاستراتيجي، ويرى (العلي وآخرون، 2009: 338-339) بأن الأداء المتميز للمنظمة يعتمد على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة، ونظرا لأهمية الدور الكبير الذي تلعبه الموجودات الغير ملموسة في تحسين الأعمال وتميزها فإن الحاجة تبدو ماسة لاعتماد الذكاء الاستراتيجي باعتباره من موارد المنظمة غير الملموسة.

مما تقدم خلص الباحث، أن المنظمات الساعية لتحقيق الأداء المتميز يتطلب أن تكون مدركة تماما لعملية تحقيق التميز بكافة مجالاته، فالمنظمات بحاجة إلى وسائل للتعرف على العقبات التي تواجهها، وإيجاد وسائل حديثة لجمع المعلومات الاستراتيجية لاتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية (مثلا من الذي يجب ترقيته أو من لديه روح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟). لذلك ينبغي أن يكون هنالك تطوير للمدراء والموظفين بشكل مستمر لجعل المنظمة أكثر تميزا قياسا بالمنظمات المنافسة. كما يجب عليها أن توفر المهارات لصانع القرار سواء كان فردا أو جماعة ومعرفة الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات. بمعنى أنه لا يكفي لشاغل الموقع أن يكون ذكيا، إنما لا بد من توافر القدرات المتفردة لديه في مجال استخدام القدرات العقلية وفق منظور

## الفصل الثاني: الإطـار النظري للأداء المتميز

استراتيجي يحقق له وللمنظمة التي يعمل فيها فرصا مستقبلية يصعب على الآخرين الوصول إليها بذات المستوى، وهنا يظهر دور الذكاء الاستراتيجي الذي يعتبر مفتاحا لتحسين الأداء المتميز، لأن الأداء المتميز رهين لتوافر مهارات وقدرات على مستوى مرتفع لقادة لديهم القدرة على الابتكار والابداع بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز داخل المنظمات ذات الأداء العالي.

### خلاصة الفصل

تسعى المنظمات دائما إلى تبني أفكار إدارية جديدة وذلك رغبة منها في التميز على المنافسين وزيادة قدرتها على البقاء، لأنها إذا ما احتفظت بأفكارها الإدارية لفترة طويلة فأنها من الصعب عليها أن تبقى في السوق، وإن الوصول إلى التميز ليس أمرا سهلا يتحقق بالتمني، ولكن بالعمل والجهد المتواصل على كافة مستويات المنظمة، لان تحقيق الأداء المتميز لا يتسنى الا بتجنيد كل الموارد البشرية في المنظمة الحديثة على كافة المستويات. وإذا كان التميز والتفوق ضرورة تملئها مقتضيات العصر فإن الأهم هو الاحتفاظ بهذه المكانة، فالمؤسسات المتميزة هي التي تحرص على تجسيد رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية على ارض الواقع من اجل تحقيق التفوق والنجاح والبقاء.

ويعتبر الأداء المتميز فكر اداري عصري، ويعتبر العنصر البشري هو الحاكم في هذه العملية فالتميز هو نتاج فكر بشري والبشر في النهاية هم الذين يجعلون الأشياء ممكنة الحدوث عملا بالقول الشهير " إذا استطعت ان تحكم بشيء، تستطيع ان تحققه".

ويرى الباحث من خلال هذه الدراسة ان الأداء المتميز يعبر عن قدرة الموارد البشرية على العمل ضمن منظومة من الذكاء الاستراتيجي.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

### مقدمة:

بعد البحث الطويل والمتواصل من خلال البحث والتقيب في المصادر المتعددة للحصول على دراسات سابقة في موضوع الذكاء الإستراتيجي ودوره في تحسين الأداء المتميز، تبين للباحث ان هناك دراسات نادرة جدا تناولت أحد ابعاد او عناصر الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المتميز، وهناك منها من تناول على سبيل المثال الذكاء الاستراتيجي مع أحد ابعاد الأداء المتميز كجودة الخدمة او جودة العمليات. لكن وعلى حد علم الباحث فإن هذه الدراسة هي الأولى التي تناولت العلاقة بين المتغير الأول الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، المشاركة) وعلاقته بتحسين الأداء المتميز بأبعاده (التميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال التنظيمي والإداري)، سواء على المستوى المحلي او على الصعيد العربي وحتى الأجنبي. اما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وعلاقته بمتغيرات أخرى فقد وجد الباحث مجموعة من الدراسات سواء على الصعيد المحلي او العربي او الأجنبي سيتم تناولها في هذا الفصل. كما سيتطرق الباحث الى جملة من الدراسات التي تناولت موضوع الأداء المتميز وعلاقته بمتغيرات أخرى سواء على المستوى المحلي او العربي او الأجنبي، سيتم تناولها في هذا الفصل وقام بالباحث في النهاية بالتعليق على كل الدراسات السابقة التي تمكن من الحصول عليها وتحديد أوجه التمييز والاستفادة المعرفية من الدراسات السابقة.



1.3. الدراسات التي تناولت الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بمتغيرات أخرى:

1.1.3. الدراسات العربية:

1. دراسة (العزوي، 2008) بعنوان: " أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي " دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي في كليات جامعة بغداد. وشملت الدراسة (9) كليات تابعة لجامعة بغداد، وشكلت (38%) من مجموع كليات الجامعة موزعة بواقع (كليتان طبيتان، وكلية هندسية، وكليتان علميتان، وأربع كليات إنسانية) ممن تقع ضمن حدود محافظة بغداد، أما بيانات الدراسة فجمعت من (80) رئيساً وعضواً من رؤساء وأعضاء مجالس هذه الكليات باعتماد الاستبانة واستعين ب (المقابلات الشخصية، والمشاهدات الميدانية، والوثائق والسجلات الرسمية) كأدوات مساعدة في جمع البيانات. واعتمدت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي في تحديد قوة متغيرات الدراسة، وأساليب الإحصاء الاستدلالي اللامعلمية لاختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

1. محدودية رصيد الذكاء الإستراتيجي في الكليات المبحوثة على إثر تمتع (25) فقط من أفراد العينة بالذكاء المبحوث، وتوافر بعض مقوماته في (70%) منهم، ووجود نقص في ثقافة هذا النمط من الذكاء، وضعف بعض مقومات البنية التحتية للنظام المعلوماتي الذي تعتد به هذه الكليات، في تهيئة المعلومات لمتخذي قرارات عملياتها في الوقت المناسب، فضلاً عن محدودية تجسيدها لمتغيرات البيئة.

2. إن الذكاء الإستراتيجي يزود مديري الإدارة العليا في منظمات الخدمة، ومديري إدارتها التنفيذية بالمعلومات التي تتيح لهم صناعة قرارات فاعلة، وتمكينهم من بناء التصورات الاستشرافية الحالية والمستقبلية للخدمة، وآليات صناعة قرارات هذه العمليات.

3. يوسم الذكاء الإستراتيجي بدلالة عناصره بكونه من خصائص المنظمات الناجحة، وأن معالمه نسجت خيوطها في المنظمات التي اعتدت به في تحقيق نجاحات طويلة الأمد.

4. إن توظيف الذكاء الإستراتيجي في أداء النشاطات الإستراتيجية للمنظمة يمكنها من تحديد أهدافها بجرأة، وتشخيص زبائن المستقبل، ثم تحديد موقعها في المجتمع الذي تعمل فيه، فضلاً عن توفيره

المعلومات" كمورد إستراتيجي، وبأسلوب مبتكر يعزز القدرات المنظمية في بناء عمليات خدمة فاعلة، ثم البقاء والتكيف والنمو (النجاح إستراتيجياً).

5. يمكن المواءمة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة من خلال تفحص علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لهما بمقياس (سبيرمان).

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. إكساب الذكاء الإستراتيجي سمة القبول على مستوى المنظمة وجعله جزءاً من ثقافتها، وتجنيده في إقامة شراكات إستراتيجية مع المنظمات المناظرة.
2. الارتقاء برصيد الذكاء الإستراتيجي في الكليات المبحوثة، وحثها على توظيف عناصره في أداء مهام مجالسها.
3. التنسيق مع منظمات الخدمة العامة العربية لإنشاء مجموعة عربية للذكاء الإستراتيجي الرعاية ذكاء القادة الإستراتيجي، وتمكينهم من مجابهة تحديات العولمة.
4. الالتزام بأخلاقيات الحصول على المعلومات التي يوفرها هذا النمط من الذكاء.

2. دراسة (العبدلي، 2010) بعنوان: "صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الإستراتيجي والارتجال التنظيمي" دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف، العراق.

هدفت الدراسة إلى تحقيق المواءمة بين استعمال الذكاء الإستراتيجي والقدرة على الارتجال لدى قادة الشركات الخاصة لصياغة مخطط منهجي للمديرين على وفق الخصائص الشخصية للعينة مع بيان أثر تلك الخصائص المتمثلة بالعمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة في مستوى كل من الذكاء الإستراتيجي والارتجال التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية والتجارية الخاصة العاملة في محافظة النجف الأشرف في العراق، واختار الباحث العينة من المدراء من فئتي مدير عام أو مدير قسم البالغ عددهم (100) مدير، وجرى اختيار الشركات الخاصة بمختلف اختصاصاتها (المقاولات العامة، التجارة العامة، صناعة المشروبات الغازية... الخ)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الدراسة هي الاستبانة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. يمكن الموازنة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والارتجال التنظيمي.
2. يميل كبار السن من المديرين للارتجال أكثر من صغار السن الذين يفضلون وضع الخطط والإستراتيجيات طويلة المدى.
3. هنالك أثر للخصائص الشخصية للمديرين متمثلة بالجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) في أبعاد الذكاء الإستراتيجي مجتمعة.
4. هنالك أثر للخصائص الشخصية للمديرين متمثلة بـ(العمر، الجنس، المؤهل العلمي).

تمتع عينة المديرين في الشركات المبحوثة بالذكاء الاستراتيجي بنسبة قبول جيدة، فهم يميلون للتخطيط وتوقع المستقبل، ويقومون بإجراء المقارنات المرجعية باستمرار مع منظمات متفوقة في ميدان الأعمال ويسعون إلى عمل شراكات مع المنظمات المناظرة، ويتمتعون بالمقدرات الإبداعية كالمرونة والجرأة في طرح الأفكار والمرونة في التعامل، كما تبين أن لديهم القدرة على تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة إيلاء الذكاء الإستراتيجي والارتجال التنظيمي اهتمامات بحثية أكثر.
- على المنظمات العراقية عامة والمنظمات عينة الدراسة خاصة العمل على تنويع م صادر المعلومات لديها للحصول على أكبر كم من المعلومات ثم استخدامها في عملية اتخاذ القرارات وخصوصا المستقبلية منها.
- الاهتمام بتطوير الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين عينة الدراسة من خلال دخول دورات تدريبية خاصة، وكذلك السعي المتواصل لتشخيص الصعوبات التي تعترض عمل المديرين.

3. دراسة (قاسم، 2011) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات" دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات المديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة في قطاع غزة بفلسطين، وتقديم توصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا المجال من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة بما يساهم في تقديم خدمات

مميزة للاجئين في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا والبالغ عددهم (94) مديرة واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة، واعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

تمتع المديرين العاملين بالأونروا بالذكاء الاستراتيجي بمستوى جيد جداً، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات المديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

4. دراسة (أبو محفوظ، 2011) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي للمديرين بأبعاده (البصيرة، الرؤية، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات بالأردن، بالإضافة إلى فحص أثر إدارة المعرفة بأبعاده (اكتساب المعرفة، تقاسم ونقل المعرفة، استخدام المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في الأردن، كما هدفت إلى تقصي أثر الذكاء الاستراتيجي للمديرين وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة في تلك الشركات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين لدى شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددهم (74) موظف من موظفي المستويات العليا والوسطى في الشركات المبحوثة، وتتكون شركات الاتصالات الأردنية المبحوثة من (4) شركات وهي: شركة زين للاتصالات، شركة الاتصالات الأردنية أورانج، شركة أمنية للاتصالات، وشركة إكسبريس)، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود أثر ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز) على تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية الإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تقاسم ونقل المعرفة، استخدام المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن.

5. دراسة (العامري، 2011) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي" دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بالأردن، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من الإدارة العليا والوسطى والبالغ عددهم (84) موظفة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة، كما تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الرؤية، التفكير بمنطق النظم، والحدس) على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، بالإضافة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

6. دراسة (نزال، 2011) بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء" دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة بقطاع غزة.

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور " إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة."

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والباكالوريوس للعام الجامعي (2010/2011)، والبالغ عددهم (455). واشتملت عينة الدراسة على (279) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (61.3) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاث مجالات هي: (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) اشتملت على تسع وخمسون فقرة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى تفوق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وكلية تدريب غزة الوكالة.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الأكبر.
- وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة.
- الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.
- ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة في الكليات التقنية المتوسطة والعمل على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.
- رسم الإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة في الكليات التقنية المتوسطة.
- ضرورة تطوير الأداء الفردي والمؤسسي من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين.

7. دراسة (الشمري وآخرون، 2012) بعنوان: "أثر فاعلية أبعاد الذكاء الاستراتيجي في ممارسة

عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي" بحث تحليلي من وجهة نظر القيادات الجامعية في جامعة الكوفة.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر فاعلية أبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة ب (الرؤية المستقبلية، الشراكة أو التحالف الاستراتيجي، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس، الإبداع الاستراتيجي في ممارسة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي والمتمثل ب (المهام التعليمية، المهام الإدارية، مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات)، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الجامعية في رئاسة جامعة الكوفة وكلياتها

بالعراق، والمكون من (142) فائدة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وتنميته لدى القيادات الإدارية العليا واعداد البرامج العلمية الرصينة التي تؤدي إلى رفع مستوى الذكاء لديهم بشكل عام، كما أن مستوى القرار الاستراتيجي ودرجة يقته تتناسب مع المستوى العلمي والخبرة لدى القيادات الجامعية في المجتمع المبحوث.

8. دراسة (الحمداني، 2012) بعنوان: "دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة الصحية" دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في بعض المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين بالعراق.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز إدارة الأزمات التي تواجهها المنظمات عبر جميع المراحل التي تمر بها هذه الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين لدى مجموعة من المنظمات الصحية بالعراق، من ذوي المناصب والمسؤوليات وعددهم (81) موظف، كما واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام كل من الاستبانة والمقابلات الشخصية في جمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

ارتكاز الذكاء الاستراتيجي على النهج الاستباقي في تعامله مع المواقف والأحداث كالتحديات والأزمات التي تواجه المنظمات مما يزيد من أهميته في مواجهة التعقيدات البيئية، كما أن مواجهة الأزمات تتطلب استخدام أساليب جديدة من خلال التعاون مع الآخرين، بالإضافة إلى الأهمية الكبيرة للإبداع والشراكة في مواجهة تلك الأزمات.

09. دراسة (العيداني، 2013) بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة فرع انتيوتكال-صيدال"

هدفت هذه الدراسة التطبيقية الى تبیین واقع عناصر الذكاء الاستراتيجي الستة لدى افراد المؤسسة محل الدراسة، اذ تم تقديمها في شكل استبيان وزع على عينة من مجتمع الدراسة.

وتوصل الباحث من خلال دراسته لان مقومات التفوق والنجاح لدى المؤسسات الجزائرية متوفرة بالشكل المناسب، من حيث الإمكانيات المادية والمالية وخاصة البشرية، اذ ينبغي فقط ان يتم تفعيلها بالإرادة القوية ووجود سياسة واضحة للدولة لحمايتها.

وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة ان مؤشر الذكاء الاستراتيجي لدى افراد العينة من قيادة الفرع والافراد ذوي المناصب العليا يتمتعون بوعي وفهم لمنهج ونظام الذكاء الاستراتيجي ولو بصفة غير واضحة.

**10. دراسة (جثير وآخرون، 2013) بعنوان: "صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي".**

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي لصياغة استراتيجية ذكية خاصة بإدارة علاقات الزبون، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين لدى شركة بيبسي بمدينة بغداد العراقية وعددهم (20) موظف، كما واتبعت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب استخدام المقابلات الشخصية مع بعض القائمين على إدارة الشركة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود استخدام جيد للذكاء التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي من جهة وإدارة علاقات الزبون من جهة أخرى، كما وأن سرعة الاستجابات لحاجات ورغبات الزبائن يؤدي إلى زيادة فرصة الاحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاه.

**11. دراسة (الرواشدة، 2013) بعنوان: " أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية المديرين من وجهة نظر المدراء على الشركات الاستراتيجية الأردنية" دراسة ميدانية.**

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية المديرين في الشركات الاستخراجية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة "عينة عشوائية طبقية" من (274) موظف من المديرين العاملين لدى الشركات الاستخراجية المبحوثة بالأردن، والتي شكلت نسبة (54%) من مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي والإحصاء الاستدلالي، كما تم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة في فاعلية المديرين في الشركات الاستخراجية الأردنية، بالإضافة إلى أن تصورات المبحوثين نحو أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومستوى



فاعلية المديرين في الشركات الاستخراجية الأردنية قد جاءت بدرجة متوسطة.

12. دراسة (سلطان والباشقالي، 2013) بعنوان: "استثمار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية" دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية في العراق.

هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في عينة من الجامعات الأهلية في محافظتي اربيل ودهوك بالعراق، وتكونت عينة الدراسة من (45) موظفة يمثلون مجموعة من رؤساء وأعضاء مجالس ل (4) جامعات في محافظتي اربيل ودهوك وقد تم اختيار هذه الجامعات بشكل عشوائي، كما طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام كل من الاستبانة والمقابلات الشخصية مع الرؤساء وأعضاء مجالس الجامعات في جمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط بين جميع عناصر الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة، بالإضافة إلى وجود تأثير الأبعاد الذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية لدى المنظمات المبحوثة، كما وبينت نتائج تشخيص عناصر الذكاء الاستراتيجي بتوافر هذه العناصر لدى العينة المبحوثة بدرجات متفاوتة.

13. دراسة (العدوان، 2013) أطروحة دكتوراه بعنوان: "دور الذكاء الاستراتيجي وجودة المعلومات على جودة المعلومات في البنوك التجارية الكويتية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي وجودة المعلومات على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية، تكون مجتمع الدراسة من المديرين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الكويتية والبالغ عددهم 371، أما عينة الدراسة فقد شكلت نسبة 33% من مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد المديرين 132، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسية للدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل البيانات الدراسة لغرض اختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده وجودة المعلومات في البنوك التجارية الكويتية بأبعاده، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي للمديرين بأبعاده على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده وجودة المعلومات بأبعاده على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية.

14. دراسة (حمودة، 2014) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة"، دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل تحسين مستوى الجودة في هذه المستشفيات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة الأردنية والبالغ عددها (59) مستشفى في مدينة عمان بالأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة باستخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بعناصره (الاستشراف، التفكير النظامي، التحفيز) في ممارسات الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والتحفيز) في ممارسة التوجه نحو المستهلك في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان. كما توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الإستراتيجي يساعد المديرين على رسم صورة حول بيئة الأعمال ومقارنة هذه الصورة بعمليات الشركات المنافسة، بالإضافة إلى اعتبار الذكاء الإستراتيجي مصدرة للمعلومات حول أعمال وعمليات الشركات العاملة في القطاع، كما أن متخذي القرارات في الشركات يحتاجون معلومات داخلية وخارجية التي تساعدهم في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

15. دراسة (الفايز، 2014) بعنوان: "الأثر التتابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية" دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

هدفت الدراسة إلى بيان الأثر التتابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، وتكونت عينة الدراسة من الأفراد العاملين في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص من المستويات الإدارية العليا والوسطى بالأردن، والبالغ عددهم (101) موظف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي

(الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الحدس) على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

16. دراسة (أمين، 2014) بعنوان: "دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر"، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن إمكانية تحديد دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك بالعراق، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين لدى مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك بالعراق والبالغ عددهم (43) موظف، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الذكاء الاستراتيجي وعمليات التصنيع الأخضر في المصانع المبحوثة، بالإضافة إلى وجود اتفاق بين غالبية المبحوثين على أن الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المصانع المبحوثة يحقق إمكانية التفوق على قرارات المنافسين، فضلا عن امتلاك القدرة للحكم على الفرص فيما إذا كانت ذات قيمة عالية.

17. دراسة (الموسوي، 2014) بعنوان: "توظيف مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية"، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق.

هدفت الدراسة إلى توظيف مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق والبالغ عددهم (115) موظف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أن الذكاء الاستراتيجي وما يتضمنه من أبعاد (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) يعد بمثابة سلاح تنافسي للمنظمات يساعدها على مواجهة التغيرات البيئية واتخاذ القرارات اللازمة، كما وأن وجود الذكاء الاستراتيجي يساعد المنظمات على معرفة المنافسين مما يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

18. دراسة (مقراش، 2015) بعنوان: "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة" دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، إذ تم اختيار أبعاد للإدارة بالذكاءات والمتمثلة في الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي، بينما قسم التوجه الاستراتيجي إلى أربعة أبعاد هي: التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، والتوجه نحو الإبداع. وتم تقسيم مختلف أنواع الذكاء إلى أبعاد: فقسم الذكاء الاستراتيجي إلى (الاستشراف، والرؤية المستقبلية والتفكير بمنطلق النظم والشراكة). أما الذكاء التنافسي فقد شمل (ذكاء السوق وذكاء المنافس والذكاء التكنولوجي). وتضمن الذكاء العاطفي (الوعي بالذات وإدارة الذات والوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية).

توصلت نتائج الدراسة الى ان شركة الخطوط الجوية الجزائرية تمتلك ذكاء استراتيجيا عال أو مرتفع، يمكن تفسير ذلك ان هذه الشركة تدرك الأهمية الاستراتيجية لهذا النوع من الذكاء والدور الذي يلعبه في توفير المعلومات عن البيئة الاستراتيجية للشركة، خصوصا ان هذه الشركة تنشط في بيئة شديدة المنافسة لانها تنشط على الصعيد المحلي والدولي. فهي تدرك أهمية وجود مصدر للمعلومات حتى تستطيع اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

19. دراسة (عطا، 2015) بعنوان : الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة في استراتيجيات الخيار الاستراتيجي والمتمثلة في استراتيجية الاستقرار، استراتيجية الانسحاب، استراتيجية الاندماج، استراتيجية تطوير المنتج، استراتيجية التغلغل في السوق في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة بالعراق، وتكونت عينة الدراسة من (52) مسؤولا من القيادات الإدارية العليا، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي، بالإضافة إلى وجود اهتمام واضح للشركة باستراتيجية التطوير من خلال تحسين خصائص المنتجات وتطوير عملياتها الإنتاجية.

20. دراسة (عبيد، 2015) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار" بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة في أساليب اتخاذ القرار المتمثلة ب (العقلاني، الحدسي، المعتمد، التلقائي، والمتجنب)، وتكونت عينة الدراسة من (104) أشخاص من العاملين في القيادات الإدارية العليا لدى ديوان وزارة الإعمار والإسكان بالعراق، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الذكاء الاستراتيجي على المستوى العام وأبعاده الفرعية (ما عدا بعد الشراكة) وأساليب اتخاذ القرار، باستثناء الأسلوب المتجنب، في حين لم تشر تلك النتائج إلى فروق في مستوى إدراك الذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار بين ديوان وزارة الأعمار والإسكان وتشكيلاتها المبحوثة.

21. دراسة (مسلم، 2015) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وهي: (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، من خلال دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والقيادة من ثم دراسة الأثر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات أفراد عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (64) عضو من أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية، وقد تم استرداد (59) استبانة صالحة للتحليل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليه الدراسة: توافر الذكاء الاستراتيجي لدى أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج توافر محور القيادة بدرجة كبيرة، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي الاستشراف، والرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، والشراكة، والحدس، والإبداع والقيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

22. دراسة (عمران، 2015) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي" دراسة تطبيقية على شركة اسياسيل للاتصالات. العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى الأهمية التي توليها شركة اسياسيل للاتصالات الموضوع الذكاء الاستراتيجي من حيث الاستشراف، والتكفير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة، والدافعية والحدس) وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية في هذه الشركة لما له من أثر في إمكانية تحقيق المنافسة للشركة للحصول على مكانة متميزة، وقد تكونت عينة الدراسة من (39) مدير من مديري الهيئات والأقسام والشعب ومعاونيهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة، أظهرت الدراسة أن للذكاء الاستراتيجي بجميع مكوناته أثر في تحقيق القدرة الإبداعية للشركة المبحوثة، إن الشركة حققت الاستفادة من خبرة ومهارة تفكير مديريها في التأثير الإيجابي التفكير الإبداعي بينما كان هناك قصور لدى الشركة المبحوثة في استثمار مبدأ الشراكة.

23. دراسة (أبو الغنم، 2016) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة"، دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، وتكونت عينة الدراسة من (240) موظفة شكلوا عينة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ثم قام الباحث بتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة أظهرت الدراسة النتائج الآتية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، والتفكير النظمي، والشراكة، والحدس) على فاعلية صنع القرارات بأبعادها (فاعلية تحديد المشكلة، وفاعلية تطوير البدائل، وفاعلية اختيار البديل المناسب، وفاعلية التنفيذ والمتابعة في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة.

24. دراسة (ندی عمر، 2016) بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات"، دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا

الجانب، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج من أهمها:

وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل افراد عينة مجتمع الدراسة على عناصر الذكاء الاستراتيجي وهي: ( الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظمي، الدافعية، المشاركة)، حيث حصلت هذه المجالات مجتمعة على متوسط حسابي قدره (79.41%)، واطهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مجال نجاح المنظمات من قبل افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (81.28%)، كما اثبتت الدراسة ان عنصر (تفكير النظم والرؤية المستقبلية)، يؤثران تأثيرا ذا دلالة إحصائية على نجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول عناصر الذكاء الاستراتيجي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات ( الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية، والمؤهل العلمي)، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات من أهمها:

حث الإدارة العليا لمجموعة الاتصالات بقطاع غزة على تخفيض أسعار الخدمات المقدمة من قبلها، وضرورة التركيز على صقل وتطوير المهارات المتعلقة ب (تفكير النظم، والرؤية المستقبلية)، بالإضافة الى ضرورة امتلاك التكنولوجيا الحديثة.

**25. دراسة (بلعجوز، بومصباح، 2017) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" دراسة حالة، جامعة برج بوعريريج.**

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الجامعي، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذا البنك بما يساهم في تقديم خدمات مميزة، ولقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، وقد أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) والأداء الجامعي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (الدافعية، المشاركة) والأداء الجامعي في الجامعة محل الدراسة، كما أثبتت الدراسة أن عنصر الدافعية، المشاركة من عناصر الذكاء الاستراتيجي تؤثر تأثيرا ذا دلالة إحصائية على أداء الجامعة محل الدراسة.

26. دراسة منير تركي (2019). بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في الفعالية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية القوة التنظيمية كمتغير وسيط".

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي متمثلا في ابعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، المشاركة)، في الفعالية التنظيمية، وذلك عن طريق القوة التنظيمية كمتغير وسيط بأبعادها (القوة الهيكلية، قوة الملكية، وقوة الخبرة)، في شركة الخطوط الملكية الأردنية. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في الدراسة، حيث وزعت استمارة على جميع افراد عينة الدراسة والمكون من المدراء والعاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، والذين بلغ عددهم (208) مديرا، وتم تحليل (178) استبانة، توصلت الدراسة الى انه يوجد اثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المذكورة سافا في الفعالية التنظيمية، ويوجد اثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في القوة التنظيمية، ويوجد اثر إيجابي للقوة التنظيمية على الفعالية التنظيمية ويوجد اثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي متمثلا بأبعاده في الفعالية التنظيمية، وذلك عن طريق القوة التنظيمية كمتغير وسيط. وبناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بتعزيز الذكاء الاستراتيجي وتطويره لدى المدراء في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من خلال الدورات التدريبية والبرامج الحاسوبية المتخصصة في هذا المجال.

27. دراسة رحمون، منصور (2019). بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في فعالية القيادات الاستراتيجية".

يعد الذكاء الاستراتيجي من أهم وأحدث الأنظمة التي تضمن ليس فقط للمنظمات الحفاظ على مكانها ومكانتها في سوق المنافسة وإنما حتى الحكومات والدول، على اعتبار أن المعلومة والمعرفة من أهم موارد التي تحاول المنظمة الوصول إليها واستخدامها بما يحقق الهدف والغاية، الأمر الذي يجعلها تحافظ على مكانتها في سوق منافسة ميزته الثابتة هي التغيير والزئيقية. يشكل الذكاء الاستراتيجي بشقيه (الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة) الوسيلة والأداء الأكثر نجاعة للمنظمات من أجل ضمان الحفاظ على مكانتها وكذا تعزيزها. ومن بين اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة نجد وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف والقيادة الاستراتيجية، وجود علاقة موجبة بين تفكير النظم والقيادة الاستراتيجية واخيرا بين المشاركة والقيادة الاستراتيجية، هذا يعني وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية ككل. في الاخير توصل



الباحث الى انه يمكن القول ان الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة) له تأثير في فاعلية القيادة الاستراتيجية في شركات التأمين.

**28. دراسة سعودي، ودهان (2020). بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي وأثره على عملية التشخيص الاستراتيجي" دراسة حالة مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة Wisso.**

تهدف هذه الدراسة الى البحث في أثر أحد أبعاد الادارة بالذكاءات والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي من خلال استبانة موزعة على الاداريين ورؤساء الأقسام لكل من مؤسسة "مطاحن البصرة" ومؤسسة WISSO، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى فعالية عملية التشخيص الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي للعينة المبحوثة مرتفع، اضافة الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ترقى الى درجة التأثير بين متغير الذكاء الاستراتيجي وعملية التشخيص الاستراتيجي، حيث يؤثر بعد الاستشراف بالدرجة الأولى في عملية التشخيص الاستراتيجي على خلاف بعد الشراكة.

**29. دراسة محمد، إسحاق (2020). بعنوان: "مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر" (دراسة ميدانية).**

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية بشركات الاتصالات العاملة في الجزائر، حيث تكونت عينة الدراسة من (245) مفردة من الهيئة الإدارية والموظفين لشركات الاتصالات (جيزي، أريدو، موبيليس)، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي. أشارت أهم النتائج إلى وجود مساهمة عالية للذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية، كما أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية تعزى إلى سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي، كما أوصت الدراسة بضرورة تأسيس قسم مستقل في الشركات قيد الدراسة تحت اسم (الذكاء الاستراتيجي) يظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهامه بخلق المعرفة وامتلاكها والمشاركة والخرن والانتفاع والتقييم.

2.1.3. الدراسات باللغة الأجنبية التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بمتغيرات أخرى

**1. Heberlien (2002) "Tactical Operation & Strategic Intelligence :  
Senson Purpose & Placement".**

هدفت الدراسة إلى تحديد المكان الأنسب لوضع المجسمات الخاصة للكشف عن الدخول غير المشروع على شبكات المعلومات التي تعد من الوسائل التكتيكية للذكاء الاستراتيجي. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الحوار مع عدد من مستخدمي هذه الشبكات على مواقع الإنترنت. وقد توصلت الدراسة إلى أن للذكاء الاستراتيجي دورة بارزة في دعم عمليات إتخاذ القرارات الخاصة بمستقبل المنظمات؛ وكان لمجموعة الذكاء الاستراتيجي دورها البارز في المحافظة على أمن شبكات المعلومات والكشف عن الانتهاكات في الوقت المناسب.

**2. Tubke, et.al (2003) Strategic Policy Intelligence: S & T Policy: S&T  
Intelligence For ". "Policy Making Process**

هدفت الدراسة إلى فحص أنماط الذكاء الاستراتيجي المستشرفة للمستقبل والمواجهة لدعم عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بسياسة الأعمال، واستيعاب أبعاد الذكاء في إطار العمليات التكنولوجية (التنبؤ التكنولوجي الذي يرصد تطورات التكنولوجيا والتقييم التكنولوجي الذي توفر نتائجه الدعم لاتخاذ القرارات التكنولوجية) وتحليله التأثيرات التطورات التكنولوجية المتلاحقة. الاستشرف التكنولوجي الداعم لمتخذي القرار في بيئة الأعمال التكنولوجية. وقد توصلت الدراسة إلى الحاجة المتزايدة للشفافية والمشاركة في اتخاذ قرارات العلوم التكنولوجية التزايد أهميتها على أثر تزايد الإبداع في المنظمات وبين المنظمات المتحالفة حيث تتزايد الآثار الناتجة عن سياسات العلوم والتكنولوجيا بين مختلف الدول. ويوفر الذكاء الاستراتيجي أدوات للتنبؤ بالاستكشاف في مجالات العلوم والتكنولوجيا.

**3. Trim (2004), The strategic corporate intelligence and transformational  
marketing model".**

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج يربط بين الذكاء الاستراتيجي والمتطلبات التسويقية المعاصرة. ومن خلال مراجعة الدراسات المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي والذكاء التسويقي تمكن الباحث من بناء أنموذج إفتراضي يركز إلى عناصر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التسويقي.

#### 4. Service (2006) "The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective".

هدفت الدراسة تطوير مفهوم الذكاء الاستراتيجي وفق منظور إداري. ومن خلال مراجعة الدراسات في الذكاء الاستراتيجي تم وضع مفهوم محدد للذكاء الاستراتيجي الذي يتضمن القدرة على التفكير، والتخطيط الاستراتيجي ومعرفة تحركات المنافسين، وتحالفاتهم وقدراتهم على المناورة.

#### 5. Kynoe (2007) "The Norwegian decision-making process and ways to improve"

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين صانعي القرار في الحكومة النرويجية ومجتمع الذكاء وتحديد أوجه القصور، وتفحص الهيكل الكلي لخدمات الذكاء وتقديم أفضل المقترحات لتحسين خدمات الذكاء لتلبية متطلبات المسؤولين في الحكومة في المستقبل. وناقشت الدراسة نجاح المعايير لدعم الخيارات الممكنة لإعادة تنظيم دعم الذكاء الإستراتيجي. وتمحورت مشكلة الدراسة في ثلاثة أسئلة رئيسية على النحو الآتي:

1. كيف يمكن أن ينظم مجتمع الذكاء الإستراتيجي النرويجي ليلعب دورا في دعم اتخاذ القرارات في الحكومة؟

2. كيف يمكن لخدمات الذكاء النرويجية أن تنظم في المستقبل لضمان توفير المعلومات الموثوق بها وذات الصلة في الوقت المناسب؟ وتم استخدام المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. التركيز الرئيسي لخدمات الذكاء الإستراتيجي التي تقدمها الاستخبارات النرويجية (NIS) Norwegian intelligence service واستخبارات الشرطة والأمن النرويجية (NPSS) Norwegian Police Security Service هو دعم الحكومة في تشكيل السياسات الخارجية والأمنية النرويجية وحماية الأمن الإنساني والمجتمعي للأمة.

2. هناك خلل في الهيكل العام في الحكومة النرويجية بسبب عدم وجود معلومات عامة عن طبيعة الخدمات والمساهمات.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. إجراء تغييرات من شأنها أن تحسن قدرة داعمي الذكاء على خدمة مبادئهم وصناع ومتخذي القرار السياسي في الحكومة بطريقة أكثر فاعلية.
2. إنشاء خلية استخبارات مختلفة في مكتب رئيس الوزراء سوف يزيد من قدرة مجتمعات الاستخبارات على دعم الأهداف السياسية النرويجية.

#### 6. Wagner & Belle (2007) "Web Mining for Strategic Intelligence in South Africa"

الهدف من هذه الدراسة هو توضيح كيفية استخدام تقنية Web mining (التقيب عن المعلومات باستخدام شبكة الإنترنت) للذكاء الإستراتيجي وتنميته في منظمات جنوب أفريقيا، وخاصة دور الذكاء الإستراتيجي في جمع المعلومات عن البيئة الخارجية للمنظمة، حيث يعتبر الإنترنت مصدر فعال للذكاء الإستراتيجي، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الصغيرة في جنوب أفريقيا، والتي لديها فرع (دائرة) للذكاء التنافسي والإستراتيجي، وشملت عينة الدراسة (36) شخص من خبراء وأعضاء الذكاء التنافسي والإستراتيجي في منظمات جنوب أفريقيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المقابلات شبه المنظمة لتحقيق أهداف الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. كشفت الدراسة أنه يمكن استخدام Web mining (التقيب عن المعلومات باستخدام شبكة الإنترنت) للذكاء الإستراتيجي للمساعدة في اتخاذ القرارات.
2. يمكن لمستشاري الذكاء في الشركات استخدام الشبكة العنكبوتية لاسترجاع المعلومات الإستراتيجية عن العملاء. وكان من أهم توصيات الدراسة: إعطاء الفرصة للمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم للتقيب عن المعلومات باستخدام شبكة الإنترنت للحصول على ميزة تنافسية.

#### 7. Bogner & Bansal (2007) "Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance."

هدفت الدراسة إلى تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة. وقد اقترحت الدراسة أن هناك ثلاث مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المؤسسة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، والكفاءة في

تغطية كافة النفقات ذات العلاقة. وقد شملت عينة الدراسة (42) مؤسسة تم تحليل البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار بالاعتماد على البيانات المستقاة من سجلات المؤسسات عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

### 8.Yoshizawa (2008)"What is the use of policy analysis? Plurality and context in perspectives on strategic intelligence in Japan"

هدفت الدراسة إلى فهم الديناميكيات والعلاقات المتبادلة بين مختلف طرق الذكاء الإستراتيجي، وفحص الاستخدام الفعلي للذكاء الإستراتيجي في عمليات السياسة الحكومية. والأسئلة ذات الصلة بأهداف هذا البحث هي ببساطة ما هو الذكاء الإستراتيجي؟ وكيف يستخدم الذكاء الإستراتيجي في ممارسة صنع السياسة الحكومية والإدارية. وكما تهدف الدراسة إلى المساعدة في مناقشة الذكاء الإستراتيجي بوضوح أكثر. وتأسيس إطار عمل أقل غموضاً وأقل تناقضاً لدراسة الذكاء الإستراتيجي وهو الأكثر ثباتاً في الوقائع المؤسساتية والإجرائية. وتم تطبيق الإطار التحليلي على دراسات الحالة التجريبية للمبادرات الرئيسية للحكومة اليابانية في استخدام الذكاء الإستراتيجي في تطوير التقنيات النووية والكهربائية الضوئية، وتم استخدام المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة: ان إطار العمل المبني على الوظيفة التحليل الذكاء الإستراتيجي يمكن أن يساعد في شرح ووضع الإطار لدور السياسية في هذا المجال وتسهيل الحصول على تصميم كامل ومتكامل وحساس من الناحية المؤسساتية لتحليل السياسة. إن هذا النوع من الوظائف المصقولة للذكاء الإستراتيجي يمكن أن يمكن صانعي السياسة ومحلي السياسة من تحقيق أهداف وأدوار تحليل السياسة بطريقة أكثر وضوحاً وبذلك يمكن تحسين المسؤولية العامة.

وكانت من أهم توصيات الدراسة:

1. يجب أن يشجع صانعو السياسة ممارسي الذكاء الإستراتيجي على الاعتراف بمنظوراتهم الفردية السابقة والمتعلقة بالأوضاع الحالية للقضايا التي يتم تناولها وبالمساعدة على اكتشاف المشاركين ذوي المنظورات المتناقضة المرتبطة بصانعي السياسة الآخرين. وهذا سوف يساعد في مهمة توفير الذكاء

الإستراتيجي القوي بالإضافة إلى تطوير المفاوضات واتخاذ القرار بطريقة أكثر فاعلية.

2. يجب على مدراء ممارسة الذكاء الإستراتيجي وضع أهداف واضحة ومحددة آخذين بعين الاعتبار سلسلة كاملة من جوانب الاستخدام المختلفة للذكاء الإستراتيجي.

### 9.Wong & Chiu (2008)"How can supply network management be used to improve the quality of corrugated cardboard suppliers in China? A case study of Tetra Pak in China"

الهدف من الدراسة هو فحص إمكانية قدرة الذكاء الإستراتيجي على خلق علاقة قوية لتترباك (Tetra Pak) مع زبائنها في الأسواق الكبيرة الناشئة مثل السوق الصينية، حيث يوفر الإطار النظري الأساس لكيفية بناء واستخدام الذكاء الإستراتيجي بصورة فعالة في عملية اتخاذ القرار في دورة شبكة السوق، والجانب الآخر للدراسة هو فحص عملية إدارة شبكة اللوازم وتطور علاقات الموردين في الصين. واعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة حيث شملت عينة الدراسة شركة تترباك ( Tetra Pak) وموردين آخرين للورق المقوى المجدد في الصين كدراسة حالة في مواقع مختلفة، وتركز الدراسة على خلق قيمة موسعة للمادة المنتجة من تترباك والموردين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة والمقابلات في هذه الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أن المنظمة التي تطبق الذكاء الإستراتيجي بفعالية ستبقى في بيئة المنافسة اليوم وفي المستقبل.
  2. استخدم الذكاء الإستراتيجي في الفهم الكامل لكيفية صناعة الورق المقوى "الكرتون" في الصين وتحليل المعلومات، واستطاعت تترباك (Tetra Pak) استخدام هذه المعلومات بفعالية لتنفيذ استراتيجيات أعمال ساعدت في تحسين جودة الورق المقوى ونوعية الموردين
  3. للذكاء الإستراتيجي دور مهم في تطوير نظام الحوافز لموردي الورق المقوى في الصين.
  4. للذكاء الإستراتيجي دور في تقوية علاقة تترباك بزبائنها في السوق الصينية.
- وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. التحالف أو الاندماج مع شركات أخرى لتحسين نوعية وجودة الصناعة وتقوية المنظمة.
2. من المهم أن تطبق المنظمات الذكاء الإستراتيجي بفعالية لتدعم عملية اتخاذ القرارات

الإستراتيجية.

3. ضرورة استخدام الذكاء الإستراتيجي حتى تبقى المنظمات في بيئة المنافسة اليوم وفي المستقبل.

**10. JL Calof, et al, (2008). "A strategic marketing intelligence and multi- organisational resilience framework".**

هدفت الدراسة بيان مساهمة الذكاء التنافسي في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، وذلك من خلال مراجعة الدراسات المرتبطة بالذكاء التسويقي والذكاء الاستراتيجي ونظرية المنظمة. وأوضحت الدراسة أن الذكاء التسويقي والذكاء الاستراتيجي يساهمان في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها من خلال تحديد قدرات المنافسين والتحالفات بينهم.

**11. Rene & Kruge (2010) "A study of strategic intelligence as a management tool in the long-term insurance industry in south Africa".**

"دراسة الذكاء الاستراتيجي كأداة إدارية في صناعة التأمين طويل الأمد في جنوب أفريقيا".

الهدف من الدراسة هو استكشاف إلى أي مدى يمكن أن يستخدم ويستغل الذكاء الإستراتيجي على المدى البعيد في مجال (قطاع صناعة التأمين في جنوب أفريقيا، لتحسين قدرتها على مقاومة هجوم المنافسين وتوسيع نطاق عملها في أسواق جديدة، واتخاذ القرارات بشأن الاندماج مع شركات أخرى من خلال الاستخدام المناسب لأنظمة الذكاء الإستراتيجي، وتوضيح إلى أي مدى يوفر الذكاء الإستراتيجي احتياجات عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مجال صناعة التأمين. وعينة البحث مكونة من 82 شركة من شركات التأمين ذات المدى البعيد من البيئة الصناعية في جنوب أفريقيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة أن المنظمات لم تحتضن بعد وبشكل كامل نموذجاً لنظام ذكاء استراتيجي.

2. عمليات الذكاء الإستراتيجي أكثر انتشاراً في المنظمات الكبيرة.

3. الذكاء الإستراتيجي يوفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، ويحسن عملية اتخاذ القرار.

4. يستخدم الذكاء الإستراتيجي لرصد الأداء والتخطيط الإستراتيجي، ويلعب دوراً مهماً في عمليات

الإدارة الإستراتيجية.

5. الذكاء الإستراتيجي يعد عنصرا مهما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهو يدعم الإدارة بالمعلومات المهمة التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية والإبداع.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. يجب على المنظمات توسيع نظرتها لجمع الذكاء الإستراتيجي وتحليله.
2. ضرورة أن تسعى المنظمات إلى تعزيز إمكانيات ذكائها الإستراتيجي الداخلي من خلال خلق أقسام وعمليات ومهام بالقرارات التي سيتم اتخاذها لمساعدة المنظمات للحصول على نصيب أكبر في الأسواق والمنافسة بنجاح ضد المنافسين المحليين والدوليين.
3. ضرورة أن تستخدم المنظمات طرق وأدوات الذكاء الإستراتيجي لتدعيم أنظمة الإنذار المبكر الداخلية والخارجية.

## 12.Abadie et al (2010) "Strategic intelligence monitor on personal health systems (SIMPHS) market structure and innovation dynamics"

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الإبداع من خلال تحقيق أعلى نسب مبيعات في الأسواق الصحية الأوربية ومنافسة شركات الأدوية العملاقة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من شركات الأدوية العالمية والمتخصصة بإنتاج عقارات الحماية من الأمراض وتخفيف الوزن واللقاحات وغيرها، وعددها 50 شركة مثل:

(Medtronic. Inc, Cardiac Pacemakers. Inc, Dexcom. Inc, Roche Diagnostics GmbH, Health Hero Networks. Inc, Medapps. Inc, Cardiocom, LLC).

واعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلات لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة أن الذكاء الإستراتيجي يوفر الرؤية للمديرين في الشركات المبحوثة.
2. الذكاء الإستراتيجي يؤهل المدراء في الشركات المبحوثة ليكونوا قادة لمنظمات تقود سوق الأدوية والأدوات الصحية العالمية.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. توفير الدعم المالي لمزيد من الدراسات والبحوث التي تهدف إلى تعزيز مزيد من الأدلة على



النتائج وعلى المضي قدما نحو توحيد منهجيات التقييم على نحو متزايد.

2. إعادة النظر في سلسلة القيمة المضافة في الاتحاد الأوروبي في مجال البحث والتطوير.

3. تصميم آليات مبتكرة لدعم الشبكة وإنشاء مراكز للتميز في إدارة الأمراض المزمنة.

### 13. Seitovirta (2011) The role of strategic intelligence services in corporate decision making"

"دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار على مستوى الشركة" تم إجراء هذا البحث كدراسة حالة لشركة XYZ الفنلندية العالمية التي تزود الصناعات الثقيلة بالخدمات التكنولوجية، وكان الغرض منه هو وصف دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار في الشركات، حيث هدف الباحث إلى معرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات في عملهم، وإيجاد اقتراحات حول كيفية تطوير دور الذكاء الاستراتيجي ليساعد أكثر في عملية صنع القرار. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتم إجراء (14) مقابلة مع الإدارة العليا في الشركة موضع الدراسة، وأيضاً استخدمت استبانة لتساعد في عملية تحليل المقابلات، وأساليب الإحصاء الاستدلالي اللامعلمية لاختبار فرضياتها. وظهر من خلال هذه الدراسة محدودية رصيد الذكاء الإستراتيجي في الكليات المبحوثة على إثر تمتع 25% فقط من أفراد العينة بالذكاء الإستراتيجي، وتوفر بعض مقوماته 75% منهم، ووجود نقص في ثقافة هذا النمط من الذكاء، وضعف بعض مقومات البنية التحتية للنظام المعلوماتي الذي تهتم به هذه الكليات في تهيئة المعلومات لمتخذي القرارات.

وكشف البحث أن الذكاء الاستراتيجي يساعد على تكوين صورة كبيرة لبيئة الأعمال، ويزود صانعي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة للشركة، بالإضافة إلى معلومات في المجال العام التي يوفرها الذكاء الاستراتيجي. وأفادت الدراسة بأنه يمكن تحسين دور الذكاء الاستراتيجي من خلال زيادة تدفق المعلومات داخل شبكة الذكاء الاستراتيجي وتحليلها بتعاون الخبراء مع صانعي القرار.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. الذكاء الإستراتيجي يساعد في تكوين صورة كبيرة لبيئة الأعمال وترتيب عمليات الشركة.

2. يمثل الذكاء الإستراتيجي أرضية وقاعدة لاتخاذ القرارات.

3. يزود الذكاء الإستراتيجي متخذي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة.
  4. يعتبر الذكاء الإستراتيجي أداة اتصال تساعد في المناقشات مع مختلف المستثمرين.
  5. يعطى الذكاء الإستراتيجي مؤشرات للشركة ويزود بتغذية راجعة عن رجال البيع، ويساعد في التحكم في مشاريع الشركة.
- وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. دعم الذكاء الإستراتيجي بشكل أكبر في اتخاذ القرارات في شركة XYZ.
2. ضرورة تنظيم الذكاء الإستراتيجي ليشمل كافة المستويات في الشركة.
3. توعية متخذي القرار حول أهمية الذكاء الإستراتيجي، ودعم التحليلات التي تؤكد ذلك.
4. دعم أنشطة الذكاء الإستراتيجي.

**14.Rahmatian & Pourkiani (2013)"Studying the relationship between level of managers strategic intelligence and level of organization success in executive organizations of Rafsanjan".**

"دراسة العلاقة بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين ومستوى نجاح المنظمة في المنظمات التنفيذية بمدينة رفسنجان الإيرانية".

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين ومستوى النجاح المنظمي لدى المنظمات التنفيذية في مدينة رفسنجان الإيرانية، واتبع الباحثان أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (104) مديرة يعملون في (52) منظمة تنفيذية بمدينة رفسنجان الإيرانية، كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود علاقة إيجابية ومهمة بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين وبين درجة نجاح المنظمات لدى المنظمات التنفيذية في مدينة رفسنجان بايران، كما تبين أن قدرة المديرين على القيام بالاستشراف وتفكير النظم له تأثير كبير على نجاح المنظمات، أيضا بينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ومهمة بين قدرة المديرين على تحفيز موظفيهم وبين مستوى نجاح المنظمات، كما أن قدرة

المديرين على تفعيل المشاركة الفعالة بين موظفيهم له تأثير كبير على نجاح المنظمات.

**15.Aga & others (2014) "The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry".**

تأثير الذكاء الاستراتيجي على أداء الشركة والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: بحث تجريبي في صناعة التكنولوجيا الحيوية. هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والدافعية، وذلك عن طريق المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بأبعاده (المرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية)، وذلك في صناعة التكنولوجيا الحيوية. جمعت البيانات الأولية بواسطة استبيان وزع على (95) مدير وظيفي، تم اختيارهم بأسلوب العينة القصدية من مجتمع الدراسة المتمثل ب (19) شركة من شركات صناعات التكنولوجيا الحيوية العاملة في الأردن والصين وإسبانيا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرمجية AMOS.

توصل الباحثون إلى أنه يوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والدافعية على أداء الشركة. ويوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والدافعية على المرونة الاستراتيجية. ويوجد أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية بأبعاده المرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية)، على أداء المؤسسة. يوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والدافعية على أداء الشركة، وذلك عن طريق المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بأبعاده (المرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية).

**16.Esmaili (2014) "A Study on the Effect of the Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Planning."**

"دراسة في تأثير الذكاء الاستراتيجي على صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي وفي التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدم نظام الذكاء الاستراتيجي في مدينة كوروم اباد. تكون مجتمع الدراسة من

المنظمات التي تستخدم نظام الذكاء الاستراتيجي وعددها (150)، حيث وزعت (400) استبانة على عينة عشوائية طبقية، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام نهج المعادلة الهيكلية وبرنامج AMOS 18، حيث أظهرت النتائج بأن للذكاء الاستراتيجي تأثير إيجابي ومعنوي في صنع القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدمه.

#### **17. Al – Zubi (2016) “Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation”**

مجالات الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة التنظيمية: تحقيق تجريبي ". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة ب (الاستشراف، والرؤية، والحدس، والشراكة، والإبداع في تحقيق الرشاقة التنظيمية، وذلك في قطاع التعدين والصناعات الأستخراجية في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من (15) شركة فيها (8377) موظف، حيث تم توزيع استبانة على عينية مكونة من (337) موظف. أهم نتائج الدراسة هي أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية، والحدس، والشراكة، والإبداع) كان لها تأثير معنوي في تحقيق الرشاقة التنظيمية، والتأثير الأكبر كان للإبداع. وقد أوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها أن تقوم الشركات المبحوثة بتحديد الأشخاص الذين يتصفون بالذكاء الاستراتيجي ووضعهم في المواقع التي يكون فيها تأثير على الرشاقة التنظيمية.

#### **18. Keikha & Others (2016) “Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the erformance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan).**

البحث في تأثير الذكاء الاستراتيجي للمدراء على أداء الموظفين (دراسة حالة: البنوك الخاصة في مدينة زاهدان). " بحثت هذه الدراسة في تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين على أداء الموظفين في البنوك الخاصة في مدينة زاهدان الإيرانية. اتبع البحث المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك الخاصة في زاهدان وكان عددهم (500) موظف، حيث تم اخذ عينة طبقية بسيطة تكونت من (217) موظفة. تم استخدام استبيان حول "الذكاء الاستراتيجي" وآخر حول التقييم أداء الموظفين"، وذلك من أجل قياس المتغيرات المستخدمة في هذا البحث. تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام طرق مثل انحدار متغير واحد، والانحدار التدريجي ونموذج المعادلة

الهيكليّة. أظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير كبير على الأداء التنظيمي للموظفين. وان للذكاء الاستراتيجي القدرة على التنبؤ بأداء الموظفين.

**19. Najme & Others (2016) "Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: explaining the mediator role of the Organizational Agility"**

إدارة معرفة العميل وفعالية المنظمة: شرح الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة معرفة العميل على الرشاقة التنظيمية بأبعادها التالية (المرونة، والسرعة، والجدارة، والمسؤولية)، وتأثيرها على الفاعلية التنظيمية، وذلك في البنوك الخاصة في مدينة سرجان في إيران. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث وزعت استبانة على عينة عنقودية مكونة من (130) موظف، وخرجت الدراسة بنتائج أهمها أن تأثير إدارة المعرفة للعميل على الرشاقة التنظيمية وعلى الفاعلية التنظيمية إيجابي ومعنوي، وتأثير إدارة المعرفة للعميل على الفاعلية التنظيمية من خلال الرشاقة التنظيمية أكثر من التأثير المباشر.

**20. Mahadeen & Others (2016) "Examining the Effect of the Organization's Internal Control System on Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study"**

"دراسة تأثير نظام التحكم الداخلي للمنظمة على الفاعلية التنظيمية: دراسة تجريبية أردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير نظام التحكم الداخلي (بيئة التحكم، والاتصالات، وإدارة المخاطر، وأنشطة التحكم والمراقبة على الفاعلية التنظيمية في الأردن، تم دراسة الفاعلية التنظيمية من خلال مدخل تحقيق الأهداف، ومدخل التحكم بالموارد، ومدخل أصحاب المصالح.

أخذت المعلومات عن طريق استبيان وزع على (150) مدير من الإدارة العليا والمتوسطة العاملين في عدة قطاعات كقطاع الاتصالات وقطاع المصارف والبنوك وغيرها في الأردن. تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام اختبار الانحدار المتعدد، حيث أظهرت نتائج الدراسة تأثير إيجابي ومعنوي لمتغيرات الدراسة متمثلة بـ (بيئة التحكم، والاتصالات، وإدارة المخاطر، وأنشطة التحكم والمراقبة على الفاعلية التنظيمية).

**21. Baci & cd Social Agenciestrategic in(2017) “The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare).”**

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدير وتطوير المنظمة في الوكالات الحكومية في إيران (دراسة حالة: مكتب العمل التعاوني والرعاية الاجتماعية). " هدفت الدراسة إلى التحقق من علاقة الذكاء الاستراتيجي للمدراء بتطوير المنظمة، وذلك في الوكالات الحكومية في إيران حيث تم دراسة حالة مكتب العمل التعاوني والرعاية الاجتماعية في مدينة ساري. وكانت منهجية البحث في هذه الدراسة وصفية وارتباطية، وتم جمع البيانات بواسطة استبيان وزع على عينة عشوائية مكونة من (493) موظف من أصل كامل مجتمع الدراسة الذي تكون من (920) موظف. حيث تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية استقصائية (الانحدار المتعدد، اختبار التباين، واختبار Durbin – Watson

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي للمدير وتطوير المنظمة.

**22. Rayat & Others(2017) “The effect of Business Intelligence on the Effectiveness of the Organization (Case Study: Airline Companies in Iran)”**

تأثير ذكاء الأعمال على فاعلية المنظمة (دراسة حالة شركات الطيران في إيران). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير العوامل التنظيمية المتمثلة بـ (الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والعمليات التنظيمية، وثقافة المنظمة على الفاعلية في المنظمة والدور الوسيط للذكاء الأعمال، وذلك في شركات الطيران في إيران. وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الطيران العاملة في إيران وعددها (17) شركة، تجاوزت منها (13) شركة مع الدراسة، تم اختيار العينة بالطريقة القصدية، حيث وزعت الاستبيان على الخبراء العاملين في هذه الشركات. أظهرت النتائج بأن هناك تأثير إيجابي ومعنوي للاستراتيجية التنظيمية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية، وعلى أنظمة ذكاء الأعمال في الشركات موضع البحث، وأنه لا يوجد علاقة معنوية بين العمليات التنظيمية والفاعلية التنظيمية.

### 23. Abuzaid (2017) Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation: A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies

"استكشاف تأثير الذكاء الاستراتيجي على التوجه الريادي: دراسة عملية عن الشركات الأردنية للخدمات المالية المتنوعة"، هدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي على التوجه الريادي لـ (36) شركة خدمات مالية متنوعة أردنية مدرجة في بورصة عمان. تضمنت عينة الدراسة جميع مجتمع الدراسة. وحدة المعاينة والتحليل ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة. لاختبار الفرضيات تحليل الانحدار المتعدد المستخدمة. وأشارت النتائج التجريبية إلى أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي على التوجه الريادي. واستنادا إلى نتائج الدراسة، تحتاج المنظمات إلى تبني وتعزيز الاستراتيجيات الاستراتيجية داخلها لضمان التنفيذ الناجح لتوجيهها الريادي، وبالتالي تحقيق أداء الأعمال المتفوق، وزيادة قدرتها التنافسية، وتميز نفسها عن منافسيها.

#### 2.3. الدراسات المتعلقة بالأداء المتميز وعلاقته بمتغيرات أخرى

##### 1.2.3: الدراسات العربية

1. دراسة (الجبوري، 2013) بعنوان: "جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز"، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور.

الأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم الحافل بتحديات تنافسية متنوعة والقائم على التطوير المستمر في أساليب وطرق العمل وسيطرة رغبات الزبون. ووفقا إلى ما جاء في أعلاه فقد كان عنوان البحث "جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز" دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل. حيث تم اختيار إحدى شركة اتصالات "آسيا سيل/ فرع المنصور" لتمثل مجتمعة للبحث، وتم تحديد عينة من موظفي الشركة تألفت من (40) موظفة لتمثل عينة البحث. وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة إرتباط وتأثير بين جودة الخدمة والأداء المتميز. وبناء عليها قدمت مجموعة من التوصيات بهدف دعم الجوانب الايجابية والسعي إلى تصحيح المحددات الظاهرة في نتائج البحث.

2. دراسة (الهادي، 2013) بعنوان: إدارة تغيير مؤسسات التعليم نحو الجودة النوعية والتميز في الأداء.

تهدف الدراسة إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة. وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير ونماذج جوائز الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه في الجامعات العربية وتطرقَت الدراسة أيضاً إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة وخاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها من أكثر التجارب نجاحاً وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو الجودة النوعية والتميز من خلال وضع تصوير نموذج هيكلي للتغيير، واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة. وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام المراحل تشمل الترتيبات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجية المطلوبة وتطويرها، ووضع عملية التخطيط ذات السبع خطوات موضع التنفيذ، وإحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق، وأخيراً تطبيقات إجرائية مقترحة للتحويل نحو جودة النوعية وتميز في الأداء.

3. دراسة (الربيعي، 2015) بعنوان: "صناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز"، دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية.

هدفت الدراسة إلى البحث في مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية أبرزها ما هو الدور التأثيري لصناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي في الأداء المتميز، وهل هناك تأثير لصناعة المعرفة على الاعتراب الوظيفي؟، وهل يؤثر الاعتراب الوظيفي على صناعة المعرفة؟، حيث استهدف من الإجابة عن هذه التساؤلات باستجلاء الدلالات الفكرية لهذه المتغيرات، وقد خضعت الدراسة لمجتمع العينة وهي الجامعة المستنصرية وقد حددت عينة الدراسة (408) أستاذ جامعي موزعين على كليات الجامعة المستنصرية، وخرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية وأخرى تطبيقية شخصت حقيقة وجود علاقات ارتباط معنوية بين عناصر المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فقد تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن هناك توظيفا واضحا لعناصر صناعة المعرفة في المنظمة المدروسة بحيث يتمكن الأفراد فيها من تخفيف آثار الاعتراب الوظيفي وصولاً لتحقيق الأداء



المتميز معتمدين على يمتلكونه من مخزون معرفي ومهارات وخبرات متراكمة ومحاولة الاستفادة من تجارب الآخرين سواء في الداخل أو الخارج.

4. دراسة (يحياوي، شوشان، 2015) بعنوان: "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز"، دراسة حالة: شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة .

في ظل مختلف التغيرات التي تشهدها البيئة الإقتصادية، أصبحت الكفاءات تمثل الدعامة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات، نظرا لما تمتلكه من معارف ومهارات وسلوكيات من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء بالمؤسسة وبالتالي تحقيق السبق والتميز، حيث نهدف من خلال هذه الدراسة للتعرف على دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة، ومن أجل الوصول لأهداف البحث تم استخدام منهج دراسة الحالة المدعم باستبانة وزعت على عينة من الإطارات بالشركة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى نتائج تحقق أغلب فرضيات الدراسة والتي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات بمختلف أبعادها (توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات) والأداء المتميز في المؤسسة الرياضية.

5. دراسة (زحاف، قوربي، 2015) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية".

لم تعد مشكلة الرياضة في الجزائر مشكلة منشآت أو نقص تجهيزات، ولكن أصبحت في الجوانب الإدارية وكيفية تنظيم عمل تلك المنشآت والاستفادة القصوى والفعالة من تلك الإمكانيات (البشرية، المادية) حيث أثرت بشكل جلي على المؤسسات الرياضية وعلى الخدمات المختلفة المقدمة من طرف هذه المؤسسات إلى المتعاملين معها هذا ما أدى إلى إعادة النظر في الأساليب والممارسات الإدارية، لذلك تسعى مختلف المؤسسات الرياضية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها والتميز وذلك باهتمامها بتنمية وتطوير أدائها من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة . ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة على عينة عشوائية، فبلغ عددها 32 موظف بمديرية الشباب والرياضة بتيسمسيلت، طبق عليهم مقياس إدارة الجودة الشاملة ومقياس الأداء المتميز، وهذا بعد التأكد من صدقه وثباته تم التوصل إلى النتائج التالية: أن لإدارة الجودة الشاملة دور كبير في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية، وكذا تطبيق مبادئها على أرض الواقع يسهم بدرجة كبيرة بالارتقاء بها وتطويرها عن طريق مساهمتها في التحسين المستمر والوقاية

من الأخطاء ومنع وقوعها بالإضافة إلى المشاركة الكاملة والقيادة الادارية والتركيز على التعامل لمختلف العمليات الإدارية بها وذلك من خلال الاستفادة المثلى من الموارد المادية أو البشرية المتاحة بها بدون الحاجة إلى تكاليف أو موارد إضافية تفوق إمكانيات مديريات الشباب والرياضة. وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تطوير وتعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

6. دراسة (هنية، 2016) بعنوان: "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، والتي بلغ عددها 76 شركة، وقد استخدم الباحث أبعادا للرشاقة الاستراتيجية تمثلت في (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، ) وتم استخدام أبعادا للتميز في الأداء المؤسسي تمثلت في (القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن "من وجهة نظر الشركة"، رضا العاملين، جودة المنتج، جودة العمليات) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفرضيات وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية كانت بدرجة قوية لكلا المتغيرين، فقد بلغ المتوسط النسبي للرشاقة الاستراتيجية ( 65.66 %) والمتوسط النسبي للتميز في الأداء المؤسسي ( 65.78 %). توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المؤثرة على "التميز في الأداء المؤسسي" هي (المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية) وأن باقي الأبعاد تأثيرها ضعيف. وفي ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان أهمها:

1- ضرورة وجود خطة استراتيجية شاملة تتسم بالمرونة لشركات الصناعات الغذائية.

2- على الشركات توفير كادر ذو كفاءة عالية، يساعدها في الوصول للتميز في الأداء

7. دراسة (بيصار، 2017) بعنوان: "دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة".

لقد حظي موضوع الاستثمار في رأس المال البشري باهتمام متزايد من قبل المنظمات في الآونة الأخيرة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إبراز دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، ولتحقيق ذلك من الناحية العملية وفق منهجية علمية، فقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء (141) عاملا من العاملين الإداريين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وتم جمع البيانات عن طريق إستمارة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضياتها، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وبين متغيرات الأداء المتميز، الأمر الذي يفصح لنا عن امتدادات وتأثيرات رأس المال البشري في كل أوجه نشاطات المؤسسات.

8. دراسة (كورتل، روابحية، 2017) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين في مؤسستي (LEA) و (IDC)، وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، عن طريق تطوير استمارة معلومات قيست من خلالها الثقافة التنظيمية بثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الثقة والثقافة الجماعية، ثقافة التعلم التنظيمي، والموقف من استخدام التكنولوجيات الحديثة. في حين تم استخدام بعدين أساسيين لقياس الأداء المتميز للعاملين هما الإبداع والابتكار في الأداء والكفاءة والفعالية في الأداء، وتم توزيع هذه الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من (125) عامل غطت مختلف الفئات في المؤسستين "إطارات، أعوان تحكم، منفذين". وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها توفر متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين، كما أكدت على وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين. وقد اقترحت الدراسة تنمية الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية حتى تصبح مشجعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين. الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة التنظيمية، الأداء، أداء العاملين، الأداء المتميز للعاملين.

9. دراسة (حميد، عقيلة، 2017) بعنوان: "علاقة الإبداع ودوره في تحسين الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة موبيليس المدية.

تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة ودور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بإعداد إستمارة من أجل تجميع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (28)، في مؤسسة موبيليس " المدية" إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحليل البيانات وتعريف المصطلحات، كما تم معالجتها ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية **spss20**، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إجابية بين الإبداع من خلال (حل المشاكل وإتخاذ القرارات، القابلية على التغيير، روح المجازفة، سعة الإتصالات، تشجيع الإبتكار، المبادرات الخلاقة) والأداء المتميز تحت مستوى معنوية ( 0.05 ) ودرجة ثقة 93.8%.

10. دراسة (بن واضح، بيبصار 2018) بعنوان: "أثر رأس المال الهيكل في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية"، دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إبراز أثر رأس المال الهيكل في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، حيث تناول البحث دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، ولتحقيق ذلك من الناحية العملية وفق منهجية علمية، فقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء (53) عاملا من العاملين الإداريين المتواجدين في خمس مؤسسات اقتصادية بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، وتم جمع البيانات عن طريق إستمارة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضياتها، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن هناك اهتمام برأس المال الهيكل وكذا الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة، كما توجد علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكل وبين تحقيق الأداء المتميز، الأمر الذي يفصح لنا عن امتدادات وتأثيرات رأس المال الهيكل في كل أوجه نشاطات المؤسسات. الكلمات المفتاحية: رأس المال الهيكل، الأداء، الأداء المتميز، المؤسسات الاقتصادية.

11. دراسة (إبراهيم، مشعل، 2018) بعنوان: " أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز"، دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية.

هدفت الدراسة الى تحليل أثر القدرات الاستراتيجية للمدراء في الأداء المتميز من خلال التطبيق على عينة من مدراء شركات الاتصالات العراقية. وتناولت الدراسة أربعة ابعاد للقدرات الاستراتيجية، وهي:

(الذكاء، التفكير، المرونة، القرار)، وثلاثة أبعاد للأداء المتميز هي: (التميز في تقديم الخدمات، والتميز في المجال العمليات كفاءتها، التميز في المجال الإداري والتنظيمي).

تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في شركات الاتصالات العراقية، واعتمدت أسلوب المسح الشامل لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج، أهمها: ان هناك علاقة ارتباطية معنوية بين القدرات بدلالة متغيراتها، وبين الأداء المتميز، وكان اقواها العلاقة بين أبعاد القدرات والتميز في المجال الاداري والتنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (0.843)، وأضعفها العلاقة مع التميز في تقديم الخدمة.

**12. دراسة (سعاد بعجي، 2019) بعنوان: "دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة (أركوديم) ميديا.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، الحوافز، التمكين، الاستقرار والأمن الوظيفي، العلاقات الاجتماعية) في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة أركوديم (ميديا). ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، والذي بلغ عددهم (35) مفردة، تم الاعتماد على برنامج (spss) لتحليل بيانات الاستبانة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

**13. دراسة (عمران، معروز، 2020) بعنوان: "مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية".**

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف علي مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته هذه الدراسة، حيث كانت عينة البحث مكونة من 40 موظف وإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وتم الاعتماد علي استمارة الاستبيان كأداة للدراسة لجمع المعلومات والبيانات طبعا بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتم التوصل الي النتائج التالية:

الممارسات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية ومكافأتها وتعويضها كلها تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، أهمية تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية

بالمؤسسات الرياضية لتحقيق الأداء المتميز للعاملين بها وتحقيق أهدافها وغاياتها. وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يوصي الباحثان بما يلي: يوصي الباحثان باستمرارية البحث والدراسة في مجالات إدارة الموارد البشرية وسبل تحقيق الأداء المتميز لمختلف، والاهتمام بالعنصر البشري وإدارته على أكمل وجه وبالتالي الحصول على أداء متميز، وضرورة السهر على الوصول الي الأداء المتميز للعمال لتحقيق الأهداف المنشودة، الاطلاع على مختلف الدراسات والأبحاث الأجنبية التي درست موضوع الأداء المتميز وسبل تحقيقه، الاهتمام بتطبيق ممارسات بإدارة الموارد البشرية بطريقة مدروسة وسليمة

14.دراسة (مرزقلال، 2020) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية"، دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسيلة.

جاءت هذه الدراسة لتعالج موضوع الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية وعلاقتها بتحسين الأداء المتميز للعاملين في المكتبات وذلك من خلال تسليط الضوء على طبيعة الثقافة السائدة لدى عمال المكتبة الجامعية لجامعة المسيلة، وطبيعة العلاقات بين عمال المكتبة وروح العمل الجماعية لدى الموظفين، وقد اخترنا لعينة الدراسة المكتبين فقط وذلك لأجل معرفة الاهتمامات المشتركة والآراء حول العمل المكتبي. وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج من بينها أن الثقافة التنظيمية تساهم بدرجة كبيرة تحقيق الأداء المتميز، وأيضا التميز فيه لان من صفاتها العمل الجماعي والإبداع، وهذا ما ينعكس على التحسن في الأداء والتكيف مع العوامل الداخلية والخارجية للمكتبة وبالتالي المشاركة في تبادل الآراء والأفكار مما ينعكس إيجابا على الخدمات المقدمة من طرف المكتبة، وهذا ما يؤدي الى كسب رضا المستفيدين.

2.2.3. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالاداء المتميز وعلاقته بمتغيرات اخرى

1.Cook & Verma (2002) "Exploring the linkage Between Quality System & Performance Excellence".

اكتشاف العلاقة بين أنظمة النوعية والأداء المتميز

سعت هذه الدراسة لاختبار العلاقات المفترضة بين أبعاد ونظام الجودة ممثلة بالقيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، الموارد البشرية والأداء المتميز ممثلة بالتوكيد، الاعتناق،

الأدلة المادية الاستجابة والمعولية وأثر هذه العلاقة في تحقيق التفوق في الأداء بدلالة المكتسبات المالية ممثلة بالربحية وتخفيض الكلفة ومكتسبات القيمة ممثلة بمؤشرات رضا الزبون والتسليم والمسؤولية الاجتماعية. تمثلت عينة الدراسة الصناعة المصرفية في هونغ كونغ اذ تعمل اكبر المؤسسات المصرفية في بيئة أعمال مضطربة وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات نظام الجودة وأبعاد جودة الخدمة والتفوق في الأداء.

## 2. Pakwihok (2010) "Achieving Superior Corporate Performance and the Characteristics of Managerial Dimensions

تحقيق أداء الشركات المتميز وخصائص الأبعاد الإدارية"

هدفت الدراسة إلى فهم لماذا تؤدي بعض المنظمات أداء متميز أفضل من المنافسين وقد أجريت الدراسة في بورصة الأسهم في تايلند ونتج عن هذه الدراسة أن الأداء المالي للشركة والأداء الاجتماعي كان بمستوى عالي وان البعد الإداري للشركة يمكن أن يقودها لتحقيق الأداء المتميز وكلما ارتفعت درجات البعد الإداري ارتفعت درجات الأداء المتميز واهم الأبعاد الإدارية المؤثرة على الأداء المتميز هي الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وان أهم مؤشرات الأداء المتميز للمنظمة هي جودة الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وجودة القيادة الاستراتيجية وجودة الإدارة النظامية.

## 3. Farid et. Al (2013) "The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence": Jadara University as a Case Study.

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة لجامعة جدارا دراسة ميدانية في جامعة جدارا (جامعة أردنية خاصة)، استخدمت الدراسة استبيان لجمع المعلومات من موظفي الجامعة. وحجم العينة 450 من الموظفين (الأكاديمية والإدارية): لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة نحو الثقافة التنظيمية / التميز التنظيمي تعزى إلى المسميات الوظيفية (الإدارية، الأكاديمية). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة نحو التميز المؤسسي نسبت إلى المسميات الوظيفية (الإدارية، الأكاديمية). لوحظ وجود ارتباط إيجابي قوي بين التميز الجامعة العام والثقافة التنظيمية وفي ضوء تلك الاستنتاجات أوصت الدراسة: ينبغي التغيير الثقافي في المنظمات تدريجية ومستمرة من أجل أن تكون فعالة. وينبغي إيلاء اهتمام خاص من قبل الإدارة العليا لمنسوبي الجامعة من حيث وجود فرص التقدم متساوية. إدارة الجامعة يجب أن يوضح مهمة الجامعة،

والقيم، والأهداف الاستراتيجية عن طريق إجراء الندوات وورش العمل ذات الصلة.

#### 4. Durrah et. al (2014) "The Impact of the Implementation of Organizational Excellence Policies on the Contextual Performance": A Case Study in the Cardiovascular Surgery Hospital

أثر تنفيذ سياسات التميز المؤسسي على محتويات الأداء: دراسة حالة في مستشفى جراحة القلب والأوعية الدموية

الغرض من الدراسة هو التعرف على مفهوم التميز والمتطلبات التنظيمية ونماذجه المختلفة، وكذلك تحديد سلوكيات المواطنة التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى عينة من العاملين في المستشفى. فضلا عن دراسة أثر سياسات التميز المؤسسي على أبعاد الأداء، تم تطبيق الدراسة على عينة من 76 من تخصصات كل من (أطباء، الممرضات) الذين يعملون في مستشفى جراحة القلب في مدينة حلب، سوريا. يوجد لدى العاملين ممارسة معتدلة للسياسات كل من التميز المؤسسي (التمكين والتدريب، الأجور والحوافز وأبعاد الأداء السياقية (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي).

لوحظ هناك ارتباط إيجابي لبعد واحد من سياسات التميز المؤسسي (تمكين) على أبعاد الأداء، بينما لم يكن هناك تأثير كبير ملحوظ لكل من سياسات التدريب والأجور والحوافز على أبعاد الأداء المقارن). يجب على إدارة المستشفى إيلاء الاهتمام لسياسات التميز المؤسسي ويجب أن تعمل على تطويرها من خلال منحهم مزيدا من السلطة والحرية لاتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تنفيذ عملها وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجههم.

إنشاء نظام الأجور والدوافع بناء على معايير موضوعية مرتبطة مع الأداء والإنجاز، كما كذلك دوافع التميز التي يجب تضمينها في هذا النظام. أن يستمر فريق إدارة المستشفى للعمل على تعزيز روح المواطنة التنظيمية في حياة العمال من خلال خلق مناخ أو الثقافة التنظيمية من أجل مساعدة العمال على تبني مثل هذه السلوكيات من خلال توفير المزيد من الفرص للتطور الوظيفي والتقدم في المستقبل، وربط المكافآت وأظهرت الحوافز مع مستوى المواطنة التنظيمية عالية من قبل العمال. تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي من موظفي المستشفى من خلال التطوير الوظيفي، والدوافع، المكافآت، وحسن المعاملة، واحترام من الإدارة، إلى إيلاء مزيد من الاهتمام للموظفين. ليزود التوجيه الملائم جنبا إلى جنب مع فتح خط اتصال معها؛ لخلق روح الإخلاص، التفاني والولاء



للمستشفى التي يعملون فيها.

### 3.3. التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة، يتضح ان الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي فقد ربطته بمتغيرات أخرى فمثلا دراسة الشمري وآخرون (2012)، ودراسة قاسم (2011)، ودراسة Seitovirta (2011) التي ربطت الذكاء الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرارات وأكدت في نتائجها أن هناك علاقة إيجابية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات لدى المديرين، كما أن هناك دراسات ربطت بين الذكاء الاستراتيجي وبين عملية تحديد الخيار الاستراتيجي كدراسة عطا (2015)، التي بينت وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي، بالإضافة إلى وجود اهتمام واضح للشركة باستراتيجية التطوير من خلال تحسين خصائص المنتجات وتطوير عملياتها الإنتاجية. وهناك دراسات ركزت على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق ممارسات الجودة الشاملة كما في دراسة حمودة (2014)، التي بينت وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة، وتناولت بعض الدراسات أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الفاعلية التنظيمية كما ورد في دراسة الفايز (2014) التي أشارت إلى أن هناك أثر للذكاء الاستراتيجي في تحقيق مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية. بينما أشارت بعض الدراسات إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق على المنافسين دراسة أمين (2014) ودراسة الموسوي (2014) ودراسة أبو محفوظ (2011) التي أكدت على أن الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين يؤدي إلى تحقيق إمكانية التفوق على المنافسين. إلى جانب ذلك هناك دراسات ربطت بين الذكاء الاستراتيجي وبين فاعلية المديرين كما ظهر في دراسة الرواشدة (2013)، التي أشارت إلى وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في تحسين فاعلية المديرين، بالإضافة إلى الدراسات التي أكدت على أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحسين الممارسات الإدارية للمديرين كمعالجة الأزمات (الحمداني، 2012).

ويلاحظ من هذه الدراسات أن الذكاء الاستراتيجي يساعد في تحسين المهارات الإدارية للمديرين مما يؤدي في المحصلة النهائية إلى تقدم المنظمات ونجاحها. كما بينت دراسة Rahmatian & Pourkiani (2013)، وجود علاقة إيجابية بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين وبين درجة نجاح المنظمات، ودراسة العامري (2011)، التي أكدت على وجود علاقة

إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات، بينما جاءت دراسة العزاوي (2008)، التي أكدت على أن الذكاء الاستراتيجي يعتبر من خصائص المنظمات الناجحة. أما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع الأداء المتميز وعلاقته بمتغيرات أخرى فقد بينت أن الأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم الحافل بتحديات تنافسية متنوعة والقائم على التطوير المستمر في أساليب وطرق العمل وسيطرة رغبات الزبون، حسب دراسة الجبوري (2013)، كما أكدت دراسة الهادي (2013) على أهمية إدارة التغيير في صول المنظمة الى الجودة النوعية والتميز في الأداء استنادا الى البيانات حول التنفيذ والجودة، كما تناولت الدراسات السابقة دراسة الربيعي (2015)، التي تم التوصل فيها إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن هناك توظيفا واضحا لعناصر صناعة المعرفة في المنظمة المدروسة بحيث يتمكن الأفراد فيها من تخفيف آثار الاغتراب الوظيفي وصولا لتحقيق الأداء المتميز. وجاءت دراسة Pakwihok (2010) لتؤكد ان البعد الإداري للشركة يمكن أن يقودها لتحقيق الأداء المتميز وكلما ارتفعت درجات البعد الإداري ارتفعت درجات الأداء المتميز وأهم الأبعاد الإدارية المؤثرة على الأداء المتميز هي الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وان أهم مؤشرات الأداء المتميز للمنظمة هي جودة الموارد البشرية. ودراسة دراسة نزال (2011) التي توصي بضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي. كما بينت دراسة ندى عمر (2016) الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات وظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مجال نجاح المنظمات من قبل افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (81.28%)، كما اثبتت الدراسة ان عنصر (تفكير النظم والرؤية المستقبلية)، يؤثران تأثيرا ذا دلالة إحصائية على نجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. ومن بين اهم الدراسات السابقة التي تطرق اليها الباحث، دراسة إبراهيم، مشعل. (2018). " أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز " دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية. التي هدفت الى تحليل أثر القدرات الاستراتيجية للمدراء في الأداء المتميز من خلال التطبيق على عينة من مدراء شركات الاتصالات العراقية. حيث توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج، أهمها: ان هناك علاقة ارتباطية معنوية بين القدرات بدلالة متغيراتها، وبين الأداء المتميز، وكان اقواها العلاقة بين أبعاد القدرات والتميز في المجال الاداري والتنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (0.843)، وأضعفها العلاقة مع التميز في تقديم الخدمة.

وعلى المستوى المحلي برزت دراسة بلعجوز، بومصباح (2017) التي أظهرت نتائجها عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (الدافعية، الشراكة) والأداء الجامعي في الجامعة محل الدراسة، كما أثبتت الدراسة أن عنصر الدافعية، الشراكة من عناصر الذكاء الاستراتيجي تؤثر تأثيرا ذا دلالة إحصائية على أداء الجامعة. كما أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذا البنك بما يساهم في تقديم خدمات مميزة. ودراسة بيبصار عبد المطلب (2017) حول الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات وكان من أبرز نتائجها الدراسة أن هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري مجتمعة وبين متغيرات الأداء المتميز، الأمر الذي يفصح لنا عن امتدادات وتأثيرات رأس المال الفكري في كل أوجه نشاطات المديرية. ودراسة يحيوي، شوشان (2015) دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز التي تم التوصل من خلال دراستها إلى نتائج تحقق أغلب فرضيات الدراسة والتي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات بمختلف أبعادها (توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات) والأداء المتميز في المؤسسة الرياضية. ودراسة عمران، معروز (2020) حول الممارسات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية ومكافأتها وتعويضها كلها تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، أهمية تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية لتحقيق الأداء المتميز للعاملين بها وتحقيق أهدافها

من جهة أخرى تطرق الباحث في الدراسات السابقة لأجنبية الى دراسة Aga & others (2014) حول تأثير الذكاء الاستراتيجي على أداء الشركة والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية وتوصل الباحثون إلى أنه يوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والدافعية على أداء الشركة. ويوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والدافعية على المرونة الاستراتيجية. ويوجد أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية بأبعاده المرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية)، على أداء المؤسسة. يوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والدافعية على أداء الشركة، وذلك عن طريق المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بأبعاده (المرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية). بالاطافة الى دراسة Keikha & Others (2016) التي تناولت موضوع البحث

في تأثير الذكاء الاستراتيجي للمدراء على أداء الموظفين وأظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير كبير على الأداء التنظيمي للموظفين. وان للذكاء الاستراتيجي القدرة على التنبؤ بأداء الموظفين.

كل هذه الدراسات القيمة التي تعبر عن تراكم معرفي ثري، جاءت لتدعيم كل البحوث اللاحقة في دراسة كل من موضوع الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز سواء بطريقة مباشرة من خلال دراسة علاقة بعض الأبعاد بما بينها في بحث واحد أو من خلال العلاقة الوطيدة بين كثير من المتغيرات التي تخدم المنظمات الحديثة على حد سواء.

### 3.3. مجالات الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة وما يميزها عنها:

بناء على ما تقدم، فيمكن تحديد عدد من المؤشرات التقييمية للدراسات المعروضة، إذ مثلت المدد الزمنية لإنجاز معظم الجهود المعرفية العقد الحالي، وهذا يعطي مؤشراً على حداثة المتغيرات التي تناولتها الجهود المعرفية السابقة. فضلاً عن توافر نوع من التلامس الفكري بين الباحثين في اختيار البعض من الأبعاد المحددة في قياس متغيرات الدراسة، وذلك لوجود عوامل مشتركة بينها تناولتها الدراسات بالاختبار والتحليل. وفي ضوء العرض السابق للجهود المعرفية ومن ثم مناقشتها وتقييمها على وفق ما تم تحديده، يمكن القول بأنها أفادت الباحث ودرسته في التعرف على آخر المستجدات العلمية والبحثية في مجال دراستنا الحالية، والاستفادة من بعض الأطر المفاهيمية والإجرائية للدراسات السابقة، إذ إن أغلب هذه الجهود المعرفية تعرضت للمراجعة النظرية الفكرية لفلسفة وآراء وأفكار الباحثين للمتغيرات التي تدرسها. والاستفادة منها في مجال صياغة منهجية الدراسة واختيار الميدان المناسب للتطبيق. بالإضافة إلى الاستفادة من أهم المقاييس والمؤشرات المستخدمة للحصول على البيانات.

ونتيجة لذلك تولدت القناعة لدى الباحث بأهمية الدراسة الحالية، نظراً لما عرضته الجهود المعرفية السابقة من طروحات فكرية من جهة، وأهمية النتائج التي توصلت إليها من جهة أخرى.

وأعطى الباحث الثقة العالية باختيار مجال أو ميدان دراسته نظراً لأهمية متغيراتها، ولاسيما في الظروف المتغيرة والمتجددة التي تتطلب من المنظمات توفير بعض المتطلبات الضرورية لتعزيز التميز. أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها قد تناولت دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال بكل أبعاده. إذ لم يجد الباحث دراسة تجمع بين هذين المتغيرين في البيئة الجزائرية ولا حتى العربية على حد علمه.

كما تتميز هذه الدراسة في كونها ساهمت في نقل الكثير من المفاهيم والأفكار من بيئات أجنبية أخرى إلى البيئة العربية ( التعلم من تجارب الآخرين والاستفادة منها ) في حقل العمل الإداري، والاستفادة من التراكم المعرفي المتاح في الدراسات الأجنبية، على اعتبار أن البحث العلمي هو عملية تراكمية، ولكي يكون أي بحث ذا قيمة يجب أن ينطلق صاحبه في بحثه مما توقف عنده الآخرون، أو من سبقه في البحث في نفس الموضوع أو مواضيع ذات علاقة بموضوع بحثه، غير أنه على اعتبار أن هذه الدراسة هي دراسة مستقلة، وفي سياق الدراسات السابقة لابد أن تكون لها إضافة على ما سبقها من الدراسات ويكون لها ما يميزها عن غيرها من الدراسات في نفس مجال البحث، ومحاولة منا في تقديم دراسة ذات إضافة علمية على ما قدمه الآخرون، يمكننا أن نقول إن هذه الدراسة تمثل إضافة إلى مجموع الأبحاث السابقة في هذا المجال من إدارة الأعمال.

### خلاصة الفصل:

يتضح من تاريخ الدراسات السابقة في موضوع الذكاء الإستراتيجي وكذلك موضوع الأداء المتميز أن معظم هذه الدراسات حديثة، وهذا يؤكد ما تناولناه في بداية دراستنا. كما يلاحظ من خلال هذه الدراسات أن أهم التوصيات التي تبنتها توصي بضرورة استخدام الذكاء الإستراتيجي في المنظمات، وتعريف الموظفين بأبعاده وفوائده، وضرورة إيلاء هذا النوع من الذكاء اهتمام كبير. ورغم ان كل هذه الدراسات لم تتناول موضوع الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المتميز الا انه توجد عوامل مشتركة مثل جودة المورد البشري واهمية القرارات الاستراتيجية والميزة التنافسية والثقافة التنظيمية وصناعة المعرفة والاستغلال الأمثل للبيانات والمعلومات التي تقود المنظمة الى التفوق والأداء المتميز.



الفصل الرابع  
الدراسة الميدانية

### تمهيد

بعد دراسة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وعرض الدراسات السابقة التي تناولت كل من موضوع الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز والتعليق عليها، تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية، التي يتناول فيها الباحث تصميم الدراسة ومصادر جمع المعلومات بشكل نظري ثم الطريقة والأدوات المستخدمة في الجانب التطبيقي للدراسة.



### 1.4. تصميم الدراسة

حسب (القاضي والبياتي، 2008: 25) فقد عرفا البحث العلمي على أنه استقصاء منظم يهدف إلى إضافة معارف جديدة يمكن توصيلها والتحقق من صحتها عن طريق الاختبار العلمي. وأيضاً البحث العلمي هو المحاولة الدقيقة الناقدة للتوصل إلى حلول للمشكلات التي تواجه البشرية وتحيرها. بينما (عبيدات، أبو نصار، ومببطين، 2006: 5) فأكدوا أن البحث العلمي هو اكتشاف الحقائق والعلاقات بين أبعاد وأجزاء الموضوع والتحقق من صحة ما تم التوصل إليه.

إن الهدف الرئيسي من إجراء هذه الدراسة هو الوصول إلى حقيقة الدور الذي يمارسه الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز للمؤسسة عن طريق اختبار أثر الأبعاد المكونة للمتغير المستقل والمتمثلة في الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، على أبعاد الأداء المتميز والمتمثلة في التميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال التنظيمي والاداري، وتعميق الفهم حول هذا الأثر حتى تتمكن المؤسسات الجزائرية من استغلاله لأجل تطوير نشاطها وتحسين خدماتها والتصدي لتهديدات المنافسة.

الدراسة الحالية عبارة عن بحث تمهيدي، وصفي، كمي وارتباطي. فهذه الدراسة بحث تمهيدي لأن الجانب النظري اعتمد على المعلومات الثانوية للتعلم في فهم متغيرات الدراسة وكذلك اعتماد على أسلوب دراسة الحالة إذ تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر كنموذج لاختبار دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المتميز للمؤسسة ليتم تعميم نتائج الدراسة على بقية المؤسسات الجزائرية.

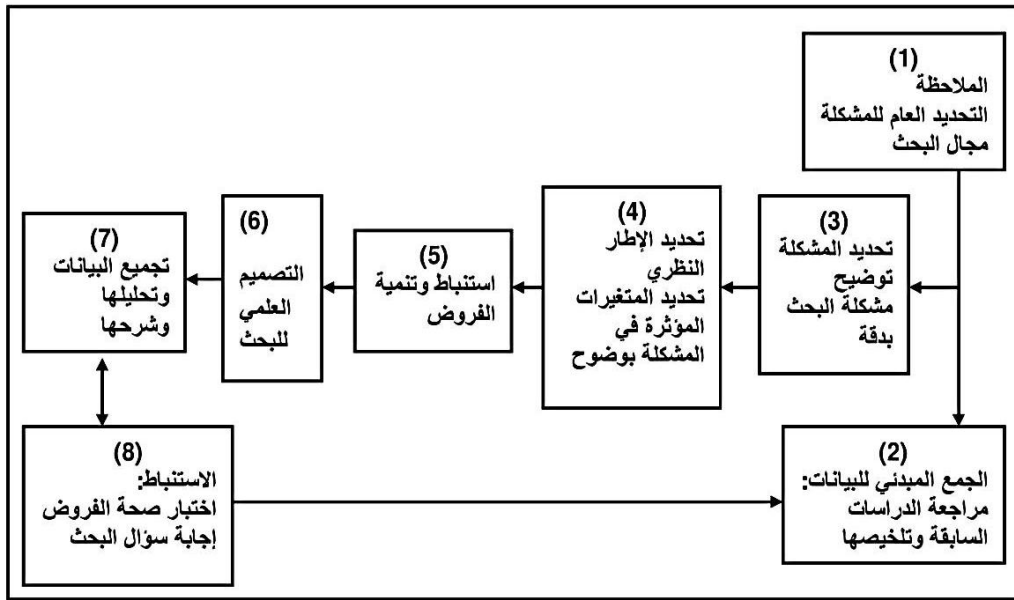
أيضاً هذه الدراسة بحث وصفي لأنها بدأت بوصف المشكلة التي تعاني منها مؤسسة اتصالات الجزائر وهي ضعف دراستها للمنافسة وضعف استخدام نظم المعلومات، كما سيتم تحليل البيانات الديموغرافية عن طريق استخدام الرسوم البيانية وكذلك اعتماد على مقاييس النزعة المركزية وغيرها من الطرق الإحصائية الوصفية لاختبار مدى صحة بعض فرضيات الدراسة.

كما أن الدراسة الحالية هي بحث كمي إذ تم الاعتماد على الاستبيان لجمع قاعدة بيانات لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وقياس كذلك مدى استخدام المورد البشري لمؤسسة اتصالات الجزائر للذكاء الاستراتيجي، وكذلك لقياس قدرتها على تحسين الاداء المتميز، عن النحو الآتي:

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

1. تطوير استبيان الدراسة لجمع البيانات؛
2. الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- وتقديم طلب لتوزيع الاستبيان؛
3. توزيع الاستبيان على عينة صغيرة من أجل التعرف على مدى وضوح عبارات الاستبيان؛
4. تم استرجاع الاستبيان والتعديل على بعض الكلمات غير الواضحة؛
5. توزيع استبيان الدراسة في شكله النهائي؛
6. تحليل النتائج وتقديم التوصيات.

### الشكل رقم 9: طريقة إعداد الدراسة



المصدر: سيكاران، 1992: 50.

### 2.4. مصادر المعلومات

أكد (القاضي والبياتي، 2008: 116-117) على أنه يوجد مصدرين للمعلومات وهما:

#### 1.2.4 المصادر الأولية Primary Sources

وتمثل البيانات أو المعلومات التي يتوجب الحصول عليها من مصادرها الأولية، ألا وهي، المفردات التي تخصها الدراسة أو موضوع البحث. وهي البيانات أو المعلومات التي تجمع وترتب خصيصا لغرض أو أغراض البحث تحت الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان أو المقابلة أو غيرها من وسائل جمع البيانات (المفردة) تحت الدراسة هو الشخص أو الجهة التي ستقوم بإعطاء المعلومات

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أو البيانات المطلوبة لإجراء البحث، أو تلك (المفردة) التي ستقوم بالإجابة عن الأسئلة التي قد تعرض بشكل استمارة الاستبيان أو تلك الإجابة التي سيتم الحصول عليها عن طريق المقابلات أو عبر الهاتف أو غيرها من وسائل الاتصال.

سيتم استخدام أسلوب المسح العيني وهو أسلوب الدراسة المستخدم عندما يتم جمع المعلومات من العينة التي سحبت من مجموعة الدراسة أو مجتمع الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان. ومن أهم مميزات المسح العيني أنها: سريعة، غير مكلفة، كافية، ودقيقة.

### 2.2.4. المصادر الثانوية (الجاهزة) Secondary Sources:

وتمثل البيانات والمعلومات الموجودة في الأبحاث والمؤلفات والإحصائيات والمجلات والكتب المنشورة وغير المنشورة. فالبيانات الثانوية تعني البيانات والمعلومات الموجودة فعلا والتي تم جمعها من قبل آخرين وربما تم جمعها لغرض معين، وأهم نقطة عند استخدام المعلومات الثانوية هو إحداث التعديل عليها بما يتناسب مع غرض الدراسة الحالية. وتستخدم المصادر الثانوية في البحوث الإدارية ضمن حقلين مهمين هما:

أولاً: البحث عن الواقع Fact Finding ويمثل جمع المعلومات الوصفية لدعم عملية اتخاذ القرار.

ثانياً: بناء النماذج Model Building ويعني تحديد العلاقات بين المتغيرات معتمدين على البيانات والمعلومات الثانوية.

ومن أهم مزايا استخدام المصادر الثانوية أنها أقل تكلفة من استخدام المصادر الأولية، وكذلك يمكن الحصول على البيانات من مصادرها الثانوية بصورة أسرع وبشكل مناسب.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على مصادر ثانوية تمثلت بالدرجة الأولى في المقالات العلمية المنشورة في مجلات عالمية محكمة، بالإضافة إلى استخدام الكتب، والاعتماد على المقالات العلمية بدرجة أكبر بسبب قلة الكتب التي عالجت الموضوع نظراً لحدائث الموضوع، كما تم الاستعانة بمعلومات مستمدة من الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر على شبكة الانترنت. بالإضافة الى استخدام المصادر الأولية من خلال تصميم استبيان يحتوي مفردات قامت عينة الدراسة بالإجابة عنها بكل موضوعية، حسب ما تتطلبه أصول البحث العلمي.

### 3.4. الطريقة والأدوات

يشمل هذا المبحث على التعريف بمجتمع وعينة الدراسة والإشارة إلى وحدة المعاينة ونموذج الدراسة والأدوات المستخدمة، بما في ذلك أدوات تحليل البيانات والمعالجة الإحصائية وتم التطرق لكل عنصر على النحو التالي:

#### 1.3.4. الطريقة المستخدمة في الدراسة

##### 1.1.3.4 مجتمع الدراسة Research population

يعرف المجتمع على أنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث. كما يصطلح عليه أيضا اسم المجتمع الإحصائي Population Statistical أي أن المفردات التي تسمى بالمجتمع والتي سيتم دراستها وجمع المعلومات أو البيانات لها تكون مختلفة من حالة لأخرى أو من دراسة الأخرى (القاضي، والبياتي، 2008: 17-18). ويصطلح أيضا على المجتمع بأنه مجتمع الدراسة الأصلي ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة. ويقصد بالتحديد الواضح لمجتمع الدراسة أنه جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث لتساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع خاصة وأن بعض المشكلات المدروسة أحيانا تغطي مجتمعات كبيرة يصعب دراسة كل عنصر أو حالة فيها، كذلك قد يترتب على دراسة كل عنصر أو حالة تكاليف باهظة يتعذر معها تنفيذ الدراسة، وفي بعض الأحيان يصعب الوصول إلى كل عنصر من عناصر الدراسة لسبب أو لآخر، كذلك قد تكون دراسة جميع عناصر المجتمع غير مجدية خصوصا إذا كانت هذه العناصر غير متجانسة نسبيا.

ويتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر-تيسة-، فهم مسؤولون عن اتخاذ القرارات بها وهم مستخدمو المعلومات الناتجة عن استخدام الذكاء الاستراتيجي بهذه المؤسسة.

وسبب اختيار هذه المؤسسة بالتحديد كونها تقوم بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية لكافة المستفيدين من داخل وخارج محيطها، بالإضافة أن الموظفين بها لديهم معارف حول موضوع الدراسة.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وسنتطرق في هذا المبحث لتقديم شامل للمؤسسة.

### 1- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

يمكن التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال معرفة ظروف ميلادها والانطلاقة الرسمية لها من خلال ما يلي:

#### أ- ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقاً لهذا المبدأ؛ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمرار تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكة فستا (Vsta) وشبكة الربط المحلي في المناطق الحضرية في سنة 2004، وبالتالي أصبح سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في سنة 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة.

#### ب- الانطلاقة الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر، التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

وفي الفاتح من جانفي 2003 بدأت المؤسسة في إتمام مشاورها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤية مغايرة تماماً لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في بيئة اقتصادية الثابت فيها هو التغير، مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

### 2- هياكل وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق أهدافها، من خلال هياكلها الموزعة عبر أنحاء الوطن، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

#### أ- هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر:

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من بين أكبر المؤسسات الوطنية تواجدًا عبر كافة مناطق الوطن، وذلك من خلال هيكلتها فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، فهي تسيروها مديرية مقرها العاصمة و(12) مديرية إقليمية لكل من (الجزائر؛ وهران؛ قسنطينة؛ سطيف؛ عنابة؛ ورقلة؛ بشار؛ الشلف؛ باتنة؛ تيزي وزو؛ البليدة؛ تلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في (48) ولاية بمديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع (50) مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه الأخيرة تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

وتتمحور نشاطات المؤسسة ومختلف فروعها حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار تسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛

#### ب- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

لقد سطرت إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي الجودة؛ الفعالية ونوعية الخدمات، وهناك أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها من بينها:

- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية؛
- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية.
- السعي إلى تحقيق أكبر معدل ربح ممكن.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.
  - تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي.
  - تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
  - العمل على زيادة حصتها السوقية وحيازة مكانة مميزة فيه.
- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، لإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

### 3- التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة -

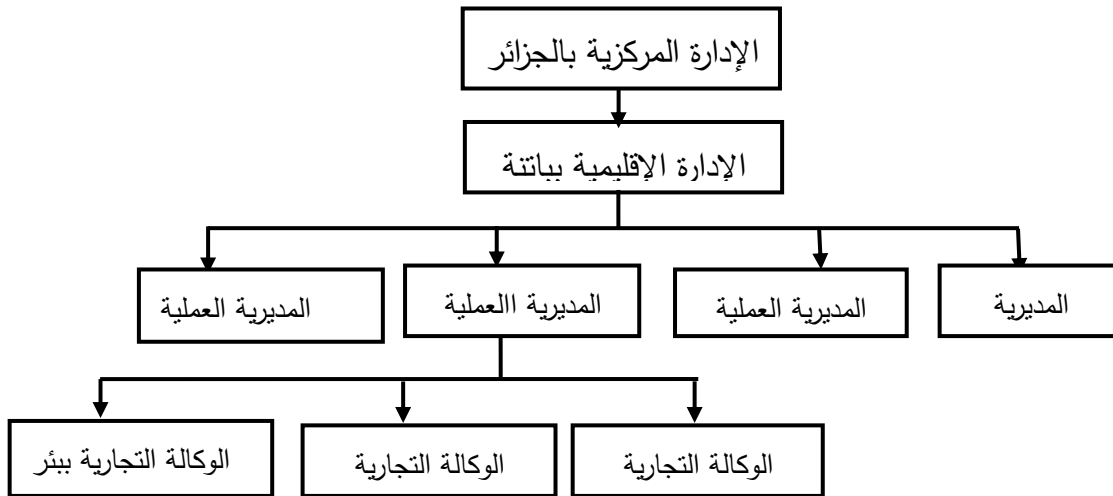
يمكن التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة من خلال التعرف على موقعها وهيكلها التنظيمي فيما يلي:

#### أ- موقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة -:

تعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة مؤسسة خدمية تقدم لزيائنها خدمة الهاتف الثابت والانترنت، يقع مقرها في وسط المدينة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون التعرف على موقعها بسهولة تامة. وتوظف المديرية (272 موظف) بمختلف مستوياتهم الإدارية.

تتشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الإقليمية بباتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة وتتفرع عنها ثلاث وكالات تجارية، ويمكن توضيح تنظيم هذه المديرية العملية من خلال الشكل الآتي:

#### الشكل رقم (10): تنظيم المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة -



المصدر: مصلحة المبيعات للمديرية.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

### ب- الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-:

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد للمسؤوليات الأفراد بالمديرية بمختلف مستوياتهم، ويمكن عرض أهم المهام والمسؤوليات فيما يلي:

#### 1- قسم الموارد البشرية: يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

- مصلحة تسيير التكوين: يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين.

- مصلحة العلاقات الاجتماعية: تنظم العلاقات بين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى.

- مصلحة المسار المهني: مهمتها متابعة أجور الموظفين، والتسيير الإداري لهم من الإجازات والعقوبات.

#### 2- القسم التجاري: يتكون هذا القسم من:

- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بالاستماع لشكاوى الزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات).

- مصلحة المبيعات: تحرص على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات، بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية.

- مصلحة المنازعات: يهتم بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء في الفاتورات.

#### 3- القسم التقني: تتمثل مصالحه في:

- صيانة واستغلال الشبكات: مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الحسن للشبكات وصيانتها.

- صيانة واستغلال التجهيزات: تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي...إلخ.

- التركيب والتوزيع: تعمل على توصيل شبكة الانترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن.

- الهندسة والتخطيط: مهمتها الأساسية هي تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات.

- مصلحة شبكات المؤسسة: تهتم بتوفير شبكة للتواصل بين الموظفين داخل المديرية.

- الهياكل القاعدية: تهتم بمتابعة تحقيق التوسعات في الشبكات، وضمان بناء المشاريع الجديدة للتوسع.



## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

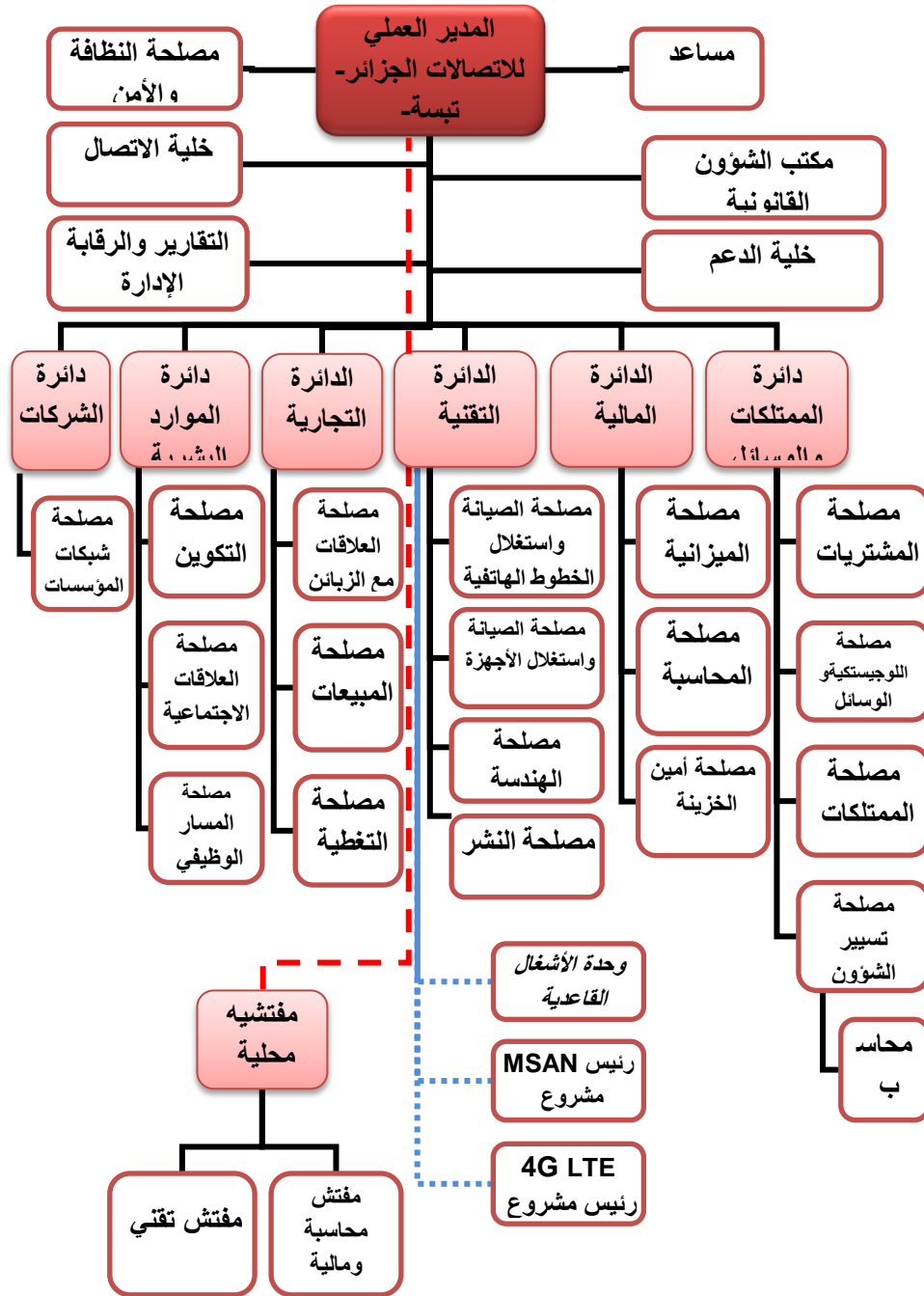
- رئيس مشاريع (MSAN): هو المسؤول عن التكنولوجيا الجديدة (MSAN) التي تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية من الناحية التقنية عن طريق الألياف البصرية؛
- المراكز التقنية: هي المسؤولة عن إرسال الفرق لتصليح الأعطال.
- 4- القسم المالي: يضم المصالح التالية:
  - مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية.
  - مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي.
  - مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.
- 5- قسم الممتلكات والوسائل: يتكون قسم الممتلكات والوسائل من:
  - مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسة احتياجاتها من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، الكوابل... إلخ.
  - مصلحة الإمداد والوسائل: هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون، وتوفير احتياجات مختلف الأقسام والمصالح من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي والمكاتب... إلخ.
  - مصلحة الممتلكات: مهمتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.
- 6- مكتب الشؤون القانونية: تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية التصريح بالحوادث لدى شركة التأمين، المشاركة في تحديد الاتفاقيات والتصديق على الصفقات بالإضافة إلى تحصيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع شكاوى أمام الجهات القضائية.
- 7- قاعدة نظام المعلومات: تهتم بتصميم البرامج اللازمة للمديرية والعمل على صيانتها.
- 8- الخلايا: تتكون من ثلاث خلايا هي:
  - خلية النظافة والأمن: تتمثل مهامها في الحرص على تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة، وكذا الاهتمام بجانب النظافة.
  - خلية الاتصال: تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق والرد على المقالات.
  - مكتب مراقبة التسيير (خلية لوحة القيادة): مهمتها الأساسية تقييم أعمال كل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، واكتشاف الانحرافات وإيجاد حلول لها.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

9- التفتيش المحلي: تتمثل مهام هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وكذا المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.

واستنادا لما سبق ذكره يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة - من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم(11) : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة -



المصدر: دائرة الموارد البشرية

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

### 4- الخدمات والعروض التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر

من أكبر التحديات التي تواجهها المديرية هي إرضاء زبائننا، ويتم هذا من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية والتميز في تقديم العروض المتنوعة.

#### أ- الخدمات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر:

تتمثل الخدمات التي تقدمها المديرية في خدمة الهاتف الثابت والانترنت.

**1- خدمة الهاتف الثابت:** توفر اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية وتضمن جودة عالية في نوعية الاتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني، حيث يتمثل سعر مكالمات المحلية بـ (3 دج/دقيقة) للهاتف الثابت و(8 دج/د) للهاتف النقال، أما بالنسبة للمكالمات الوطنية فتختلف من بلد لآخر، وتعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت، تتمثل في:

- **إعلام ببدء الانتظار:** تسمح هذه الخدمة للمشارك عند إجرائه لمكالمة ما بمعرفة أن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به، وذلك بإشارة سمعية.

- **المكالمة دون ترقيم:** هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته بشكل تلقائي دون تشكيله، حيث أنه عند رفع السماعة وبعد مرور (5 ثوان) يتم تشكيل الرقم أوتوماتيكيا.

- **المحاورة الثلاثية:** تمكن من ربط الاتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت.

- **تحويل المكالمة:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل المكالمات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره.

- **ترقيم مختصر:** تسمح هذه الخدمة باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد.

- **التعريف برقم طالب المكالمة:** تمكن من كشف رقم طالب المكالمة الواردة إلى جهاز المشترك؛

- **إفقال المستعمل الدولي:** تجعل الشخص قادرا على إفقال الاستعمال الدولي من جهازه.

**2- خدمة الانترنت:** تتمثل خدمة الانترنت التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

- **خدمة الانترنت جواب:** هي الخدمة التي تم إنشائها بناءً على إعادة هيكلة خدمات الانترنت أنيس، إيسى، فوري، فأصبحت خدمة جواب مهمتها مساندة طموحات الزبائن من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها، كما تقدم خدمة الويفي (wifi) التي

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تسمح للمشاركين باستعمال الانترنت من جهاز الكمبيوتر المحمول والهواتف الذكية واللوحات الإلكترونية.

- **خدمة MSAN (Multiservice Access Node):** هي تكنولوجيا حديثة تمنح عن طريق الألياف البصرية للزبائن عدة خدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة، كما تسمح لهم بالتخلص من الكوابل الكثيرة والأجهزة المختلفة، كالمودام واستبداله بسلك واحد يصل كأقصى طول لـ (600 متر) بالتقريب بدل كوابل (3 و 5 كيلومتر) القديمة، وتقدم خدماتها في إطار أنيس بلوس (Anis<sup>+</sup>)، فهي توفر خدمات بصيغ مختلفة من حيث سرعة التدفق والتكلفة، وتتمثل خدماتها في:

- بالنسبة للزبائن الخواص (العاديين) هناك خدمة (Anis home) و (Anis Elite) التي توفر خدمة الانترنت بتدفق ما بين (512 كيلوبايت/ثانية) حتى (8 ميغابايت/ثانية).

- بالنسبة للمهنيين المحترفين (المؤسسات) هناك خدمة (Anis pro<sup>+</sup>) التي توفر الانترنت بسرعة تدفق (من 1 ميغابايت/ثا) حتى (20 ميغابايت/ثا).

ب- العروض التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة -:

أهم العروض التي تقدمها المديرية في مجال الهاتف الثابت والانترنت هي:

1. عروض الهاتف الثابت: تتمثل عروض الهاتف الثابت في:

- عرض **إيدوم فيكس (idoom fixe)**: هي بطاقة يمكن تعبئتها بكل بساطة وفي أي وقت للهاتف الثابت وهي متوفرة، بأرصدة (250 دج)، (500 دج)، (1000 دج)، كما يستفيد المشتركين في هذه الخدمة من تخفيضات نحو الهاتف النقال والمكالمات الوطنية.

2. عروض الانترنت: تتمثل عروض الانترنت التي تقدمها المديرية في:

- عرض **4G LTE**: ظهرت خلال سنة 2015، وهي تمثل تكنولوجيا الجيل الرابع 4G LTE، حيث أنها مرحلة جديدة ألا وهي مرحلة سرعة التدفق الجد عالية. حيث تسمح لزيائنها من الاستفادة من الانترنت دون الحاجة إلى الهاتف النقال أو الكوابل أو غيرها، بل يكفي الحصول على المودام فقط، كما أنها تمكنهم من الإبحار في الانترنت عن طريق الكمبيوتر المحمول، الهواتف الذكية واللوحات، وتتمثل خدماتها في:

- **الزبائن الخواص:** ويستفيد الزبائن الخواص من عرض، يمكنكم من التحميل بسرعة تدفق قصوى يمكن أن تصل إلى (150 ميغابايت/الثانية) وبعد استفادها، يستفيدون من اتصال بالإنترنت بسرعة تدفق تقدر بـ (51 كيلوبايت/الثانية) بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء مدة الصلاحية، ويمكنهم تعبئة حسابهم في أي وقت عبر الانترنت باستعمال البطاقات التعبئة (1 جيجا أوكتي) بـ (1000 دج/الشهر)، (3 جيجا أوكتي) بـ (2500 دج/الشهر)، (5 جيجا أوكتي) بـ (3500 دج/الشهر) و (10 جيجا أوكتي) بـ (6500 دج/الشهر)؛

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

-الزبائن المهنيين: يمكنهم إجراء التحميل بأقصى قدر من سرعة التدفق التي يمكن أن تصل إلى (150ميغابايت/الثانية) لحجم استهلاك يقدر بـ(10جيجا أوكتي)، وبعد استنفاد الحصة يستفيدون من اتصال بالانترنت بسرعة تدفق تقدر بـ(512كيلوبايت/ثا) بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء فترة الصلاحية.

- عرض إيدومأديزال (idoomads): هي بطاقات تمكن الزبائن من تعبئة حسابهم بكل بساطة وفي كل وقت، مهما كان تدفق اتصالهم، وتتمثل عروضها في (2م. با/ثا) بـ (1600دج/شهر)، (4م. با/ثا) بـ(2625 دج/شهر)، (8م. با/ثا) بـ(3635 دج/شهر).

- عرض في مكتبتي (fimaktabati): ظهر هذا العرض خلال سنة 2015، وهي مكتبة رقمية موجهة لهواة مطالعة، لتجنب تضييع الوقت في البحث عن الكتب، فهي تمكن الزبائن من الإطلاع على آخر الكتب متعددة التخصصات لأكثر من 300 دور نشر، حيث يكفي ببساطة الحصول على بطاقة ترخيص في مكتبتي من مختلف الوكالات التجارية، ويمكن الإطلاع على هذه الكتب من خلال الموقع الإلكتروني [www.fimaktabati.dz](http://www.fimaktabati.dz)، وتتمثل عروض هذه الخدمة في:

- عرض مكتبتي أكاديمي: لتحميل الكتب الأكاديمية ويقدر سعر بطاقتها بـ (3000دج).

- عرض مكتبتي نون: لتحميل الكتب باللغة العربية فقط ويقدر سعر البطاقة بـ (2400دج).

- عرض IDOOM Fibre:

تقدم اتصالات الجزائر عروض أنترنت بتدفقات عالية جدا تتماشى واحتياجات المستخدم، وصيغ اشتراكات تتراوح ما بين 2 و 100ميغا، مرفقة بعدة خدمات مجانية.

حيث يكتتب الزبون أحد عروض IDOOM FIBRE بسعر 4999دج (مودم الألياف البصرية ONT مدرج) كما يستفيد من مزايا الأنترنت غير المحدودة.

### 2.1.3.4. عينة الدراسة

عرف (العساف والوادي، 2011: 224) العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي. ويعتبر تحديد حجم عينة الدراسة أي عدد مفرداتها من الأمور الهامة جدا، إذ توجد عدة عوامل تسهم في تحديد حجم العينة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي (العساف والوادي، 2011: 227-228):

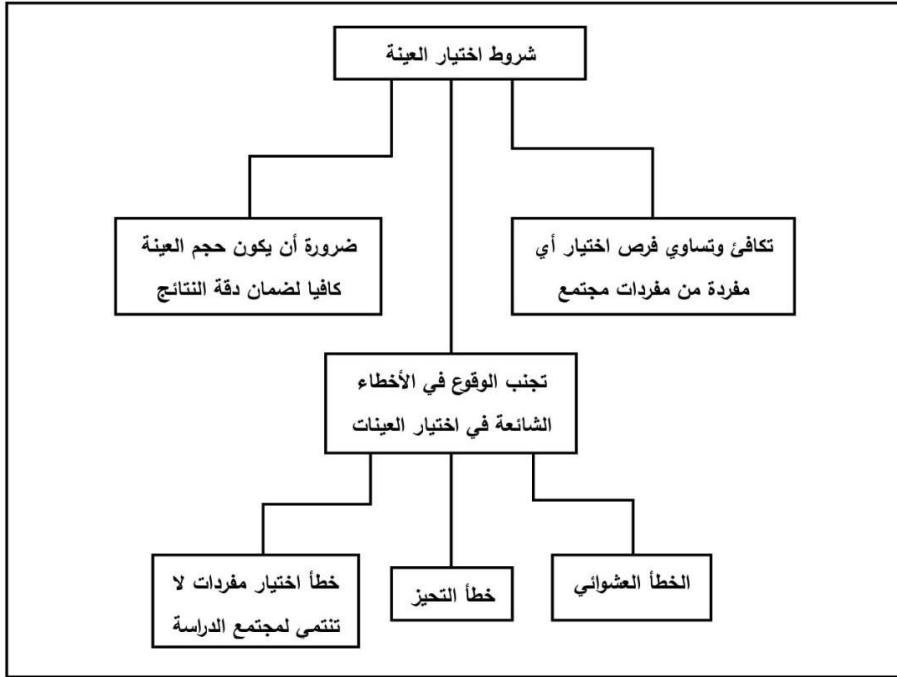
أ- مستوى درجة الدقة والثقة في النتائج التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها؛

ب- درجة التعميم المنتظرة من نتائج البحث؛

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- ت- مدى التجانس أو التباين في خصائص مجتمع الدراسة الأصلي؛  
ث- حجم المجتمع الأصلي. الضمان تمثيل سليم وشامل لمجتمع الدراسة فإنه لابد قبل اختيار العينة من الأخذ بعين الاعتبار الشروط التالية والموضحة بالشكل رقم (12):

### الشكل رقم 12: شروط اختيار العينة



المصدر: العساف والوادي، 2011: 229.

وتتمثل شروط اختيار العينة في النقاط التالية:

1. تكافؤ وتساوي فرص اختيار أي مفردة أو عنصر من مفردات وعناصر مجتمع الدراسة؛
2. ضرورة أن يكون حجم العينة كافياً لضمان دقة النتائج من خلال دقة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة،

فكلما كان حجم العينة كبيراً كلما كان تمثيلها أفضل للمجتمع الدراسة وكانت النتائج أفضل وأكثر دقة؛

3. ضرورة تجنب الوقوع في بعض الأخطاء الشائعة في اختيار العينات ومن أهم هذه الأخطاء:

✓ الخطأ العشوائي ويرتبط وقوع هذا الخطأ بأسلوب اختيار مفردة أو عنصر معين من عناصر مجتمع الدراسة؛

✓ خطأ التحيز وينجم عادة عن وقوع الباحث تحت تأثير معين يجعله منحازاً لفكرة معينة فيقوم

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

باختيار عينات تتلاءم مع هذا التأثير وتعمل على تحقيقه؛

✓ اختيار عناصر أو مفردات لا تنتمي إلى مجتمع الدراسة.

توجد عدة طرق لتحديد حجم العينة وسيتم عرض طريقتين الأولى للباحث "Som" والثانية للباحثة "Sekaran".

فحسب (1996) Som توجد طريقتين لحساب حجم العينة الأولى دون أخذ حجم مجتمع الدراسة في الاعتبار، والطريقة الثانية بأخذ حجم المجتمع بعين الاعتبار، وسيتم توضيح ذلك في الآتي (128 - 126):

1. تحديد حجم العينة بدون أخذ مجتمع البحث في الاعتبار: ويتم ذلك باستخدام المعادلة الآتية:

$$n = \frac{t^2 P(1 - P)}{d^2}$$

حيث أن:

n هو حجم العينة المطلوبة.

t عدد الوحدات المعيارية وهي: 1.96 + لمستوى ثقة 95%.

P نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع البحث وهي 50%.

d حدود الخطأ وهي 5% لمستوى ثقة 95%.

2. تحديد حجم العينة بأخذ حجم مجتمع الدراسة في الاعتبار: وذلك باستخدام المعادلة الآتية:

$$n = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

حيث أن: n/ حجم العينة المطلوبة والمعدلة لحجم مجتمع الدراسة

n حجم العينة وغير المعدلة بحجم مجتمع الدراسة

N حجم مجتمع الدراسة

أما ( 295 : 2004 , Sekaran ) فأكدت أنه توجد عدة نقاط يمكن الاعتماد عليها من أجل تحديد حجم العينة المطلوبة وهي:

1. أن حجم العينة الذي يتراوح بين 30 إلى 500 مفردة يعد ملائماً لمعظم أنواع الأبحاث؛

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

2. عند استخدام العينة الطبقية أي تقسيم المجتمع إلى طبقات فإن حجم العينة لكل فئة يجب ألا يقل عن 30 مفردة؛

3. في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة ويفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة.

على سبيل المثال إذا شملت الدراسة 7 متغيرات فإجراء التحليل عليها يجب ألا يقل حجم العينة عن 70 مفردة. وأكدت هذه الباحثة أنه في بعض أنواع البحوث التجريبية التي يكون فيها حجم الضبط والرقابة عالياً فإن حجم عينة مقداره 10 إلى 20 مفردة قد يكون مقبولاً.

وقد تم اختيار عينة الدراسة عبر مجموعة من المراحل المتسلسلة والمترايط كالتالي:

1. تم تحديد الهدف من المسح بالعينة وهو اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على الاداء المتميز لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

2. تم تحديد مجتمع الدراسة وهو الإداريين بمؤسسة اتصالات الجزائر؛

3. المعلومات المراد جمعها هي معلومات حول ابعاد كل من الذكاء الاستراتيجي، والاداء المتميز؛

4. تحديد أسلوب جمع هذه البيانات وهو الاستبيان؛

5. تم تحديد عينة الدراسة وهي عينة هدفية من الإداريين بمؤسسة اتصالات الجزائر؛

6. التوزيع الأولي للاستبيان وإحداث تعديلات في حالة الضرورة؛

7. التوزيع النهائي للاستبيان ثم تبويب وتحليل البيانات؛

وعليه تم توزيع (70) استبيان على الإداريين الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية الولائية تبسة- بالإضافة الى بعض الوكالات التابعة لها على مستوى الولاية. وتم استرجاع (49) استبيان.

### 2.3.4. الأدوات المستخدمة في الدراسة:

الدراسة الحالية دراسة كمية تم فيها الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات Data Collection Method فتصميم الاستمارة أو الاستبيان من الأمور الضرورية والمهمة إذ يجب مراعاة الدقة والحذر في تصميمه ليظهر بالشكل الصحيح والمناسب لأغراض الدراسة. والاستبيان هو أداة ملائمة وفعالة للحصول على المعلومات أو البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث يقوم أفراد عينة



## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الدراسة بالإجابة على الأسئلة المدرجة في الاستبيان والتي تقيس متغيرات الدراسة. إن تطوير الاستبيان بالطريقة التي تجعله أداة جيدة وموضوعية تم عبر المراحل التالية (الرجاوي، 2010: 82)

### 1. المرحلة الأولى: وهي مرحلة ما قبل التطبيق:

استنادا إلى الإطار النظري ونموذج الدراسة الذي طوره الباحث إضافة إلى دراسات سابقة ودراسات مشابهة درست نفس متغيرات الدراسة تم تطوير الاستبيان وتم عرضه على مجموعة محكمين الذين لديهم خبرة بمجال الدراسة وتم تعديل الاستبيان انطلاقا من ملاحظاتهم واقتراحاتهم والتي استفاد منها الباحث بشكل كبير في تحسين صياغة الاستبيان وتطويره.

### 2. المرحلة الثانية: وهي مرحلة التجريب الفعلي:

تم تطبيق الاستبيان على عينة للتأكد من فهم أفراد عينة الدراسة وفهم الأداة وتم تغيير المصطلحات والكلمات الصعبة والتي تم الاستفسار عنها بمصطلحات سهلة الفهم ومتداولة حتى تزيد من استيعاب أفراد العينة لفقرات الاستبيان.

### 3. المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التطبيق الفعلي:

تم توزيع الاستبيان في صورته النهائية على عينة الدراسة وذلك لإبداء الرأي فيها من قبل المجيبين عن طريق ملء بيانات الاستبيان. وبعد عملية الملء قام الباحث باسترداد الاستبيان الموزع قصد عملية التبويب والتحليل والتفسير لاختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة.

قصد ضمان أن يؤدي الاستبيان الغرض الذي طور من أجل تحقيقه فالباحث حرصت على أن يشمل هذا الاستبيان على مجموعة من الخصائص والمتمثلة في النقاط التالية (الرجاوي، 2010: 22).

1. يمكن توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة حتى وإن كانوا منتشرين في أماكن متفرقة ودون اللجوء للاتصال بهم شخصيا لشرح مضمون الاستبيان؛

2. الاستبيان قليل التكلفة والجهد والوقت مقارنة بغيره من أدوات الدراسة.

3. الاستبيان يعطي الفرصة لأفراد عينة الدراسة الإجابة على الأسئلة بكل دقة خاصة وأن هذه المعلومات مزيج بين الذكاء الاستراتيجي والاداء المتميز؛

4. يسمح الاستبيان لأفراد العينة الإجابة على الأسئلة في الأوقات التي يرونها مناسبة خصوصا أنهم

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

غير مقيدين بوقت محدد حتى يولوا الاستبيان الاهتمام المطلوب لأهمية المعلومات التي يتضمنها؛

5. تم تطوير الاستبيان بطريقة ملائمة وتم اختيار ألفاظ تسهل عملية الإجابة على فقراته؛

6. صياغة الاستبيان تمت بطريقة تسمح بجمع معلومات دقيقة دون إحداث أي إحراج للمجيبين فهو يحتفظ بسرية الصفة الشخصية للمجيب ودون تعريضهم لأي مساءلة فهو لا يؤدي إلى تسريب معلومات سرية عن المؤسسة محل الدراسة.

### 1.2.3.4. تحليل الأداة الرئيسية للدراسة (الاستبيان):

بعد الدراسة المتمعنة لموضوع بحثنا الهادف للوقوف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المتميز لمؤسسة اتصالات الجزائر، ومن خلال اطلاعنا على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة مشتركة بالموضوع سواء في أحد متغيراته أو جميعها، وقد تم القيام بعد استطلاع رأي عدد من المختصين في مجال إدارة الأعمال سواء منهم الأكاديميين أو المهنيين بتصميم هذه الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة والضرورية لتحقيق أهداف وأغراض الدراسة.

وتم تقسيم الاستبانة إلى المحاور التالية:

### المحور الأول: البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المحور بيانات عامة تتعلق بالأفراد الذين تتكون منهم عينة الدراسة، وقد اشتمل على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المحصل عليها في ميدان عملهم، والدرجة الوظيفية لكل فرد، وكذا عدد ما يشرف عليهم المجيب على الاستبانة).

### المحور الثاني: المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي

أكد ( Marczyk , DeMatteo and Festinger,2005 :42 ) أن للتمييز بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة أهمية كبيرة. فالمتغير المستقل هو العامل الذي يمكن للباحث التحكم فيه ومراقبته، ومعظم الدراسات تهتم بدراسة الآثار الناتجة عن المتغير المستقل. وقد تشمل الدراسة البحثية عدة متغيرات مستقلة، كما قد يكون لكل متغير مستقل مستويات أو أبعاد. بينما المتغير التابع هو مقياس للأثر (إن وجد) الذي يحدثه المتغير المستقل عليه.

في الدراسة الحالية تم الاعتماد على (المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي) متمثلا في أبعاده الخمسة (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، المشاركة، الدافعية)، تم تقسيمها إلى

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

ثلاث وثلاثون (33) عبارة تناقش كلها ابعاد الذكاء الاستراتيجي.

### المحور الثالث: المتغير التابع الأداء المتميز

متمثلا في ابعاده الثلاثة (التميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال التنظيمي والاداري) تضمنت ستة وعشرون (26) عبارة، كلها تناقش ابعاد الأداء المتميز.

### 2.2.3.4. مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية مقياس ليكارت Likert Scale إذ يؤكد هذا المقياس على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أم غير ذلك، وذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية سالبة (عكسية) إلى علاقة قوية موجبة (طردية)، ويعتبر من أكثر المقاييس سهولة واستخداما ويمكن تلخيص مضمون هذا المقياس في الجدول التالي (Sekaran, 2004 : 197)

### الجدول رقم (03): مقياس ليكارت

مدى الموافقة على العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

Source : Sekaran, 2004 : 197.

لاستخدام مقياس ليكارت ولمقارنة النتائج يجب أولا حساب المدى وطول كل فئة.

إيجاد المدى **The Range**: عرف (العساف والوادي، 2011: 345) المدى على أنه الفرق المطلق أي بغض النظر عن الإشارة الجبرية بين أعلى قيمة وأصغر قيمة في البيانات الإحصائية، ويعتمد بشكل كامل على القيمتين المتطرفتين. ويتم حساب المدى كما يلي:

$$\text{المدى} = \text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى}$$

$$\text{وفي الدراسة الحالية المدى } 5 - 1 = 4.$$

إيجاد طول الفئة **Class Interval**: يتم إيجاد طول الفئة عن طريق قسمة المدى على عدد الفئات، وفي الدراسة الحالية المدى يساوي 4 وعدد الفئات 3، فنجد طول الفئة كما يلي (العساف والوادي، 2011: 346):

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات المفتوحة}} \quad \text{أي:} \quad \text{طول الفئة} = \frac{4}{3} \quad \text{طول الفئة} = 1.33$$

ولتحديد مستوى دراجة الموافقة، والذي حدد بثلاث مستويات وهي قوية، متوسطة، منخفضة تكون المستويات كما هي موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم 4: مستويات الموافقة لمقياس لكيرت

المتوسط	الاهمية النسبية	درجة الموافقة
2.33 - 1	20% - 46.6%	ضعيفة
3.66 - 2.34	46.8% - 73.2%	متوسطة
5 - 3.67	73.4% - 100%	قوية

المصدر: اعداد الباحث

### 3.2.3.4. صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، أما الثبات فهو لغرض التحقق من التجانس والاتساق الداخلي والتأكد من ثبات الاستبيان.

### 1.3.2.3.4. صدق أداة الدراسة:

تم الاستعانة بالدراسات السابقة في إعداد الاستبيان، ويهدف التأكد من صحة قائمة الاستقصاء، تم عرضها على الأستاذ المشرف لمناقشة مختلف الفقرات وتم تعديل ما وجب تعديله، ثم سلم الاستبيان لبعض الأساتذة للتأكد من صدقها الظاهري ولإبداء آرائهم، ثم عرض استبيان الدراسة على مجموعة محكمين، من ذوي الاختصاص في مجال إدارة الأعمال باعتبارهم أكثر دراية بهذا المجال، حيث أبدوا آرائهم وملاحظاتهم حول تسلسل عبارات الاستبانة، وكذا وضوح وسلامة صياغاتها اللغوية، وكذلك تسلسل الفقرات وانتمائها، ومن خلال ذلك تم تقويم استبيان الدراسة والتقييد بالملاحظات المفيدة التي قدمها هؤلاء الأساتذة والمحكمين، لتحسين جودة العبارات المدرجة في الاستبيان وزيادة دقة المجيبين عليه، لتصبح الاستبانة جاهزة في شكلها النهائي. والملحق رقم (02) يوضح قائمة بأسماء هؤلاء المحكمين.

### 2.3.2.3.4. ثبات أداة الدراسة:

هذا اختبار لدرجة تناسق استجابة المستقصى منهم على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس، وإلى المدى الذي يقيس فيه كل سؤال نفس المفهوم، فإن هذه الأسئلة ستكون مرتبطة ببعضها البعض.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

وأكثر الاختبارات شيوعاً لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس هو المقياس الذي يطلق عليه معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha والذي يستخدم مع المقاييس التي تقاس أسئلتها على مقاييس مكونة من عدد من النقاط.

تم توزيع (70) استبيان على الإداريين الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية الولائية تبسة- بالإضافة الى بعض الوكالات التابعة لها على مستوى الولاية. وتم استرجاع (49) استبيان، وبعد استرجاع الاستبيانات تم تفرغ البيانات في برنامج SPSS وتم استخدام معامل الثبات (Cronbach Alpha) لاختبارها، لغرض التحقق من التجانس والاتساق الداخلي والتأكد من ثبات الاستبيان وهو يأخذ القيمة ما بين (0-1) وتكون قيمة مقبولة عندما يتعدى 60 في المئة وما فوق، والجدول التالي يوضح نتائج معامل الثبات لكل محور في الاستبيان والاستبيان ككل:

الجدول رقم 5: معامل الثبات الاستبيان

محاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور الذكاء الاستراتيجي	33	0.8
محور التميز في مجال الخدمات	07	0.8
محور التميز في مجال العمليات	08	0.73
محور التميز في مجال التنظيمي والإداري	11	0.76
الاستبيان ككل	59	0.9

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 4.0.2

توضح نتائج الجدول أعلاه معاملات الثبات "ألفا كرونباخ" عند كل محور، والاستبيان ككل حيث يتضح أنها جاءت كلها أكبر من 0.7 وهي قيم جيدة توحى بثبات الاستبيان. حيث كانت بعض العناصر في محور الذكاء الاستراتيجي وهي (x03 x08 x16 x28 x30) مرتبطة سلباً بالمقياس الإجمالي للذكاء الاستراتيجي وبالتالي تم عكسها، وتم الحصول على قيمة معامل "ألفا كرونباخ" مرتفعة عند هذا المحور بلغت 0.8، كما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" مرتفعة عند محور التميز في مجال الخدمة حيث بلغت 0.8، أما محور التميز في مجال العمليات، كانت بعض العناصر في هذا المحور وهي (Y28) مرتبطة سلباً بالمقياس الإجمالي للتميز في مجال العمليات وبالتالي تم عكسها، وتم الحصول على قيمة معامل "ألفا كرونباخ" مرتفعة عند هذا المحور بلغت 0.73، أما محور التميز في مجال التنظيمي والإداري كانت بعض العناصر

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

في هذا المحور وهي (Y39) مرتبطة سلباً بالمقياس الإجمالي للتميز في مجال التنظيمي والإداري وبالتالي تم عكسها، وتم الحصول على قيمة معامل "ألفا كرونباخ" مرتفعة عند هذا المحور بلغت 0.76، واما بالنسبة للاستبيان ككل كانت بعض العناصر فيه وهي ( 32 x31 x30 x28 x08 x33 Y27) وتم الحصول على قيمة معامل "ألفا كرونباخ" مرتفعة عند هذا الاستبيان ككل بلغت 0.9، وهي قيم مقبولة إحصائياً في البحوث والدراسات العلمية، مما يعني بشكل عام أن الاستبيان تميز بدرجة صدق وثبات عالية تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

ولتعزيز جودة ثبات الاستبيان تم اللجوء إلى مجال الثقة %95 لمعامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل والجدول التالي يوضح القيمة التالية:

الجدول رقم 6: مجال الثقة 95 % معامل الثبات الاستبيان

عدد العبارات	59
الحد الأدنى لمعامل ألفا كرونباخ	0.86
الحد الأعلى لمعامل ألفا كرونباخ	0.94

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 4.0.2

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات على كل مجالات الثقة مقبولة وتتعدى قيمة 0.7 مما يعزز جودة ثبات الاداة.

### 4.2.3.4. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

إن اختيار العينة بشكل دقيق ومضبوط سيعطي نتائج تكون قريبة جداً من النتائج الفعلية لدراسة كامل مجتمع الدراسة الأصلي. ويمكن التأكد من مدى تمثيل العينة للمجتمع الأصلي عن طريق استخدام التوزيع الطبيعي.

يتخذ التوزيع الطبيعي شكل الجرس ويكون ما نسبته تقريبا 68% من المشاهدات تقع ضمن انحراف معياري واحد عن الوسط الحسابي للملاحظات، وحوالي 95% من المشاهدات تقع ضمن انحرافين معياريين عن الوسط الحسابي، وحوالي 99% من المشاهدات تقع ضمن 3 انحرافات معيارية عن الوسط الحسابي.

للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بإتباع طريقة التوزيع الطبيعي يتم تحديد طبيعة توزيع العينة المختارة فإذا كان توزيع العينة طبيعياً فإن ذلك يدل على أن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الأصلي، أما إذا كان التوزيع غير طبيعي فإن هذا يعني وجود تحيز باختيار العينة وبالتالي تكون العينة غير ممثلة للمجتمع الأصلي (القاضي والبياتي، 2008: 233).

### 5.2.3.4. اختبارات التحقق من جودة البيانات (تشخيص البيانات)

يجب التحقق من أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً باستخدام معاملي الالتواء والتفلطح، كما يجب التأكد من عدم وجود مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة.

#### أ. معامل الالتواء: Skewness

عرف (رشيد، 2003: 138) الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما. ويستخدم معامل الالتواء لمعرفة نوع التوزيع فإذا كان.

1. مقياس الالتواء موجبا فعندها نقول بأن التوزيع ملتبس نحو اليمين (موجب الالتواء)؛
2. مقياس الالتواء سالبا فعندها نقول بأن التوزيع ملتبس نحو اليسار (سالبا الالتواء)؛
3. مقياس الالتواء يساوي الصفر فإن التوزيع متمثل.

#### ب. معامل التفلطح Kurtosis

التفلطح هو درجة تدبيب قمة التوزيع قياساً إلى التوزيع الطبيعي. أي أن التفلطح هو قياس درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي عادة، أي درجة قياس التسطح. فالتوزيع ذو القمة العالية نسبياً يسمى منحني مدبب، والتوزيع الذي قمته مسطحة يسمى مفرطحاً، أما التوزيع الطبيعي فقمته ليست مدببة ولا مفلطح يسمى متوسط التفلطح (رشيد، 2003: 241).

### 1.5.2.3.4. التأكد من إعتدالية بيانات متغيرات الدراسة:

يقتضي إجراء أي تحليل للبيانات تشخيصها كمرحلة أولى لتبرير إجراء أي تحليل إحصائي هو مناسب وسيتم التأكد من اعتدالية بيانات متغيرات الدراسة من خلال بعض الاختبارات كما يلي:

الجدول رقم 7: معامل الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Kurtosis	Skewness
x01	1.77	-0.26
x02	#N/A	#N/A

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

-0.79	2.43	x03
-0.68	2.15	x04
-0.14	1.68	x05
-0.03	1.72	x06
-0.90	3.14	x07
-0.84	3.02	x08
-0.31	2.27	x09
-0.83	3.39	x10
-0.01	1.74	x11
-0.32	2.77	x12
-0.21	1.76	x13
-1.23	4.17	x14
0.03	2.46	x15
-0.14	1.97	x16
-0.11	2.22	x17
0.16	1.76	x18
0.61	1.78	x19
-0.52	2.27	x20
#N/A	#N/A	x21
0.35	1.81	x22
0.26	1.92	x23
6.44	44.04	x24
-0.25	1.81	x25
#N/A	#N/A	x26
0.91	3.09	x27
0.18	2.21	x28
-0.42	3.47	x29
-0.37	2.26	x30
-0.57	2.25	x31



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

-0.80	2.65	x32
-0.28	2.19	x33
-0.49	2.04	Y11
-0.19	2.00	Y12
0.30	1.75	Y13
-0.73	1.76	Y14
-0.43	1.78	Y15
0.24	1.98	Y16
-0.99	2.70	Y17
0.35	1.81	Y21
-1.13	2.85	Y22
-0.44	1.74	Y23
-0.20	1.62	Y24
-1.16	2.82	Y25
-0.40	2.17	Y26
0.67	2.09	Y27
0.23	1.79	Y28
0.64	2.15	Y31
-0.54	1.89	Y32
0.56	1.75	Y33
0.30	1.64	Y34
0.86	3.75	Y35
0.69	2.25	Y36
0.58	1.96	Y37
-1.38	6.28	Y38
-0.04	1.99	Y39
-0.37	1.86	Y310
0.51	1.75	Y311

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 4.0.2

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

واضح من الجدول أعلاه الخاص بمعاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة، والتي جاءت فيه كل قيم معامل kurtosis والخاص بالمتغيرات الداخلة في الدراسة خارج المجال  $1-$  و  $1+$  مما يوحي بان المتغيرات لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وهو ما يؤكد اختبار Shapiro-Wilk والتي جاءت كل القيم الاحتمالية للمتغيرات اقل من القيمة الاحتمالية الاسمية 0.05 وعليه فان بيانات المتغيرات لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

أما بالنسبة للبواقي الخاص عند كل متغير تابع تم الاعتماد في هذه الحالة حجم العينة لا يتعدى 50 مشاهدة ما يقتضي اعتماد إحصاء Shapiro-Wilk كما هو موضح في كما يلي:

بالنسبة للبواقي المتغير عند المتغير التابع التميز في مجال الخدمات كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

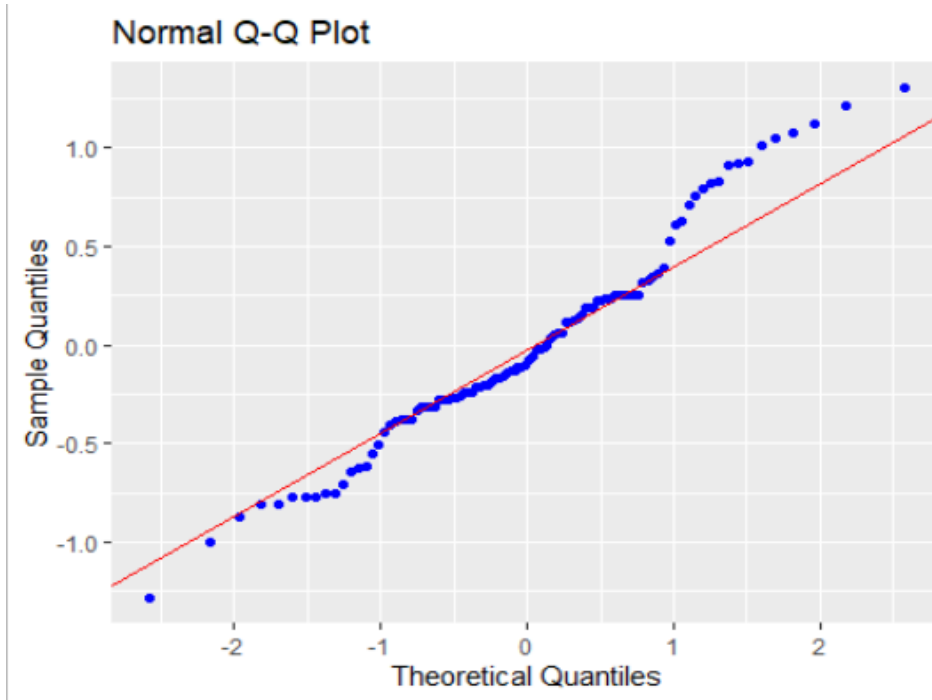
الجدول رقم 8: اختبار الاعتدالية لبواقي المتغير التابع التميز في مجال الخدمات

الاختبار	الإحصاء	القيمة الاحتمالية
Shapiro-Wilk	0.9745	0.0493
Kolmogorov-Smirnov	0.0938	0.3428
Cramer-von Mises	12.4981	0.0000
Anderson-Darling	0.9532	0.0154

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 4.0.2

من خلال الجدول يتضح أن بواقي المتغير التابع التميز في مجال الخدمات لا تخضع للتوزيع الطبيعي كون اغلب اختبارات القيم الاحتمالية عندها لا تتعدى القيمة الاحتمالية الاسمية 0.05 وبالتالي الحكم على ان البواقي لا تخضع للتوزيع الطبيعي للمتغير التابع التميز في مجال الخدمة. كما يمكن توضيح ذلك باستخدام اشكال الاعتدالية التالية:

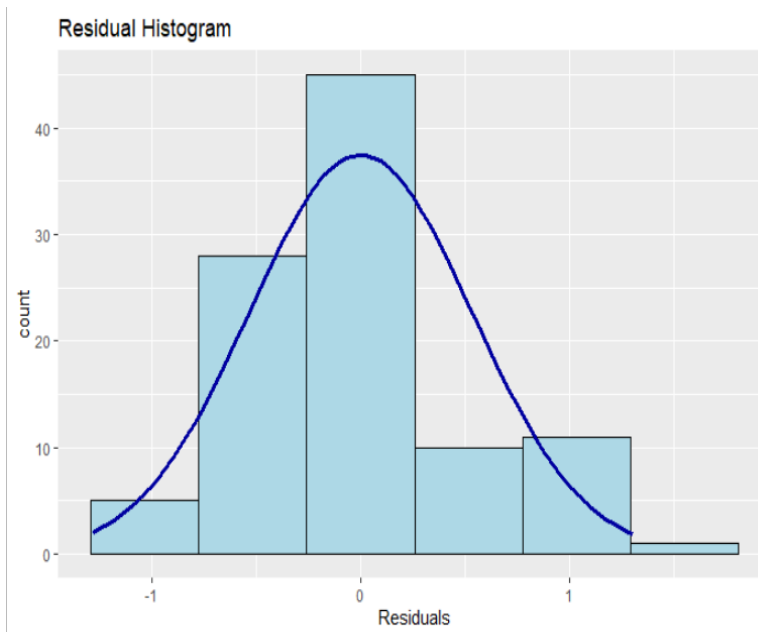
الشكل رقم 13: منحني QQ للبواقي عند المتغير التابع التميز في مجال الخدمات



المصدر: اعداد الباحث باستخدام R 4.0.2

من خلال الرسم البياني يتبين أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن النقاط غير متجمعة حول الخط.

الشكل رقم 14: المدرج التكراري لبواقي المتغير التابع التميز في الخدمات



المصدر: اعداد الباحث باستخدام R 4.0.2

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الشكل ان بيانات البواقي للمتغير التابع التميز في مجال الخدمات لا تخضع للتوزيع الطبيعي حيث ان البيانات لا تقع كلها تحت منحنى التوزيع الطبيعي.

أما بالنسبة للبواقي للمتغير التابع التميز في مجال العمليات كانت النتائج كما يلي:

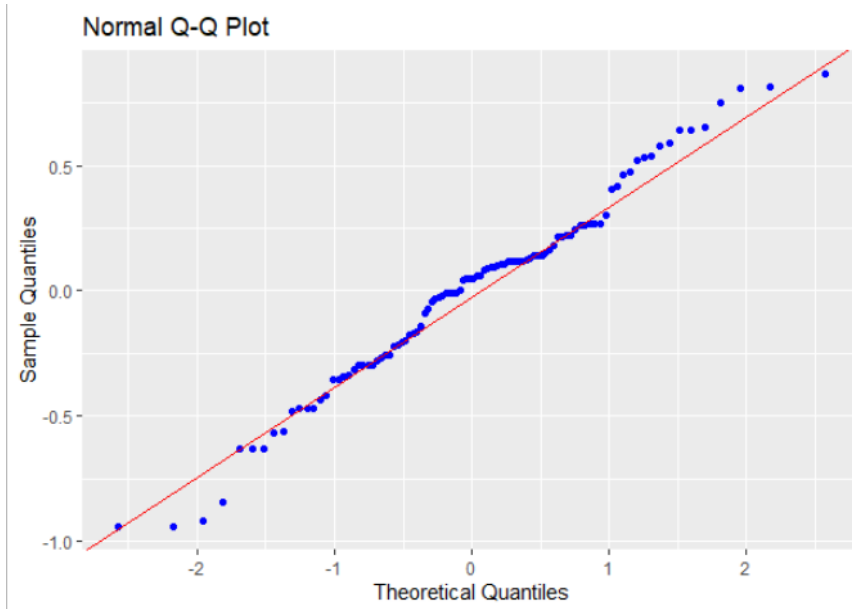
الجدول رقم 9: اختبار الاعتدالية لبواقي المتغير التابع التميز في مجال العمليات

الاختبار	الإحصاء	القيمة الاحتمالية
Shapiro–Wilk	0.983	0.2271
Kolmogorov–Smirnov	0.0778	0.5809
Cramer–von Mises	14.7202	0.0000
Anderson–Darling	0.5852	0.1242

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 4.0.2

من خلال الجدول يتضح أن بواقي المتغير التابع التميز في مجال العمليات تخضع للتوزيع الطبيعي كون اغلب الاختبارات القيم الاحتمالية عندها تتعدى القيمة الاحتمالية الاسمية 0.05 وبالتالي الحكم على ان البواقي تخضع للتوزيع الطبيعي للمتغير التابع التميز في مجال العمليات. كما يمكن توضيح ذلك باستخدام اشكال الاعتدالية التالية:

الشكل رقم 15: منحنى QQ للبواقي عند المتغير التابع التميز في مجال العمليات

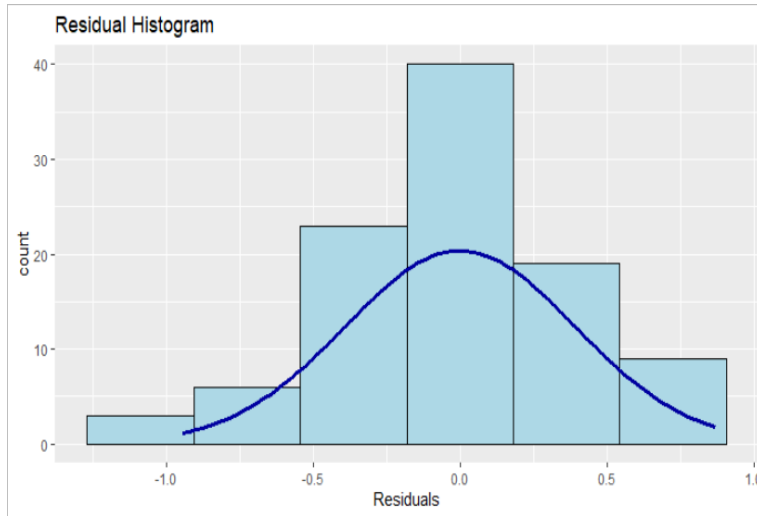


المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 4.0.2

من خلال الرسم البياني يتبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن معظم النقاط متجمعة حول الخط.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الشكل رقم 16: المدرج التكراري لبواقي المتغير التابع التميز في العمليات



### المصدر إعداد الباحث باستخدام R 4.0.2

يتضح من خلال الشكل ان بيانات البواقي للمتغير التابع التميز في مجال العمليات تخضع للتوزيع الطبيعي حيث ان البيانات تتوسط وتقع كلها تحت منحنى التوزيع الطبيعي.

أما بالنسبة للبواقي المتغير التابع التميز في مجال التنظيمي والاداري كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 10: اختبار الاعتدالية لبواقي المتغير التابع التميز في مجال التنظيمي والاداري

الاختبار	الإحصاء	القيمة الاحتمالية
Shapiro-Wilk	0.9751	0.0554
Kolmogorov-Smirnov	0.1	0.2704
Cramer-von Mises	6.9517	0.0000
Anderson-Darling	1.0518	0.0088

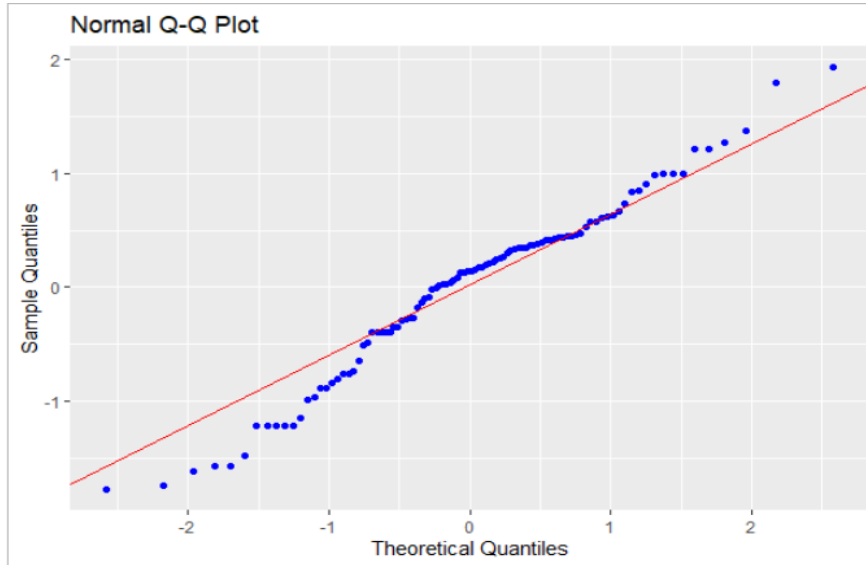
### المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 4.0.2

من خلال الجدول يتضح أن بواقي المتغير التابع التميز في مجال التنظيمي والإداري لا تخضع للتوزيع الطبيعي كون اغلب الاختبارات القيم الاحتمالية عندها لا تتعدى القيمة الاحتمالية الاسمية 0.05 وبالتالي الحكم على ان البواقي لا تخضع للتوزيع الطبيعي للمتغير التابع التميز في مجال التنظيمي والاداري.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

كما يمكن توضيح ذلك باستخدام اشكال الاعتدالية التالية:

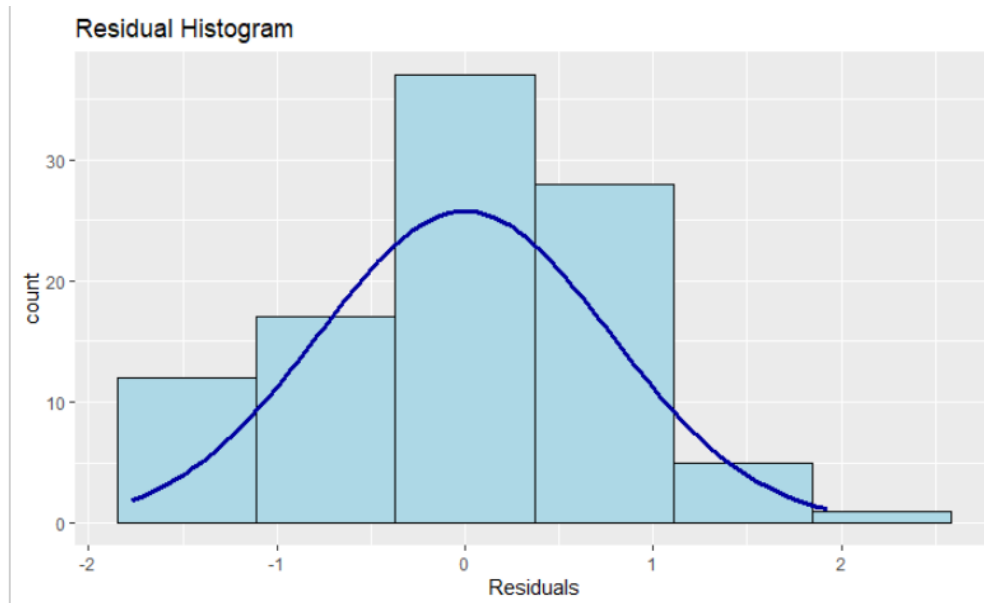
الشكل رقم 17: منحنى QQ للبواقي عند المتغير التابع التميز في مجال التنظيمي والاداري



المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 4.0.2

من خلال الرسم البياني يتبين أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن معظم النقاط غير متجمعة حول الخط.

الشكل رقم 18 : المدرج التكراري لبواقي المتغير التابع التميز في المجال التنظيمي والاداري



المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 4.0.2

يتضح من خلال الشكل ان بيانات البواقي للمتغير التابع التميز في مجال التنظيمي والإداري لا تخضع للتوزيع الطبيعي حيث ان البيانات لا تتوسط ولا تقع كلها تحت منحنى التوزيع الطبيعي.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

من خلال ما سبق يمكن القول ان متغيرات النموذج والبواقي في النموذج لا تخضع للتوزيع الطبيعي وهو يخالف تطبيق نماذج معلمية.

### 2.5.2.3.4. التعدد الخطي:

يعد التعدد الخطي من الشروط اللازم توفرها لاستخدام طريقة المربعات الصغرى في تقدير معاملات نموذج الانحدار، ويكون بين المتغيرات التفسيرية بعضها البعض مثني مثني، وليس بين المتغيرات التفسيرية والتابع، وبالتالي فان التعدد الخطي يحدث فقط في حالة وجود متغيرين تفسيرين أو أكثر، ولاختبار وجود التعدد الخطي يتم الاستعانة باختبار تضخم التباين **VIF** (الشيخ، 2014: 18) والجدول التالي يوضح ما يلي:

### الجدول رقم 11: اختبار التعدد الخطي للنموذج

المتغيرات	معامل تضخم التباين
x01	113.0
x02	45.1
x03	17.4
x04	75.0
x05	34.2
x06	14.0
x07	23.3
x08	13.5
x09	27.9
x10	26.0
x11	31.4
x12	15.6
x13	80.4
x14	9.4
x15	13.7

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

117.8	x16
157.6	x17
175.0	x18
137.1	x19
46.9	x20
131.1	x21
79.7	x22
38.7	x23
37.3	x24
73.3	x25
141.5	x26
79.5	x27
173.5	x28
24.3	x29
31.3	x30
30.5	x31
146.1	x32
107.5	x33

المصدر: إعداد الباحث باستخدام R 4.0.2

يتضح من الجدول أعلاه ارتفاع كبير لمؤشر معامل تضخم التباين عند كل متغير مستقل وهو أكبر من قيمة 5 وهذا دليل كافي عن وجود مشكلة التعدد الخطي في النموذج التي تخالف فروض تطبيق نماذج معلميه.

### 6.2.3.4. تقييم واختبار كفاءة وصحة النموذج الافتراضي للدراسة:

تقوم عملية تقييم النموذج الخاص ب الدراسة، بالاعتماد على طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية (البنائية) للمربعات الصغرى الجزئية مع R، ( Partial Least Squares Structural Equation )



## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

Baghaei.P, Ravand.H وهذا طبقا لدراسة (with R PLS-SEM) "withR ( Modeling والتي تركز على خطوتين عمليتين، الأولى تتمثل في تقييم نموذج القياس (النموذج الخارجي)، والخطوة الثانية ممثلة في اختبار وتقييم النموذج البنوي او الهيكل (النموذج الداخلي) وباعتبار أن طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية (البنائية) للمربعات الصغرى الجزئية تستخدم عند عدم تحقق افتراض شروط التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات، وعند عدم ضمان مواصفات النموذج الصحيح، والدقة التنبؤية تكون بالغة الاهمية، وعند حجم عينة صغير ويكون محصورا بين 30 و 100،

### - تقييم نموذج القياس:

لتحقق الخطوة الأولى المتمثلة في اختبار صدق متغيرات الدراسة لابد من التأكد من ثلاث شروط لها، أن تكون المؤشرات احادية البعد، واختبار اختلاف التباين بين المؤشرات للمتغيرات الكامنة، والاختبار للصدق التميزي للبناء (الهيكل) .

### - التحقق من شرط أحادية البعد للمؤشرات (اختبار صدق متغيرات الدراسة)

يكون تقييم البعد حسب الطرق التالية:

✓ التحقق من موثوقية المؤشر ألفا كرونباخ الذي يمثل متوسط العلاقة بين مؤشرات البناء، ويجب ان يفوق العتبة القانونية الدنيا المقدره ب0.7، فإذا تحقق ذلك فإن هذا يعني بأن مؤشرات البناء متجانسة ومتقاربة مع بعضها البعض، كما يوجد مؤشر آخر يمكننا من قياس مدى تجانس مؤشرات البناء وهو أفضل وأقوى من مؤشر ألفا كرونباخ، وهو مؤشر Dillon-Goldstein's rho، ويجب أن تفوق 0.7

✓ التحقق من أن كتلة المتغيرات أحادية البعد عن طريق حساب القيمة الذاتية الأولى (الجزر الكامن للعامل الأول)، يجب ان تفوق الواحد، وكذلك عن طريق حساب القيمة الذاتية الثانية (الجزر الكامن للعامل الثاني ) والتي تشترط ان تكون اقل من الواحد؛

✓ قياس مقدار متوسط التباين المستخرج لمؤشرات البناء AVE والتي يجب أن تفوق 0,5 وهذا لغرض التحقق من مدى قرب المؤشرات من الصحة، اي بمعنى ان تكون على الاقل 50% من مؤشرات البناء تشير إلى أن البناء لا يقل عن نصف الفرق في المتغيرات المشاهدة، كما يشترط على ان تكون معاملات التحميل عالية وتفق درجة الرضا وهي قيمة 0.7 اما القيم التي تكون محصورة في المجال، [0,4,0,7]، فهنا الأمر يستدعي الحذف كل مرة مع إعادة تحليل الأثر لمختلف المؤشرات،

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

وأما المؤشرات التي تكون قيم معاملاتها التحويلية أقل من 0,4 فيتم رفضها وحذفها مباشر

### 3.3.4. اختبار صدق مقياس متغير الدراسة

اختبار صدق متغيرات نموذج يعتمد على قاعدة القرار الخاصة بالباحثين (Ravand, H, Bagheai, 2016) والتي تنص ان تقييم النموذج في مرحلته الاولى يمر على صدق المتغيرات او احادية البعد للمتغيرات الكامنة للدراسة بالنسبة للمتغيرات المقاسة، أي ان المتغيرات المقاسة تقيس متغير كامن واحد فقط والتي يجب ان يكون معامل الفا كرونباخ ومعامل  $DG.rho$  عالية تتعدى 0.7 وكلما كانت اقرب من الواحد تكون جيدة كما ان الجذر الكامن للعامل الاول يكون أكبر من الواحد والجذر الكامن للعامل الثاني يجب ان يكون أقل من الواحد الصحيح، كذلك معاملات التحميل للمتغيرات المقاسة تكون اعلى من 0.7 وفي حالة معاملات التحميل محصورة بين 0.4 و 0.7 يتم دراسة الاثر الزيادة والنقصان مع مؤشر متوسط التباين المستخرج واعتماد العتبة 0.5 له اما في حالة معاملات التحميل الاقل من 0.4 يتم حذفها نهائياً من المقياس واعتماد المتغيرات المقاسة التي تحقق الشروط السابقة. (Ravand, 2016)

### 1.3.3.4. اختبار صدق مقياس متغير الذكاء الاستراتيجي:

يوضح الجدول رقم 12 نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير الذكاء الاستراتيجي:

### الجدول رقم 12 : نتائج اختبار المقياس لمتغير الذكاء الاستراتيجي

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
x01	أتوقع التوقيت المناسب لإحداث تغييرات في المسار الاستراتيجي للمؤسسة؛	0.63
x02	أؤمن بأهمية استقراء المستقبل في تحقيق التميز والريادة في الاجل الطويل؛	0.64
x03	تعمل إدارتنا على مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنتظمة؛	0.68
x04	أقوم بتشخيص الفرص بشكل يمكن من استثمارها في تحقيق اهداف المؤسسة؛	0.63
x05	أمتلك الارادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة؛	-0.36
x06	تستفيد إدارة المؤسسة من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الاحداث المستقبلية؛	-0.53

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

0.76	x07 التفكير بمنطق النظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً؛
0.68	x08 أعمل جاهداً على تصميم وابتكار حلول ذكية غير نمطية لحل المشكلات المستعصية؛
0.54	x09 أعمد على دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لألمس قيمتها في الامد البعيد؛
0.70	x10 توازن إدارتنا في عملية تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها؛
-0.58	x11 أحرص على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من المصادر المختلفة؛
0.82	x12 أقوم بتحليل المشاكل بالنظر الى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها؛
0.53	x13 أتصور مؤسستنا في صورة نظام متناسق ومتربط الاجزاء؛
0.78	x14 أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الاعمال؛
-0.57	x15 تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها؛
-0.53	x16 نحدد الاتجاهات المستقبلية لمؤسستنا وفق معايير عالية للجودة؛
0.66	x17 تسمح إدارة المؤسسة للموظفين بالمشاركة في صياغة رؤيتها المستقبلية المشتركة مما يساعد على تنفيذها؛
0.73	x18 يتحقق التوجه المستقبلي لمؤسستنا من خلال التكامل بين كل من أهدافها الداخلية والخارجية؛
-0.68	x19 يوجد لدي استعدادات علمية وبحثية مناسبة بما يلائم الامد البعيد؛
0.72	x20 تستفيد إدارتنا من تجارب مؤسسات الاتصالات المحلية والعربية والدولية في تحديد التوجه المستقبلي لها؛
-0.55	x21 أمتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المؤسسة التي تم وضعها؛
-0.64	x22 تثير إدارة المؤسسة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات؛
-0.68	x23 تكافئ مؤسستنا الموظفين لديها باستخدام حوافز متنوعة بما يلائم احتياجاتهم نتيجة لأعمالهم وانجازاتهم؛

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

0.64	أقوم بالتشجيع على تكوين فرق عمل يتحلى بالانسجام للاستفادة من تبادل الخبرات؛	x24
0.67	تدفع إدارة مؤسستنا موظفيها الى تحقيق هدف مشترك هو تحسين الأداء وتنفيذ التصورات والرؤى؛	x25
0.57	تؤمن مؤسستنا بأهمية ربط المكافآت المناسبة بالأداء المتميز؛	x26
-0.69	تعتمد مؤسستنا على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الاداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون؛	x27
0.58	أرى أن الشراكة أسلوبا يفيد مؤسستنا في تنفيذ رؤيتها وتحقيق اهدافها؛	x28
0.71	نسعى لإقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المنافسة لها محليا وإقليميا للانفتاح على العالم الخارجي للاستفادة مما لديها من خبرات وتجارب في العمل؛	x29
0.70	تميل إدارة مؤسستنا الى الاحتفاظ بشخصيتها المعنوية المستقلة على الرغم من عقد اتفاقيات تعاون واسعة مع مؤسسات اخرى؛	x30
0.66	نعمل على إقامة تحالفات مع المؤسسات المتفوقة لأنه يدعم موقفنا التنافسي ويفيدنا في تنفيذ رؤيتنا وتحقيق أهدافنا وزيادة قدراتنا؛	x31
0.74	تعمل التحالفات الاستراتيجية على تعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية؛	x32
0.76	أرى بأن الشراكة حل مناسب لمعظم المشاكل التي تواجهها مؤسستنا	x33
الفا كرونباخ C.alpha : 0.826		
مؤشر DG.rho : 0.824		
الجذر الكامن للعامل الاول (eig.1st): 14.07		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 4.49		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.426		

**المصدر: إعداد الباحث باستخدام حزمة plspmR 4.0.2**

يعرض الجدول رقم 12 أعلاه نتائج صدق المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، حيث يتضح أن هذا المتغير تضمن الكثير من العبارات التي لم تكن منسجمة مع هذا المتغير حيث سجلت

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تشبهات أقل من 0.7 تؤثر على متوسط نسبة التباين المستخرج حيث أن معاملات التحميل للعبارة  
المالية: (X05)، (X06)، (X11)، (X15)، (X16)، (X19)، (X21)، (X22)، (X23)، (X27)،  
جاءت أقل من 0.4، بالتالي فهي غير صالحة. كما ان العبارات التالية: X01, X02, X03, X04,  
X08, X09, X13, X17, X24, X25, X26, X28, X31,  
كانت قيمة معاملاتها التحميلية محصورة بين 0.4 و0.7، وعليه قد بلغت قيمة متوسط التباين  
المستخرج لمؤشرات البناء 0.426، وهي دون العتبة مما دل ان هذا الشرط لم يتحقق ايضا.  
كما أن قيمة الجذر الكامن الثاني " القيمة الذاتية الثانية" أكبر من الواحد، وعليه فهي غير  
صالحة ولا تحقق شرط العتبة أقل من 1 حتى نقول ان كتلة المتغيرات أحادية البعد.  
وعليه بعد اجراءات التعديلات المطلوبة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم  
13 التالي:

الجدول رقم 13: نتائج صدق المقياس لمتغير الذكاء الاستراتيجي

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
x07	التفكير بمنطق النظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً؛	0.84
x12	أقوم بتحليل المشاكل بالنظر الى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها؛	0.86
x14	أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الاعمال؛	0.81
x18	يتحقق التوجه المستقبلي لمؤسستنا من خلال التكامل بين كل من أهدافها الداخلية والخارجية؛	0.75
x20	تستفيد إدارتنا من تجارب مؤسسات الاتصالات المحلية والعربية والدولية في تحديد التوجه المستقبلي لها؛	0.79
x24	أقوم بالتشجيع على تكوين فرق عمل يتحلى بالانسجام للاستفادة من تبادل الخبرات؛	0.80
x25	تدفع إدارة مؤسستنا موظفيها الى تحقيق هدف مشترك هو تحسين الأداء وتنفيذ	0.77

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

	التصورات والرؤى؛
0.77	x33 أرى بأن الشراكة حل مناسب لمعظم المشاكل التي تواجهها مؤسستنا؛
الفا كرونباخ C.alpha : 0.920	
مؤشر DG.rho : 0.934	
الجذر الكامن للعامل الاول (eig.1st): 5.13	
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 0.768	
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.641	

### المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2

بعد حذف المؤشرات التي كانت معاملاتها التحويلية اقل من 0.4، واختبار حذف المؤشرات التي انحصرت معاملاتها التحويلية بين 0.4 و 0.7، ما يستدعي تحليل الأثر المتوسط لنسبة التباين المستخرج حتى يتحسن ويتعدى قيمة العتبة 0.5، بالإضافة الى القيمة الذاتية للجذر الكامن الثاني والذي يجب ان لا تتعدى قيمته عتبة الواحد، يعرض الجدول رقم .. أعلاه نتائج صدق متغيرات الدراسة للمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي بعد إجراء التعديل، وقد جاءت جميعها منسجمة، حيث فاقت كل معاملاتها التحويلية قيمة 0.7، أما عن قيمة مؤشر ألفا كرونباخ الذي يمثل متوسط الارتباط بين مؤشرات البناء، فقد بلغت قيمته 0.920، وهي أكبر من القيمة الواجب تحقيقها 0.7، وبلغت قيمة مؤشر Dillon- Goldstein's rho 0.934، اي فاقت العتبة المطلوبة 0.7، وعليه يمكننا القول بأن المؤشرات جاءت متجانسة ومترابطة مع بعضها البعض، مما يدل على انها احادية البعد.

اما عن قيمة متوسط التباين المستخرج لمؤشرات البناء فقد بلغت لهذا المتغير المستقل 0.641، وهي تفوق العتبة الدنيا المقدره ب 0.5، وهذا ما يدل على جودة مقياس المتغير من ناحية تحقق هذا الشرط، وقد جاءت ايضا قيمة الجذر الكامن للعامل الاول " القيمة الذاتية الاولى" اكبر من الواحد حيث بلغت 5.13، وقيمة الجذر الكامن للعامل الثاني " القيمة الذاتية الثانية" اصغر من الواحد حيث بلغت 0.768، مما يدل على ان كتلة المتغيرات أحادية البعد، ومما سبق يمكننا الحكم على صدق العبارات في هذا المتغير المستقل.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

### 2.3.3.4. اختبار صدق مقياس المتغير التابع التميز في مجال الخدمات

يوضح الجدول الموالي رقم نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير التميز في مجال الخدمات:

الجدول رقم 14 : نتائج اختبار المقياس لمتغير التميز في مجال الخدمات

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
Y11	أعتمد على اجراءات تصحيحية على الفور عند اكتشاف ان الزبائن غير راضين عن جودة الخدمة؛	0.79
Y12	تعمل إدارة مؤسستنا على تقديم خدمات جديدة لمقابلة حاجيات المتعاملين / الزبائن المتجددة؛	0.78
Y13	أعمل على كشف التغيرات الحاصلة في التفضيلات والتميز في تقديم الخدمة؛	-0.48
Y14	تحظى مؤسستنا بثقة واستحسان المستفيدين من خدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها؛	0.75
Y15	هناك استعداد لدي من اجل التأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء؛	0.73
Y16	أعمل باستمرار على إجراء مقابلات استكشافية لاستنباط رغبات الزبائن نحو تحسين جودة الخدمات لمؤسستنا؛	-0.62
Y17	تقوم إدارة مؤسستنا بقياس الفجوة بين الاداء المتوقع والاداء الفعلي؛	0.82
ألفاكرونباخ C.alpha : 0.639		
مؤشر DG.rho : 0.739		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 3.65		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 1.44		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.517		

المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

يعرض الجدول أعلاه رقم 14 نتائج صدق المتغير التابع التميز في مجال الخدمات، حيث يتضح كذلك أن هناك عبارتين Y13, Y16 لم تكونا منسجمتين مع هذا المتغير حيث سجلتا تشبعات اقل من 0.4، كما هو واضح في الجدول اعلاه رقم وهو ما أثر على صدق مؤشرات الدراسة. ويظهر ذلك جليا في قيمة الجذر الكامن للعامل الثاني " القيمة الذاتية الثانية" حيث بلغت 1.44، والتي تجاوزت عتبة الواحد بالتالي نقول ان هذا الشرط غير متحقق حتى يمكننا القول ان كتلة المتغيرات جاءت احادية البعد.

وعليه بعد اجراءات التعديلات المطلوبة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم التالي:

### الجدول رقم 15 : نتائج صدق المقياس لمتغير التميز في مجال الخدمات

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
Y11	أعتمد على اجراءات تصحيحية على الفور عند اكتشاف ان الزبائن غير راضين عن جودة الخدمة؛	0.84
Y12	تعمل إدارة مؤسستنا على تقديم خدمات جديدة لمقابلة حاجيات المتعاملين / الزبائن المتجددة؛	0.87
Y14	تحظى مؤسستنا بثقة واستحسان المستفيدين من خدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها؛	0.80
Y15	هناك استعداد لدي من اجل التأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء؛	0.74
Y17	تقوم إدارة مؤسستنا بقياس الفجوة بين الاداء المتوقع والاداء الفعلي؛	0.84
ألفاكرونباخ C.alpha : 0.878		
مؤشر DG.rho : 0.912		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 3.37		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 0.832		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.675		

المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2



## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

بعد حذف العبارتين Y13.Y16، التي جاءت معاملاتها التحميلية اقل من 0.4، يعرض الجدول أعلاه رقم... نتائج صدق متغيرات الدراسة للمتغير التميز في مجال الخدمات بعد إجراء التعديل، وقد جاءت جميعها منسجمة، حيث فاقت كل معاملاتها التحميلية قيمة 0.7، أما عن قيمة مؤشر ألفا كرونباخ الذي يمثل متوسط الارتباط بين مؤشرات البناء، فقد بلغت قيمته 0.878، وهي أكبر من القيمة الواجب تحقيقها 0.7، وبلغت قيمة مؤشر Dillon- Goldstein's rho 0.912، اي فاقت العتبة المطلوبة 0.7، وعليه يمكننا القول بأن المؤشرات جاءت متجانسة ومترابطة مع بعضها البعض، مما يدل على انها احادية البعد.

اما عن قيمة متوسط التباين المستخرج لمؤشرات البناء فقد بلغت لهذا المتغير المستقل 0.675، وهي تفوق العتبة الدنيا المقدره ب 0.5، وهذا ما يدل على جودة مقياس المتغير من ناحية تحقق هذا الشرط، وقد جاءت ايضا قيمة الجذر الكامن للعامل الاول " القيمة الذاتية الاولى" اكبر من الواحد حيث بلغت 3.37، وقيمة الجذر الكامن للعامل الثاني " القيمة الذاتية الثانية" اصغر من الواحد حيث بلغت 0.832، مما يدل على ان كتلة المتغيرات أحادية البعد، ومما سبق يمكننا الحكم على صدق العبارات في هذا المتغير التميز في مجال الخدمات الذي يمثل البعد الاول من ابعاد المتغير التابع وهو الاداء المتميز.

### 3.3.3.4. اختبار صدق مقياس متغير التميز في مجال العمليات

يوضح الجدول رقم 16 نتائج اختبار صدق المقياس للمتغير:

الجدول رقم 16: نتائج اختبار المقياس لمتغير التميز في مجال العمليات

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
Y21	أستطيع تعديل وإعادة هيكلة العمليات بالشكل وفي الوقت المناسب؛	0.76
Y22	في بيئتنا تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل بمؤسستنا؛	0.82
Y23	تتبنى مؤسستنا سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التشغيلية والادارية الخاصة بها؛	0.81

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

0.76	العلاقات الداخلية في مؤسستنا توفر الظروف الملائمة لعملنا كفريق عمل متعاون؛	Y24
0.82	تتميز إدارتنا بابتكار وتطبيق التقنيات التكنولوجية الحديثة وتطويرها لخدمة البحث العلمي؛	Y25
0.84	تمتلك مؤسستنا المعدات والتجهيزات والادوات ما يدعم انشطتها وعملياتها؛	Y26
-0.59	تستجيب إدارة مؤسستنا لكل المقترحات المقدمة من طرف الموظفين في مجال العمل؛	Y27
-0.69	يوجد تجاوب من طرف الموظفين للأوامر والإجراءات المفروضة من طرف الإدارة العليا؛	Y28
الفا كرونباخ C.alpha : 0.604		
مؤشر DG.rho : 0.794		
الجذر الكامن للعامل الاول (eig.1st): 4.68		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 1.01		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.585		

**المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspm R 4.0.2**

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير التابع التميز في مجال العمليات، حيث يتضح كذلك أن هذا المتغير يتضمن العبارتين، Y27, Y28 التي سجلت المعاملات التحميلية لهما نتائج غير مرضية بلغت قيمة كل منهما نسبة اقل من 0.4.

كما يلاحظ ان الجذر الكامن الثاني " القيمة الذاتية الثانية" تجاوزت قيمته عتبة الواحد حيث

بلغت 1.01.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

وعليه بعد اجراءات التعديلات المطلوبة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم 18 التالي:

الجدول رقم 17: نتائج صدق المقياس لمتغير التميز في مجال العمليات

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
Y21	أستطيع تعديل وإعادة هيكلة العمليات بالشكل وفي الوقت المناسب؛	0.72
Y22	في بيئتنا تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل بمؤسستنا؛	0.83
Y23	تتبنى مؤسستنا سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التشغيلية والادارية الخاصة بها؛	0.81
Y24	العلاقات الداخلية في مؤسستنا توفر الظروف الملائمة لعملنا كفريق عمل متعاون؛	0.81
Y25	تتميز إدارتنا بابتكار وتطبيق التقنيات التكنولوجية الحديثة وتطويرها لخدمة البحث العلمي؛	0.89
Y26	تمتلك مؤسستنا المعدات والتجهيزات والادوات ما يدعم انشطتها وعملياتها؛	0.84
الفا كرونباخ C.alpha : 0.901		
مؤشر DG.rho : 0.924		
الجذر الكامن للعامل الاول (eig.1st): 4.03		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 0.763		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.672		

المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspm R 4.0.2

بعد حذف العبارتين Y27.Y28، اللتين سجلتا تشبعات اقل من 0.4، يعرض الجدول أعلاه رقم .. نتائج صدق متغيرات الدراسة للمتغير التميز في مجال العمليات، وقد جاءت جميعها مرضية جدا، حيث فاقت كل معاملاتها التحميلية قيمة 0.7، أما عن قيمة مؤشر ألفا كرونباخ الذي يمثل

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

متوسط الارتباط بين مؤشرات البناء، فقد بلغت قيمته 0.901، وهي أكبر من القيمة الواجب تحقيقها 0.7، وبلغت قيمة مؤشر Dillon- Goldstein's rho 0.924، أي فاقت العتبة المطلوبة 0.7، وعليه يمكننا القول بأن المؤشرات جاءت متجانسة ومتراصة مع بعضها البعض، مما يدل على انها احادية البعد.

اما عن قيمة متوسط التباين المستخرج لمؤشرات البناء فقد بلغت لهذا المتغير المستقل 0.675، وهي تفوق العتبة الدنيا المقدرة ب 0.5، وهذا ما يدل على جودة مقياس المتغير، وقد جاءت ايضا قيمة الجذر الكامن للعامل الاول " القيمة الذاتية الاولى" اكبر من الواحد حيث بلغت 4.03، وقيمة الجذر الكامن للعامل الثاني " القيمة الذاتية الثانية" اصغر من الواحد حيث بلغت 0.763، مما يدل على ان كتلة المتغيرات أحادية البعد، ومما سبق يمكننا الحكم على صدق العبارات في هذا المتغير التميز في مجال العمليات الذي يمثل البعد الثاني من ابعاد المتغير التابع وهو الاداء المتميز.

### 4.3.3.4. اختبار صدق مقياس متغير التميز في المجال التنظيمي والاداري

يوضح الجدول الموالي رقم 18 نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير التميز في المجال التنظيمي والاداري:

### الجدول رقم 18: نتائج اختبار المقياس لمتغير التميز في المجال التنظيمي والاداري

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
Y31	تعتمد مؤسستنا هيكلنا تنظيميا قادرا على تعزيز أدائها بشكل متميز؛	0.60
Y32	لدي قدرات عالية على مواجهة الأزمات التي تواجهنا؛	-0.66
Y33	تساعد الانظمة الادارية المطبقة في مؤسستنا على الحفاظ على الخبرات والمعارف واستقطابها؛	0.91
Y34	تتمتع الهيئة المشرفة على إدارتنا على نمط قيادي وإدارة تنفيذية تشجع العمل الجماعي؛	0.85
Y35	تجري الهيئة المشرفة على الإدارة حوارات داخلية عالية الجودة لتحويل	0.90

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

	النظرة الفردية نحو الاستراتيجية الى اتجاه جماعي مشترك؛	
0.91	يوجد في مؤسستنا تنسيق بين كل الوظائف؛	Y36
0.86	تقوم الهيئة المشرفة على إدارة المؤسسة بمراجعة وتعديل الاجراءات الفنية والادارية بشكل دوري؛	Y37
-0.83	نتعامل الادارة مع الموظفين بالمراسلات الرسمية؛	Y38
-0.76	أمتلاك القدرة على تحليل المعلومات من خلال التغذية العكسية؛	Y39
-0.64	تترك الهيئة المشرفة على الإدارة للعاملين حرية اختيار بعض الأعمال التي تتناسب مع رغباتهم؛	Y310
0.83	تتسم أنظمة وقواعد وإجراءات العمل في إدارتنا بالبساطة والوضوح والبعد على الروتين والتعقيد؛	Y311
الفا كرونباخ C.alpha : 0.425		
مؤشر DG.rho : 0.712		
الجذر الكامن للعامل الاول (eig.1st): 7.11		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 1.09		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.646		

المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة **plspm R 4.0.2**

يعرض الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير التابع التميز في المجال التنظيمي والاداري، حيث يتضح كذلك أن هذا المتغير يتضمن الكثير من العبارات والتي لم تكن منسجمة مع هذا المتغير حيث سجلت تشبعات اقل من 0.4، وهي كالاتي: Y32, Y38, Y39, Y310، كما سجلت العبارة Y31، معامل تحميل محصور بين 0.4 و0.7، وهو ما يستدعي تحليل الأثر المتوسط لنسبة التباين المستخرج حتى يتحسن أكثر. كما ان الجذر الكامن للعامل الثاني سجل قيمة قدرت بـ 1.09 أي انه تجاوز عتبة الواحد مما يبين ان هذا الشرط لم يتحقق حتى نقول ان كتلة المتغيرات جاءت أحادية البعد

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

بعد اجراء التعديلات نتحصل على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 19: نتائج صدق المقياس متغير التميز في المجال التنظيمي والاداري

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
Y31	تعتمد مؤسستنا هيكلًا تنظيميًا قادرًا على تعزيز أدائها بشكل متميز؛	0.64
Y33	لدي قدرات عالية على مواجهة الأزمات التي تواجهنا؛	0.94
Y34	تساعد الانظمة الادارية المطبقة في مؤسستنا على الحفاظ على الخبرات والمعارف واستقطابها؛	0.88
Y35	تتمتع الهيئة المشرفة على إدارتنا على نمط قيادي وإدارة تنفيذية تشجع العمل الجماعي؛	0.89
Y36	تجري الهيئة المشرفة على الإدارة حوارات داخلية عالية الجودة لتحويل النظرة الفردية نحو الاستراتيجية الى اتجاه جماعي مشترك؛	0.94
Y37	يوجد في مؤسستنا تنسيق بين كل الوظائف؛	0.91
Y311	تتسم أنظمة وقواعد وإجراءات العمل في إدارتنا بالبساطة والوضوح والبعد على الروتين والتعقيد؛	0.88
الفا كرونباخ C.alpha : 0.945		
مؤشر DG.rho : 0.957		
الجذر الكامن للعامل الاول (eig.1st): 5.33		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 0.675		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.761		

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة **plspm R 4.0.2**

بعد حذف المؤشرات التي كانت معاملاتها التحميلية اقل من 0.4، واختبار حذف المؤشرات التي انحصرت معاملاتها التحميلية بين 0.4 و 0.7، ما يستدعي تحليل الأثر المتوسط لنسبة التباين المستخرج حتى يتحسن أكثر، يعرض الجدول أعلاه رقم 20 نتائج صدق متغيرات الدراسة للمتغير التميز في المجال التنظيمي والاداري، يلاحظ من قيم مؤشرات الدراسة ان كتلة المتغيرات كانت متوافقة

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

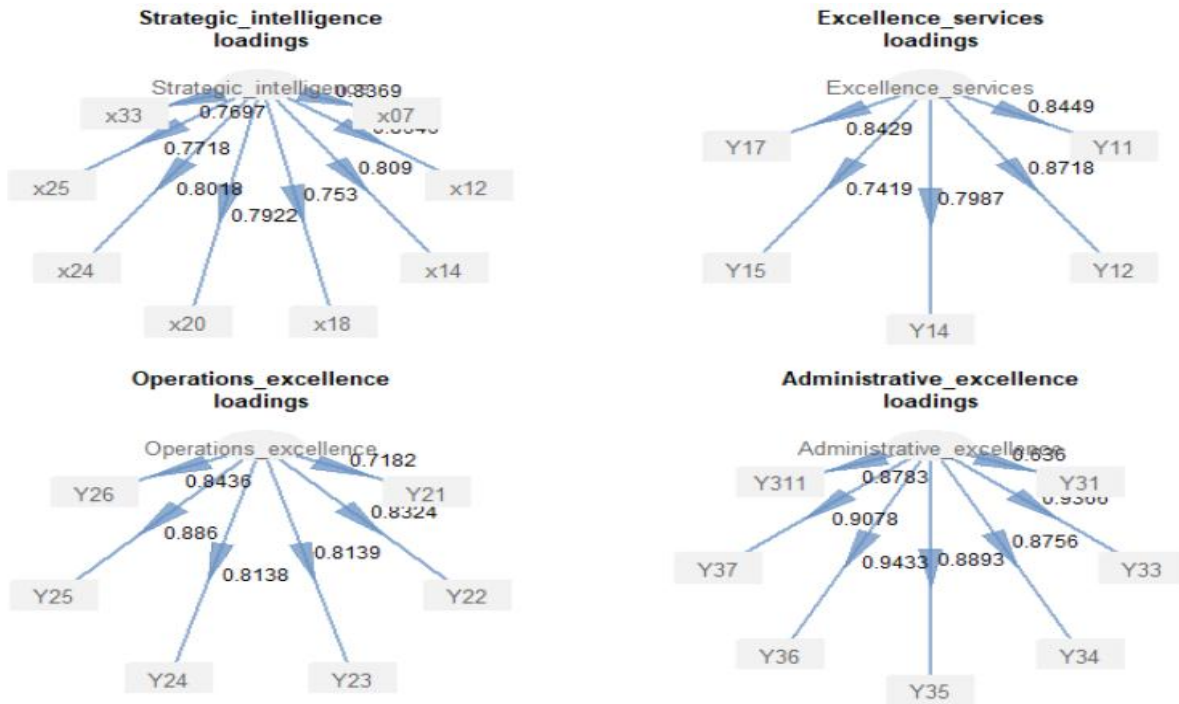
واحادية البعد. أما عن قيمة مؤشر ألفا كرونباخ الذي يمثل متوسط الارتباط بين مؤشرات البناء، فقد بلغت قيمته 0.945، وهي أكبر من القيمة الواجب تحقيقها 0.7، وبلغت قيمة مؤشر Dillon-Goldstein's rho 0.957، أي فاقت العتبة المطلوبة 0.7، وعليه يمكننا القول بأن المؤشرات جاءت متجانسة ومترابطة مع بعضها البعض، مما يدل على انها احادية البعد.

اما عن قيمة متوسط التباين المستخرج لمؤشرات البناء فقد بلغت لهذا المتغير المستقل 0.761، وهي تفوق العتبة الدنيا المقدرة ب 0.5، وهذا ما يدل على قياس المتغير من ناحية تحقق هذا الشرط، وقد جاءت ايضا قيمة الجذر الكامن للعامل الاول " القيمة الذاتية الاولى" اكبر من الواحد حيث بلغت 5.33، وقيمة الجذر الكامن للعامل الثاني " القيمة الذاتية الثانية" اصغر من الواحد حيث بلغت 0.675، مما يدل على ان كتلة المتغيرات أحادية البعد، ومما سبق يمكننا الحكم على صدق العبارات في هذا المتغير التميز في المجال التنظيمي والاداري الذي يمثل البعد الثالث من ابعاد المتغير التابع وهو الاداء المتميز.

### 4.3.4. اختبار صدق تمايز النموذج:

المرحلة الاولى والتي تم فيها التقييم الاحادي البعد للمتغيرات الكامنة وتصفية المتغيرات المقاسة التي تقيس تلك المتغيرات بشكل جيد وصادق، وهي موضحة في الشكل رقم 19 الموالي:

### الشكل رقم 19: معاملات التحميل المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة للنموذج



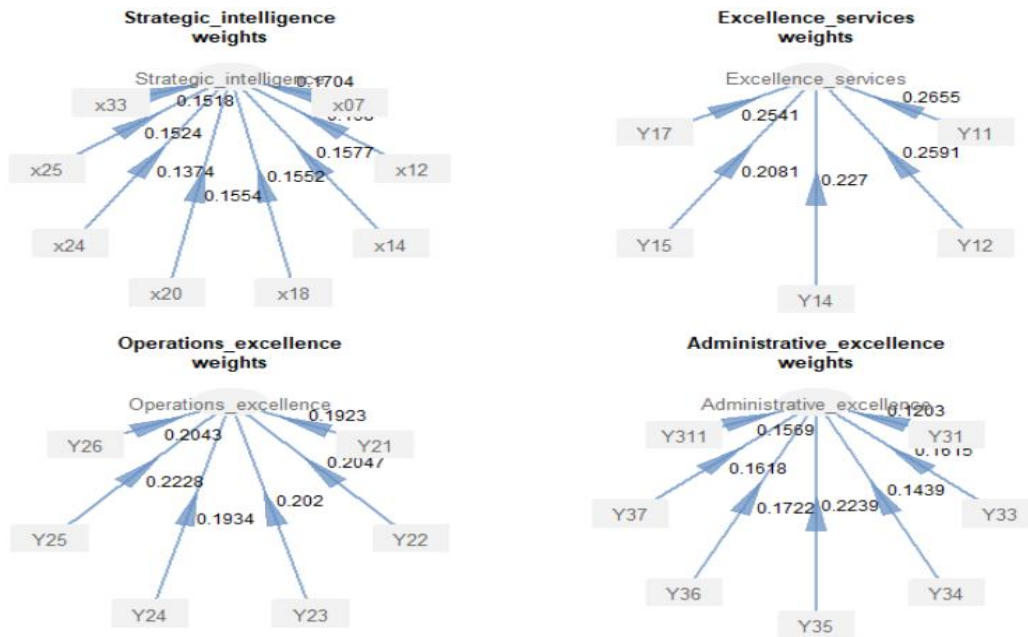
المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 3.5.1

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

يلاحظ من الشكل رقم 19 أعلاه أن المتغيرات الكامنة للنموذج وفيها المتغير الكامن للذكاء الاستراتيجي والمتغير الكامن المتميز في مجال الخدمات والمتغير الكامن التميز في مجال العمليات قد احتفظوا بالمتغيرات المقاسة ذات معاملات التحميل الأكبر من 0.7، بينما المتغير الكامن التميز في المجال التنظيمي والاداري احتفظ بمتغيرات مقاسة ذات معاملات تحميل اقل من 0.7 ولكنها اكبر من 0.6، حيث سجل المتغير الكامن الذكاء الاستراتيجي أقصى معامل تحميل عند المتغير المقاس X12 والذي سجل قيمة 0.86، في حين كان أدنى معامل تحميل عند المتغير المقاس X18 والذي سجل قيمة 0.75، أما بالنسبة للمتغير الكامن التميز في مجال الخدمات فكان أقصى معامل تحميل عند المتغير المقاس Y12 والذي سجل قيمة 0.87، في حين كان أدنى معامل تحميل عند المتغير المقاس Y15 والذي سجل قيمة 0.74 وأما بالنسبة لمتغير الكامن التميز في مجال العمليات فكان أقصى معامل تحميل عند المتغير المقاس Y25 الذي سجل قيمة 0.88 في حين كان أدنى معامل تحميل عند المتغير المقاس Y21 والذي سجل قيمة 0.71. وأما بالنسبة لمتغير الكامن التميز في مجال العمليات فكان أقصى معامل تحميل عند المتغير المقاس Y36 الذي سجل قيمة 0.94، في حين كان أدنى معامل تحميل عند المتغير المقاس Y31 والذي سجل قيمة 0.63.

كما يوضح الشكل رقم 20 الموالي أوزان المتغيرات المقاسة في المتغيرات الكامنة:

الشكل رقم 20 : أوزان المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة للنموذج



المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2



## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

يلاحظ من الشكل أعلاه أن كل المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة الداخلة في النموذج كانت أوزانها موجبة وهو مؤشر جيد على أنها تقيس بعد واحد وذات صدق عالي، بالنسبة للمتغير الكامن الذكاء الاستراتيجي كان أكبر وزن للمتغير المقاس  $X_{07}$  والذي سجل قيمة  $0.17$  في حين كان أقل وزن للمتغير المقاس  $X_{24}$  والذي سجل قيمة  $0.13$ ، وأن كل من المتغيرات الكامنة الداخلة في النموذج المتغير الكامن الاداء التميز في مجال الخدمات كانت أوزانها متغيراتها المقاسة أكبر من  $0.2$ ، حيث كان أكبر وزن للمتغير المقاس  $Y_{11}$ ، والذي سجل قيمة  $0.26$ ، في حين سجل أقل وزن للمتغير المقاس  $Y_{15}$ ، الذي سجل قيمة  $0.20$ ، بينما المتغير الكامن التميز في مجال العمليات كان أكبر وزن للمتغير المقاس  $y_{25}$  والذي سجل قيمة  $0.22$  في حين كان أقل وزن للمتغير المقاس  $Y_{21}$  والذي سجل قيمة  $0.19$ ، وأما بالنسبة للمتغير الكامن التميز في مجال التنظيمي والاداري كان أكبر وزن للمتغير المقاس  $y_{34}$ ، والذي سجل قيمة  $0.22$  في حين كان أقل وزن للمتغير المقاس  $Y_{31}$ ، والذي سجل قيمة  $0.12$ .

### 5.3.4. اختبار الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة:

الصدق التمايزي هو أداة تبرز مدى التمايز بين المتغيرات داخل بناء معين، ويمكن التحقق من الصدق التمايزي من خلال معيار Fornell-Larcker، والذي ينص على ان الجذر التربيعي للتباين المستخرج يجب ان يكون اعلى من الارتباطات ما بين المتغيرات الكامنة الداخلة في النموذج، ويمكن ايضا التحقق من الصدق التمايزي من خلال حساب معاملات التحميل التقاطعية للمتغيرات المشاهدة والتي تستوجب ان تكون معاملات التحميل الخاصة ببناء متغير ما اعلى من معاملات التحميل الخاصة به في لي بناء اخر.

بعد تقييم صدق متغيرات نموذج القياس وإجراء التعديلات المطلوبة يتم الانتقال إلى مرحلة تقييم صدق التمايز لنموذج المسار وفيها يتم تحليل معيار Fornell-Larcker والموضح في الجدول رقم 20 التالي:

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 20: معيار Fornell-Larcker

التميز في الإدارة	التميز في العمليات	التميز في الخدمة	الذكاء الاستراتيجي	
			0.8	الذكاء الاستراتيجي
		0.82	0.848	التميز في الخدمة
	0.82	0.892	0.921	التميز في العمليات
0.87	-0.556	-0.511	-0.637	التميز في الإدارة

المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2

يلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع القيم المتعلقة بالارتباطات بين المتغيرات الكامنة بعضها البعض والتي تمثل الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج عند كل متغير كامن مع أكبر معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة المختلفة، والتي تمثل البناءات المختلفة الممكنة، وعليه يمكن القول أن النموذج له صلاحية تمايز أفضل مقارنة بالبناءات الأخرى الممكنة، بالإضافة لذلك يتم تحليل معاملات التحميل التقاطعية مع معاملات التحميل الخارجية لكل متغير كامن من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 21: معاملات التحميل التقاطعية

المتغير المقاس	المتغير الكامن	الذكاء الاستراتيجي	التميز في الخدمة	التميز في العمليات	التميز في الإدارة
x07	الذكاء الاستراتيجي	(0.84)	0.68	0.80	-0.61
x12		(0.86)	0.71	0.78	-0.58
x14		(0.81)	0.63	0.65	-0.65
x18		(0.75)	0.69	0.73	-0.48
x20		(0.79)	0.70	0.75	-0.47
x24		(0.80)	0.65	0.72	-0.32
x25		(0.77)	0.78	0.80	-0.30
x33		(0.77)	0.59	0.65	-0.63
Y11	التميز في الخدمة	0.76	(0.84)	0.79	-0.46
Y12		0.74	(0.87)	0.84	-0.43

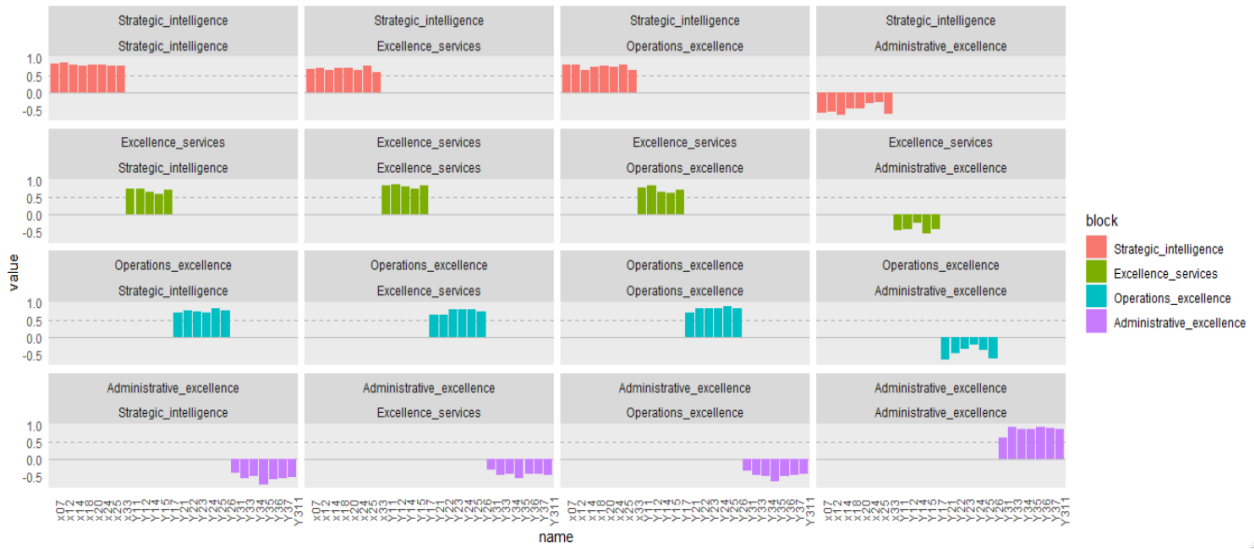
## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

Y14		0.65	(0.80)	0.65	-0.25
Y15		0.59	(0.74)	0.63	-0.55
Y17		0.73	(0.84)	0.73	-0.42
Y21	التمييز في العمليات	0.71	0.63	(0.72)	-0.65
Y22		0.76	0.64	(0.83)	-0.49
Y23		0.75	0.79	(0.81)	-0.36
Y24		0.72	0.81	(0.81)	-0.24
Y25		0.83	0.79	(0.89)	-0.38
Y26		0.76	0.73	(0.84)	-0.62
Y31	التمييز في الإدارة	-0.40	-0.31	-0.33	(0.64)
Y33		-0.54	-0.47	-0.47	(0.94)
Y34		-0.48	-0.42	-0.47	(0.88)
Y35		-0.74	-0.54	-0.65	(0.89)
Y36		-0.57	-0.44	-0.49	(0.94)
Y37		-0.54	-0.43	-0.46	(0.91)
Y311		-0.52	-0.45	-0.43	(0.88)

المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات التحميل الخارجية لكل متغير سجل قيم أعلى مقارنة بمعاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى الممكنة ( كل متغير مقياس مقابل المتغير الكامن الآخر) أي ارتفاع معاملات التحميل التقاطعية للمتغيرات المقاسة لكل متغير كامن مع نفس المتغير الكامن عن باقي معاملات التحميل التقاطعية مع غيره من المتغيرات، وهو ما يدل على صدق تمايز جيد مقارنة بالبناءات الأخرى. كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم 21: معاملات التحميل التقاطعية



### المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 3.5.1

يوضح الشكل اللون الاحمر يمثل متغير الذكاء الاستراتيجي، اما اللون الاخضر يمثل متغير التميز في مجال الخدمات، اما اللون الازرق يمثل متغير التميز في مجال العمليات، اما اللون البنفسجي يمثل متغير التميز في المجال التنظيمي والاداري. وقد ظهر اللون الاحمر فقط في الجزء الاعلى من الشكل، وهو مجال تقاطع بنود متغير الذكاء الاستراتيجي مع المتغيرات الكامنة المتبقية، اي ان معاملات التحميل الخارجية لمتغير الذكاء الاستراتيجي كانت اعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات، كما يظهر فقط اللون الاخضر في المجال الثاني، وهو مجال تقاطع بنود متغير التميز في مجال الخدمات مع المتغيرات الكامنة المتبقية، اي ان معاملات التحميل الخارجية لمتغير التميز في مجال الخدمات كانت اعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات، كما يظهر اللون الازرق فقط في المجال الثالث، وهو مجال تقاطع بنود متغير التميز في مجال العمليات مع المتغيرات الكامنة المتبقية، اي ان معاملات التحميل الخارجية لمتغير التميز في مجال العمليات كانت اعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات، كما يظهر اللون البنفسجي وحده في الجزء السفلي من الشكل، وهو مجال تقاطع بنود متغير التميز في المجال التنظيمي والاداري مع المتغيرات الكامنة المتبقية، اي ان معاملات التحميل الخارجية لمتغير التميز في المجال التنظيمي والاداري كانت اعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات.

### 4.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

#### 1.4.4. برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وهو مجموعة من البرامج يطلق عليها برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والمعروف باختصار SPSS. أداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية وفي كافة نواحي العلوم الاجتماعية، وبالطبع لا يعتبر هذا البرنامج الأداة الوحيدة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للأبحاث على الحاسب الآلي، وتقديراً من أهمية برنامج SPSS في تنفيذ التحليلات الإحصائية اللازمة للمجالات البحث العلمي بكفاءة عالية. تستخدم الأساليب الإحصائية للخروج بالنتائج والقرارات لابد أن يمر في عدة خطوات، أولى هذه الخطوات تحديد المشكلة التي يراد دراستها، وتحديد هذه المشكلة تكون الركيزة الأولى لعلم الإحصاء قد تم تحديدها وهي المتغيرات. أما الخطوة الثانية بعد تحديد المشكلة فهي تحديد أداة جمع البيانات، وبعد تحديد الأداة فالخطوة الثالثة هي تحديد العينة التي سيتم جمع منها البيانات وطرق جمعها، وتأتي بعد ذلك الخطوة الرابعة وهي ترميز البيانات وتحويلها إلى أرقام أو حروف حتى يسهل إدخالها إلى الحاسوب ويسهل التعامل معها، ثم إدخال هذه البيانات إلى الحاسوب وتجهيزها لعملية التحليل الإحصائي، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية حسب أهداف الدراسة المنشودة (النعيمة والعودة، 2007، ص. 16).

#### 2.4.4. التوزيعات التكرارية Frequency Distributions

إن تبويب البيانات يتطلب تقسيمها إلى أقسام تسمى فئات. ويبين التوزيع التكراري كيفية توزيع المشاهدات على كل فئة من هذه الفئات. ولإنشاء التوزيع التكراري لا بد أولاً من تحديد عدد الفئات وأطوالها. وعلى الرغم من أن اختيار الفئات يتوقف على البيانات المتاحة وعلى الخبرة الشخصية للباحث، فإن الاسترشاد بالقواعد التالية يمكن أن يساعد في تحديد الفئات في حالات كثيرة (عزام، 1996: 48-49):

1. يجب ألا يكون عدد الفئات قليلاً جداً أو كثيراً جداً والا أصبح من الصعب التعرف على خصائص التوزيع التكراري؛
2. يستحسن أن تكون أطوال الفئات متساوية؛

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

3. يستحسن أن تكون مراكز الفئات سهلة في التعامل معها حسابيا، وأن يكون الفرق بين مركزي أي فئتين متتاليتين مقدارا ثابتا ومساويا لطول الفئة.

بالدراسة الحالية سيتم استخدام التوزيعات التكرارية عند عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، أي الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة العملية.

### 3.4.4. مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت

تعتبر مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت من أهم المقاييس المستخدمة في تحليل البيانات، وسيتم توضيح كل واحدة منها فيما يلي:

#### أولا. مقاييس النزعة المركزية Measures of central tendency

على الرغم من أهمية العرض البياني فإنه لا يستجيب للأساليب الرياضية اللازمة لتحليل البيانات إحصائيا، هذا بجانب وجود بعض البيانات التي يصعب عرضها بيانيا. لذا فإن الإحصائيين لا يكتفون بأساليب العرض البياني بل عادة ما يفضلون استخدام مقاييس النزعة المركزية بالإضافة إلى مقاييس أخرى لازمة لوصف وتحليل البيانات. فيتم حساب مثلا قيمة متوسطة من بيانات العينة مما يساعدهم على تصور بعض خصائصها وكذلك الاستدلال عن خصائص المجتمع. ويعتبر الوسط الحسابي من أهم هذه المقاييس وأكثرها استخداما في التحليل الإحصائي (عزام، 1996: 83).

وأكد (رشيد، 2003: 67) أنه إذا كان هنالك ميل لأن تتجمع المفردات في التوزيعات المختلفة حول قيمة معينة من التوزيع، فهذا الميل يسمى النزعة المركزية أي نزعة المفردات المختلفة للتجمع حول مركز معين. وهكذا يمكن تعريف النزعة المركزية بأنها ميل معظم المفردات المختلفة لتتمركز حول نقطة أو قيمة واحدة تسمى القيمة المتوسطة، فالقيمة المتوسطة لمجموعة من المشاهدات هي قيمة نجدها من مجموع المشاهدات لتمثل البيانات المفردات) بشكل مقبول، ويعتبر الوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية.

✓ الوسط الحسابي

اعتبر (الطيب، 1999: 45) الوسط الحسابي أكثر المقاييس الإحصائية انتشارا، وذلك لفائدته الكبيرة وسهولته، فكثيرا ما تتم المقارنة بين المتغيرات والأشياء، لكن هذه المقارنات تركز أكثر على المتوسط الحسابي لأنه حلقة الوصل التي تتوسط المجموعة في قيمتها فتقارن به القيم الكبيرة والقيم الصغيرة

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

لنتضح الفروق. وبحسب الوسط الحسابي عن طريق جمع الدرجات وقسمتها على عددها. فالوسط الحسابي عبارة عن مجموع القيم على عددها. فإذا رمزنا لحجم العينة بالرمز  $n$  وللمشاهدات بالرمز  $X_1, X_2, X_3 \dots X_n$

وللوسط الحسابي للعينة بالرمز، فإن الوسط الحسابي هو:

$$X = \frac{\sum x_i}{n}$$

حيث تستخدم للتمييز بين المشاهدات.

### ثانياً. مقاييس التشتت

تستخدم مقياس النزعة المركزية لتحديد مركز البيانات المتاحة. ويجب ملاحظة أن وصف كيفية انتشار البيانات على جانبي القيمة المتوسطة لا يقل أهمية عن تحديد مركز البيانات. ويعرف انتشار القيم حول القيمة المتوسطة بالتشتت. فإذا زاد التشتت فإن هذا يدل على قلة تجانس البيانات. أما إذا قل التشتت فهذا يدل على زيادة تجانس البيانات. وإذا كان التشتت مساوياً للصفر فهذا يعني تطابق قيم جميع المفردات، أي تجانسها الكامل، وهذا بالطبع نادر الحدوث. وإذا تساوى متوسطي عينتين فإن هذا لا يعني أنهما متماثلتان في تشتت مفرداتهما (رشيد، 2003: 115).

كما عرف (رشيد، 2003: 115) التشتت في أي مجموعة من المجموعات بأنه درجة التفاوت بين قيم هذه المجموعة. ويمكن أن تكون القيم متفاوتة بدرجات صغيرة وبالتالي يكون تشتتها صغيراً، وقد تكون متفاوتة بدرجة كبيرة ويكون تشتتها كبيراً.

وأضاف (رشيد، 2003: 115) أن التشتت أو التركيز من أهم خصائص البيانات فإذا كانت البيانات متجانسة ومتشابهة وغير متباعدة عن بعضها أي مركزة حول بعضها وبالتالي حول وسطها الحسابي، أما إذا كانت مجموعة البيانات متباعدة ومتباينة عن بعضها وغير متجانسة فيقال أنها بيانات مشتتة. وللتشتت أهمية لأنه ممكن أن تتساوى المتوسطات لأكثر من مجموعة ولكن هذه المجموعات مختلفة كثيراً من حيث التجانس، فنقع بالخطأ عندما نقول بأنها متشابهة، ويعتبر الانحراف المعياري من أهم المؤشرات مقاييس التشتت.

✓ الانحراف المعياري

يعتبر الانحراف المعياري أفضل مقاييس التشتت حيث يقيس انحرافات الدرجات عن متوسطها، وعند حساب الانحراف المعياري تكون هناك انحرافات موجبة وأرى سالبة ولهذا فالانحراف يربع للتخلص من الإشارة السالبة ويعرف الانحراف المعياري بأنه الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن الوسط الحسابي أو يساوي الجذر التربيعي للتباين. ويحسب الانحراف المعياري وفق المعادلة التالية (الطيب، 1999: 97):

$$s = \sqrt{\frac{\sum(Xt - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ؛

✓ معامل الثبات التجزئة النصفية؛

✓ اختبار كرومغولوف سيمرونوف؛

✓ التحليل العاملي الاستكشافي.

وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على برامج حاسوبية R باستخدام طريقة تحليل المسار المربعات الصغرى الجزئية باستخدام حزمة **plsrm** على برنامج R؛

#### 4.4.4. البرامج الحاسوبية لإجراء PLS-SME:

هناك العديد حاليا من البرامج الإحصائية لتنفيذ PLS-SME، مثل XLSTAT-PLS و VISUAL-PLS و SPAD-PLS و SMART-PLS ولغة البرمجة R حزمة PLSPM، وعليه سيتم عرض أشهر وأكثر البرامج استخداما أي برنامج Smartpls بالإضافة للغة البرمجة R حزمة plsrm والتي يمكن تقديم عرض موجز حولهم كما يلي:

سمارت بي ال اس smartpls المقدم من طرف Christian Ringle، Sven Wende و Alexander Will وهو برنامج قائم بذاته متخصص في تنفيذ نماذج تحليل المسار بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SME وهو مبني على منصة Java Eclipse مما يجعله نظام تشغيل مستقل، يتم تحديد نموذج تحديد المسار عن طريق السحب والاسقاط لتخصيص المؤشرات للمتغيرات



## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الكامنة وذلك لرسم النموذج البنائي، يمكن استيراد المدخلات من خلال تحميل ملفات البيانات من تنسيقات مختلفة، بعد تكوين النموذج البنائي، يتم إضافة تنسيقات عليه، يتم توفير مخرجات أكثر تفصيلا في نص عادي، بتنسيق نص وصفحة ويب، كما يمكن تصدير الرسم البياني الذي يمثل النموذج البنائي الى صورة بتنسيق PNG، الى جانب توفره على أدوات عدة منها Blindfolding و Bootstrapping لدعم مواصفات التفاعلات والاثار. فيه نسخة الطالب المحدودة والمتاحة بشكل مجاني بعد التسجيل في موقع البرامج اما النسخة الكاملة فهي مدفوعة ( Monecke and leisch,2012:03).

لغة البرمجة R حزمة PLSPM والتي تعمل في بيئة لغة البرمجة R وهو نظام حاسبة إحصائية وبيئة للتحليل البيانات والرسومات، يعود اصل R من لغة البرمجة S هذه اللغة طورت من طرف jhon chambers and colleagues في مخابرات Bell (AT AND T)، التي تملكها حاليا ( Lucent Technologies) بداية الستينات من القرن الماضي، تم تصميم لغة S وتطويرها كلغة برمجة لمهام تحليل البيانات وهي لغة برمجة كاملة المواصفات في تطبيقاتها الحالية ( الشيخ، فودو، 2019: 187)، يتأثر نظام R بفكرة المصدر المفتوح بموجب اتفاقية مشروع GNU ( نظام تشغيل للبرامج الحرة المجانية، يتيح حرية الاستخدام دون تقييد)، ابتكر R من قبل روبرت جنتلمان Robert Gentleman وروس ايهاكا Ross Ihaka من قسم الإحصاء بجامعة أوكلاند نيوزيلاندا في عام 1995، ( Ihaka and gentleman,1996) حيث اخذ برنامج R تسميته من الحروف الأولى لأسماء مبتكريه.

حزمة PLSPM هي حزمة متخصصة في تحليل نماذج المسار بطريقة المربعات الصغرى الجزئية، بدأ مشروع PLSPM لأول مرة في خريف عام 2005 كجزء من عمل Gaston Sanchez لدرجة الدكتوراه. كان أحد الأهداف الأولية لإنشاء حزمة لتقدير نماذج تحليل المسار pls في برنامج R، بعد حوالي اربع سنوات تم انشاء اول حزمة PLS-PM ليتم اصدار اول نسخة في افريل 2009 بعد شهرين من ذلك وبالتعاون مع Laura Trinchera. (الشيخ، فودو، 2019: 188).

## الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

### تمهيد

بعد التطرق الى تصميم الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات، وبعد التفصيل في الأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية، سيعرض الباحث في هذا الفصل الأخير نتائج الدراسة ومناقشتها

بداية بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، واختبار الفروض ومناقشتها وصولاً الى تحليل النتائج المتوصل اليها.

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

### 1.5. التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

سيتم تحليل كل عنصر من عناصر بيانات المحور الاول الموجود بأداة الدراسة ( الاستبانة)، والمتعلق بالبيانات العامة لعينة الدراسة، وقد تم توزيع سبعون (70) استبيان، تم استرجاع تسعة وأربعون (49) صالحة وقابلة للدراسة، والباقي منها وهو واحد وعشرون (21) استبيان غير قابل للدراسة، منها ما تم فقده ومنها ما تم إلغاؤه.

يوضح الجدول رقم 22 التالي التحليل الوصفي للمعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم 22 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات العامة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	36.00	73.50 %
	أنثى	13.00	26.50 %
	المجموع	49	100 %
العمر	أقل من 25 سنة	0	0 %
	من 25 الى 35 سنة	14	28.57 %
	من 35 الى 45 سنة	25	51.02 %
	أكبر من 45 سنة	10	20.41 %
	المجموع	49	100 %
المؤهل العلمي	بكالوريا	0	0 %
	تقني / تقني سامي	1.00	2.04 %
	ليسانس / مهندس	25.00	51.02 %
	دراسات عليا	23.00	46.94 %
	المجموع	49	100 %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	1	2.04 %
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	20.00	40.82 %
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	17.00	34.69 %
	أكثر من 15 سنة	11.00	22.45 %
	المجموع	49	100 %
الدرجة الوظيفية	"18"	1	2.04 %

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

16.33%	8	"20"	
32.65%	16	"25"	
22.45%	11	"A"	
26.53%	13	"B"	
100%	49	المجموع	
2.04%	12	1	عدد المشرف عليهم
8.16%	7	2	
2.04%	6	3	
6.12%	6	4	
2.04%	7	5	
2.04%	1	6	
14.29%	1	7	
12.24%	3	8	
12.24%	1	9	
14.29%	4	10	
24.49%	1	15	
100%	49	المجموع	

### المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2

من خلال الجدول رقم (22) أعلاه يلاحظ ان غالبية افراد العينة المدروسة لهم مستوى جامعي حيث بلغت 97.96% بين مستوى ليسانس ومهندس دولة ودراسات العليا وهي نسبة عالية جدا، وهو ما يبين قدرتهم على حسن الاستيعاب والفهم الجيد لمضمون العبارات المكونة للاستبانة، مما ينعكس بالإيجاب على واقعية النتائج وحقيقتها.

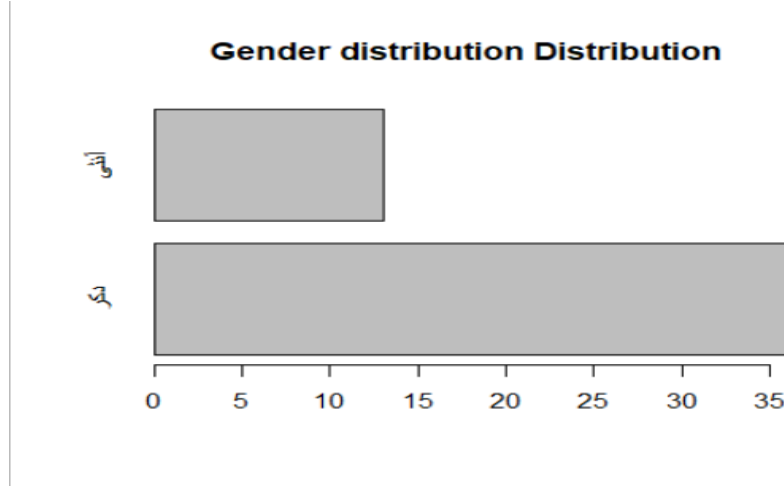
من خلال الجدول رقم (22) أعلاه يلاحظ بأن نسبة أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات بلغت 40.82%، ونسبة 34.69% تتراوح خبرتهم بين 10 الى 15 سنة ونسبة 22.45% تفوق خبرتهم ال 15 سنة مما يدل على اننا تحصلنا على اجابات من طرف أفراد يتمتعون بتجربة كبيرة في ميدان وظائفهم مما يزيد نتائج دراستنا جودة ودقة ومصداقية.

كما يوضح الجدول ان افراد عينة الدراسة من ذوي الدرجات الوظيفية العالية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- يشرف كل منهم على عدد معتبر من أعوان وموظفي المؤسسة،

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

مما يدل على انهم على مستوى عال من المسؤولية يمثلون بذلك أصحاب قرار مخولون قانونيا بتسيير كل ما يتعلق بالشؤون الادارية، أي انهم على دراية واسعة بموضوع الدراسة ككل وبهذا سنتمكن من الوصول الى اجوبة صحيحة يكمل بعضها البعض

الشكل رقم 22: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

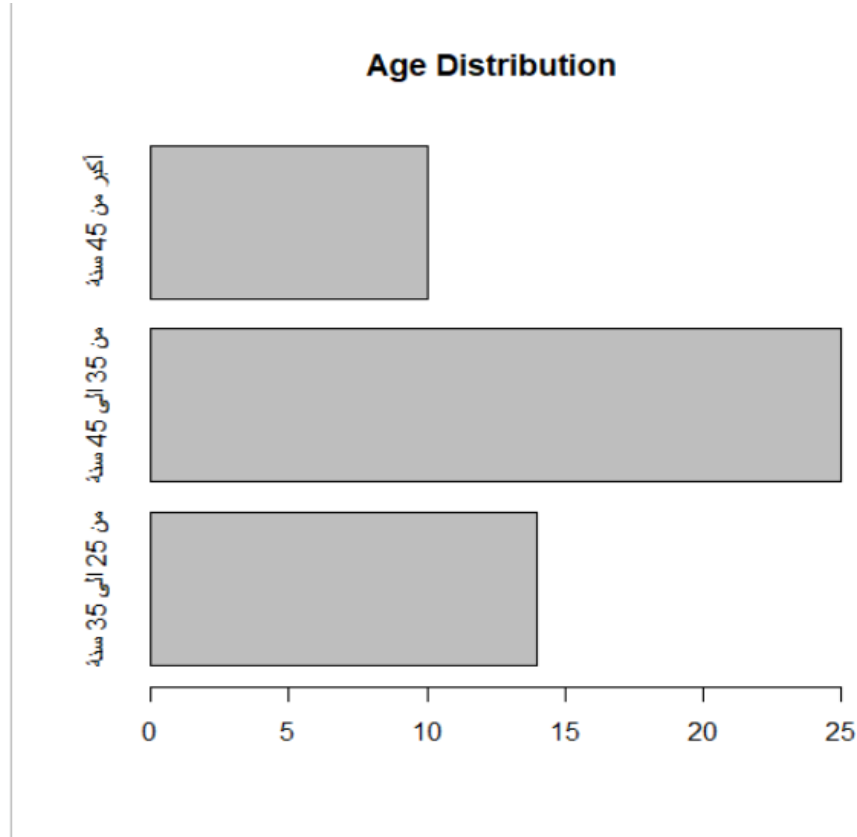


المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة 4.0.2 plspmR

يوضح الشكل رقم 23 اعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ويلاحظ من خلال هذا الشكل أن 36 من المجيبين على الاستبيان كانوا ذكورا بنسبة 73.50%، بينما عدد المجيبين من الإناث 13 بنسبة 26.50%، فمجتمع الدراسة مجتمع ذكوري ويمكن استغلال هذا في جمع المعلومات خصوصا فيما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي، باعتبار ان الذكور أكثر قدرة على جمع المعلومات.

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

الشكل رقم 23: توزيع عينة الدراسة حسب العمر:



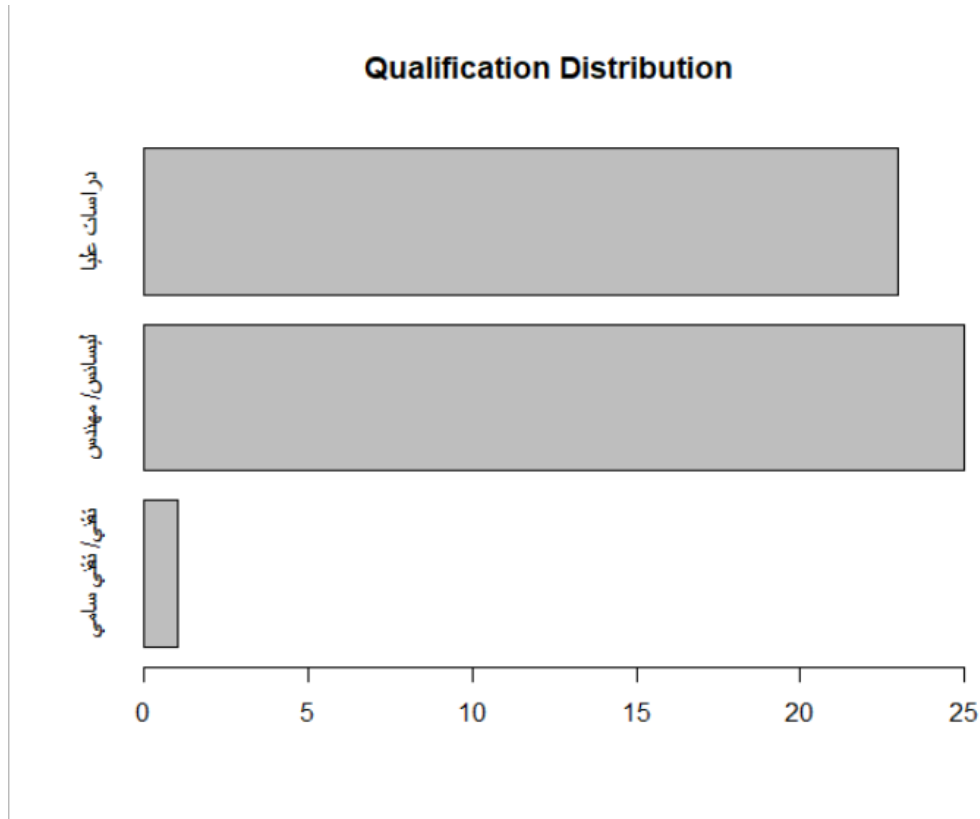
المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2

يوضح الشكل رقم 23 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن 14 من المجيبين على الاستبانة تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 35 سنة بنسبة بلغت 28.57%، و25 من المجيبين تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى 46 سنة بنسبة بلغت 51.02%، بينما 10 منهم تفوق أعمارهم 45 سنة بنسبة بلغت 20.41%، مما يجعلنا نقول أن مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- تمتلك موارد بشرية فتيه يمكن استثمارها بطريقة جيدة باعتبار ان هذه الفئة الشابة لديهم القابلية للتعلم واكتساب المهارة للتميز في الأداء والتصدي للمنافسة، كذلك قدرة على الابداع في العمل باعتبار ان الموارد البشرية في مثل هذا السن قادرة على تحسين الخدمة المقدمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة، ويعتقد الباحث ان مؤسسة اتصالات الجزائر على المستوى الوطني تتبنى استراتيجية التشبيب على المستوى الوطني، ايماناً منها بأن الفئات الشابة تمتلك طاقات هائلة ولها القدرة على التماسي مع متطلبات الحداثة .

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

الشكل رقم 24: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:



المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2

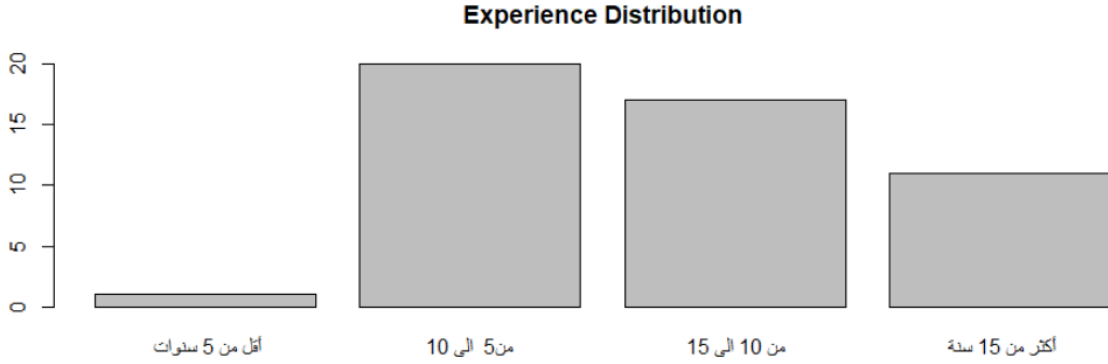
يوضح الشكل رقم 24 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

يلاحظ من خلال الشكل اعلاه أن مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك موارد بشرية تتمتع بمستوى علمي مرتفع، يمكن استثماره وجعله موردا متميزا تستغله المؤسسة في بناء توجهاتها الإستراتيجية وذلك بتعزيز مهاراتهم الإدارية لتحقيق مزايا تنافسية حتى تتفوق على منافسيها.



## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

الشكل رقم 25: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:



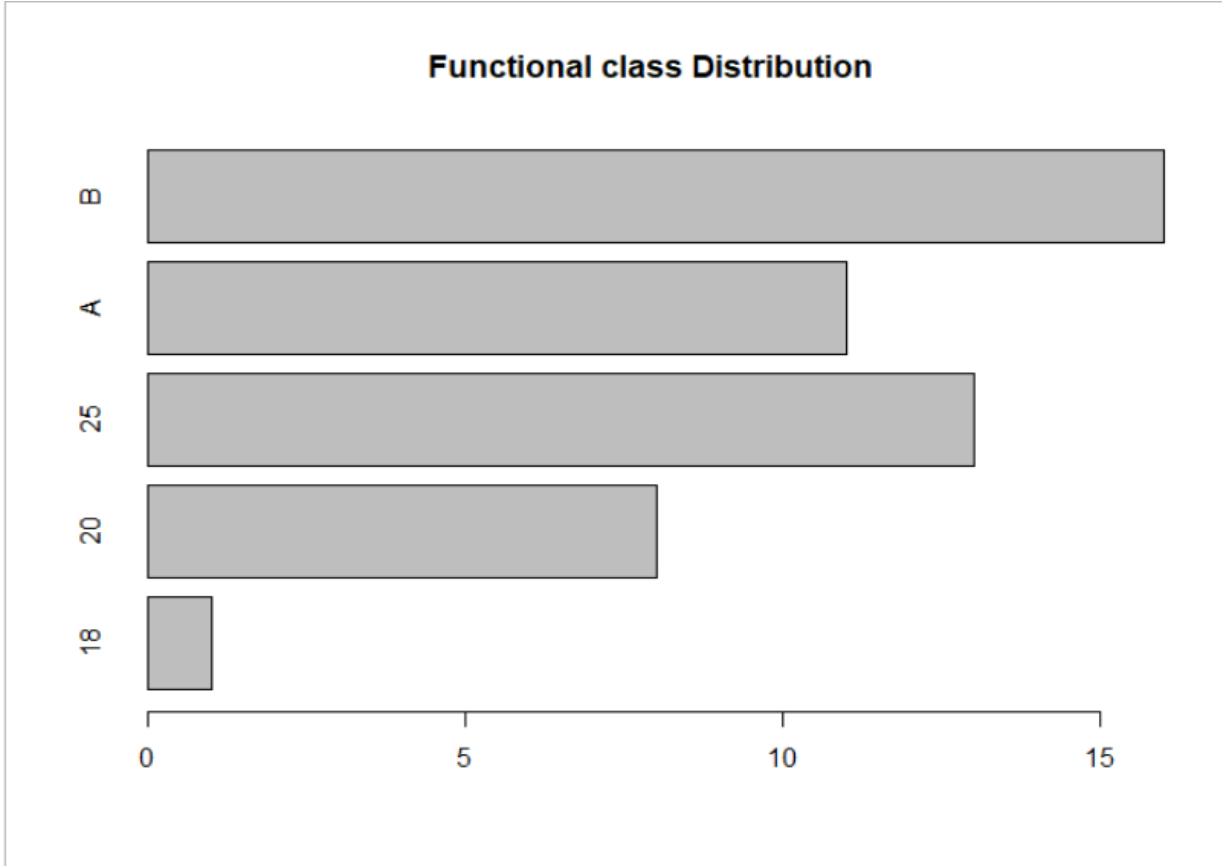
المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة **plspmR 4.0.2**

يوضح الشكل رقم 25 اعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

يلاحظ من الرسم البياني أعلاه يلاحظ بأن نسبة أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات بلغت 40.82%، ونسبة 34.69% تتراوح خبرتهم بين 10 إلى 15 سنة ونسبة 22.45% تفوق خبرتهم ال 15 سنة من المستجوبين. وعليه يمكننا القول هنا، بأن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- لديهم مستوى مقبول من الخبرة العملية، ويمكن استغلاله في تطوير أعمالها والتخلي بالمرونة الاستراتيجية عند ظهور أي طارئ خصوصا في ظل البيئة المتقلبة.

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

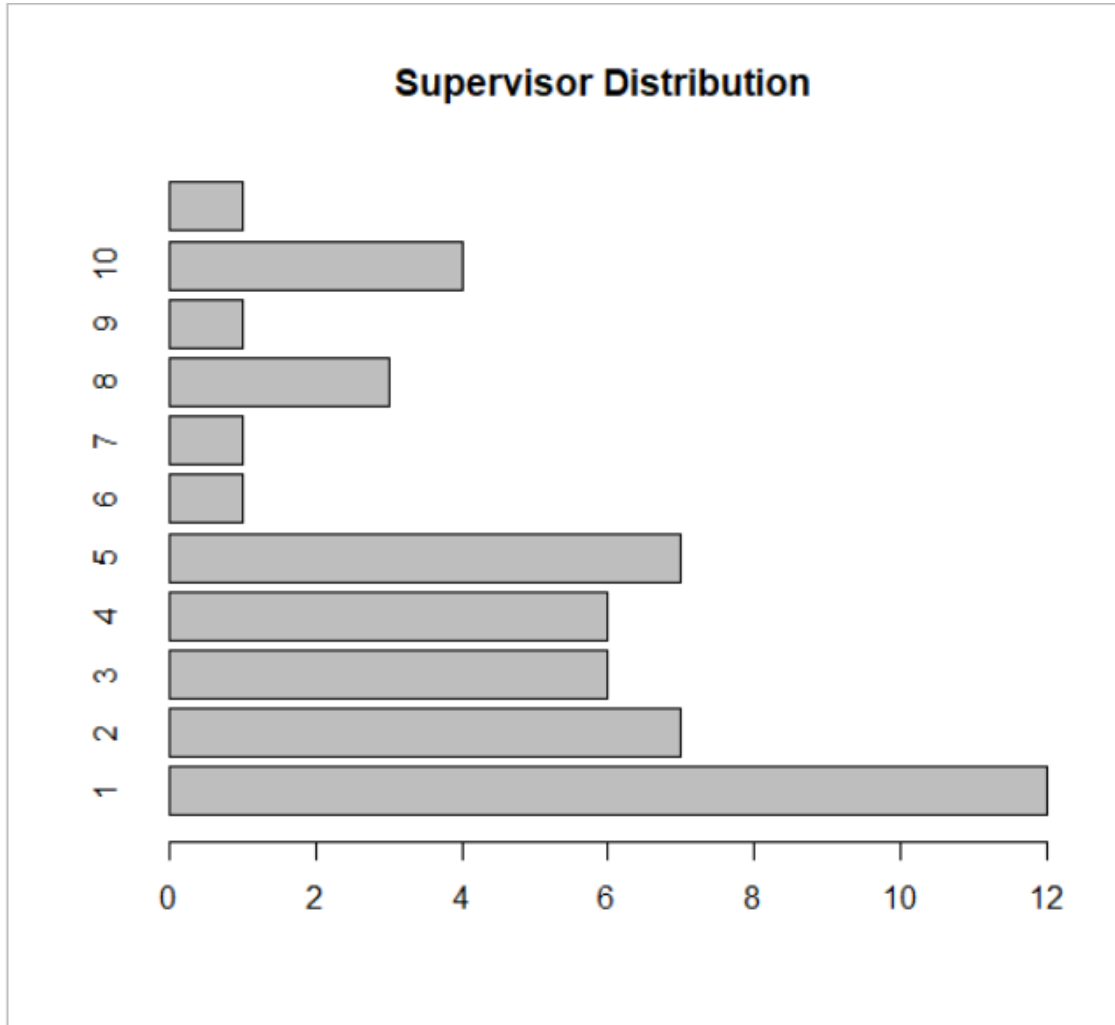
الشكل رقم 26: توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية:



المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة `plspmR 4.0.2`

يوضح الشكل رقم 26 اعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية ويتبين من الشكل ان كل افراد عينة الدراسة يشغلون مناصب إدارية قيادية داخل المؤسسة كما هو موضح على الشكل وحسب السلم الوظيفي للمؤسسة

الشكل رقم 27: توزيع عينة الدراسة حسب عدد المشرف عليهم:



المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2

يوضح الشكل رقم 27 اعلاه أفراد عينة الدراسة حسب عدد المشرف عليهم، ويتبين من الشكل ان كل أفراد العينة يشرف كل واحد منهم على عدد معتبر من العاملين، وهذا ما يدل على أنهم على قدر من المسؤولية تحول لهم إصدار الأوامر والتوجيهات واتخاذ القرارات.

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

### 2.5. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يعتمد التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لقياس مركز درجة الموافقة في العينة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقياس تشتت درجة الموافقة في العينة ويكون الترتيب على أساس معامل الاختلاف للبند الداخلة في المتغيرات.

#### 1.2.5. المتغير المستقل:

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي لمتغير الذكاء الاستراتيجي:

الجدول رقم 23: التحليل الوصفي لمتغير الذكاء الاستراتيجي

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة الموافقة
x01	3.43	0.15	4.34	6	متوسطة
x02	3.40	0.20	5.86	23	متوسطة
x03	3.27	0.15	4.45	9	متوسطة
x04	3.35	0.18	5.41	19	متوسطة
x05	3.27	0.18	5.56	21	متوسطة
x06	2.80	0.17	6.17	26	متوسطة
x07	3.67	0.12	3.21	2	قوية
x08	4.02	0.13	3.28	3	قوية
x09	2.92	0.17	5.73	22	متوسطة
x10	3.29	0.15	4.44	8	متوسطة
x11	2.94	0.18	6.23	28	متوسطة
x12	3.63	0.11	3.08	1	متوسطة
x13	2.96	0.20	6.68	31	متوسطة
x14	3.90	0.16	4.11	4	قوية
x15	3.04	0.15	4.89	16	متوسطة

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

متوسطة	11	4.62	0.16	3.39	x16
متوسطة	18	5.40	0.15	2.86	x17
متوسطة	29	6.57	0.20	3.04	x18
متوسطة	7	4.36	0.12	2.69	x19
متوسطة	14	4.78	0.14	2.92	x20
متوسطة	25	6.02	0.18	2.92	x21
متوسطة	15	4.82	0.15	3.10	x22
متوسطة	5	4.30	0.12	2.76	x23
قوية	33	2.30	0.85	3.82	x24
متوسطة	24	5.99	0.18	2.96	x25
متوسطة	30	6.58	0.19	2.81	x26
ضعيفة	32	7.58	0.15	1.98	x27
متوسطة	27	6.21	0.17	2.67	x28
متوسطة	10	4.55	0.15	3.20	x29
متوسطة	13	4.73	0.15	3.18	x30
متوسطة	20	5.50	0.17	3.10	x31
متوسطة	17	4.95	0.16	3.27	x32
متوسطة	12	4.67	0.16	3.33	x33
متوسطة		<b>12.79389</b>	<b>0.402657</b>	<b>3.15</b>	<b>البعد ككل</b>

المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة **plspmR 4.0.2**

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ بأن أجوبة أفراد العينة كانت في أغلبها بدرجة موافقة متوسطة تكاد تقترب من درجة موافقة قوية، وهذا ما يتجلى في المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاستراتيجي والذي بلغت قيمته 3.15 التي تنتمي الى مجال الفئة الثانية ( درجة موافقة متوسطة) [ 2.34 ، 3.67] وهذا بالإسقاط على مقياس لكارث

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

الخماسي المستعمل في دراستنا، وجاء الانحراف المعياري الكلي لفقرات المتغير المستقل ضعيف القيمة، حيث بلغت 0.402، وهذا يدل على تجانس أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم وانفاقهم حول قيمة المتوسط الحسابي المذكور اعلاه والتي بلغت 3.15، وقد جاءت قيمة معامل الاختلاف لأجوبة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذا المتغير صغيرة جدا حيث بلغت 12.79 وهذا ما يؤكد ما ذكرناه سابقا بأن أجوبة أفراد العينة لم تأتي مختلفة وجاءت متوافقة على درجة موافقة متوسطة الى قوية.

ونلاحظ من نفس الجدول اعلاه ان اكبر قيمة للوسط الحسابي قد بلغت قيمة 4.02 بانحراف معياري قدره 0.13 وبمعامل اختلاف بلغ 3.28 والمقابل لعبارة " أعمل جاهدا على تصميم وابتكار حلول ذكية غير نمطية لحل المشكلات المستعصية؛" والتي نرسم لها ب8x، وهي الفقرة التي جاءت على اعلى درجة موافقة، وتأتي بعدها بترتيب تنازلي وعلى التوالي العبارات التي يرمز لها ب14x، و24x، و7x، وقد جاءت كل متوسطاتها الحسابية اعلى من 3.67 اي على درجة موافقة قوية، وأما عن اقل قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت 1.98، بانحراف معياري قدره 0.15، وبمعامل اختلاف يقدر ب 7.58، والتي تقابل العبارة " تعتمد مؤسستنا على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الاداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون؛".

أما عن معامل الاختلاف فقد كانت اقل قيمة هي 2.30%، وكلها عبارة عن نسب ذات درجات ضعيفة، مما يعكس مدى توافق الاجوبة من طرف افراد عينة الدراسة حول هذا المتغير المستقل بدرجات متفاوتة نوعا ما، لعله يكون من الجيد استغلال هذا التفاوت في ترتيب درجة الأولوية لكل مطلب او مستلزم من طرف المدير العام لاتصالات الجزائر لدعم مؤسسته نحو التوجه نحو العمل أكثر بالذكاء الاستراتيجي.

### 2.2.5. المتغير التابع:

سنعرض أدناه التحليل الوصفي لأجوبة المحور الثالث الذي يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة، وهذا عن طريق التحليل الوصفي لكل بعد من ابعاد هذا المتغير والمتمثل في التميز في مجال الخدمة، والتميز في مجال العمليات، والتميز في المجال التنظيمي والاداري، وهذا بعرض وتحليل قيم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ودرجة الموافقة كالاتي:

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

### 1.2.2.5. المتغير التابع التميز في مجال الخدمات:

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي لمتغير التميز في مجال الخدمات:

الجدول رقم 24: التحليل الوصفي لمتغير التميز في مجال الخدمات

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة الموافقة
Y11	3.22	0.18	5.67	3	متوسطة
Y12	2.94	0.17	5.74	4	متوسطة
Y13	2.69	0.17	6.24	6	متوسطة
Y14	3.10	0.19	6.11	5	متوسطة
Y15	3.10	0.17	5.42	2	متوسطة
Y16	2.51	0.16	6.38	7	متوسطة
Y17	3.16	0.15	4.73	1	متوسطة
البعد ككل	2.9				

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ بأن أجوبة أفراد العينة كانت في كلها بدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يتجلى في المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل التابع التميز في مجال الخدمة والذي بلغت قيمته 2.9 التي تنتمي الى مجال الفئة الثانية ( درجة موافقة متوسطة) [ 2.34، 3.67] وهذا بالإسقاط على مقياس لكارث الخماسي المستعمل في دراستنا، وجاءت كل الانحرافات المعيارية لكل فقرات هذا البعد من ابعاد المتغير التابع المتمثل في التميز في مجال الخدمة ضعيف القيمة، كما هو واضح في الجدول رقم أعلاه دليل على اتساق مقبول للبيانات وعلى تجانس أفراد عينة الدراسة في استجابتهم واتفاقهم حول قيمة المتوسط الحسابي المذكور أعلاه في نفس الجدول، وقد جاءت أيضا قيم معامل الاختلاف لأجوبة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذا المتغير صغيرة جدا لكل الفقرات، وهذا ما يؤكد ما ذكرناه سابقا بأن أجوبة أفراد العينة لم تأتي مختلفة وجاءت متوافقة على درجة موافقة متوسطة، ونلاحظ من نفس الجدول اعلاه ان اكبر قيمة للوسط الحسابي قد بلغت قيمة 3.22 بانحراف معياري قدره 0.18 وبمعامل اختلاف بلغ 5.67 والمقابل

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

لعبارة " أعتد على إجراءات تصحيحية على الفور عند اكتشاف ان الزبائن غير راضين عن جودة الخدمة؛" والتي نرزم لها بY11 ، وهي الفقرة التي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وقد جاءت كل العبارات بمتوسط حسابي متقارب جدا بنفس درجة الموافقة، وأما عن اقل قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت 2.51، بانحراف معياري قدره 0.16، وبمعامل اختلاف يقدر ب 6.38، والتي تقابل العبارة " أعمل باستمرار على إجراء مقابلات استكشافية لاستنباط رغبات الزبائن نحو تحسين جودة الخدمات لمؤسستنا؛" والتي نرزم لها ب Y16

أما عن معامل الاختلاف فقد كانت اقل قيمة هي 4.73%، المقابل لعبارة " نقوم إدارة مؤسستنا بقياس الفجوة بين الاداء المتوقع والأداء الفعلي؛" والتي نرزم لها ب Y17، وجاءت كل العبارات بنسب معامل اختلاف متقاربة جدا ذات درجات ضعيفة،

### 2.2.2.5. المتغير التابع التميز في مجال العمليات:

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي لمتغير التميز في مجال العمليات:

الجدول رقم 25: التحليل الوصفي لمتغير التميز في مجال العمليات

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة الموافقة
Y21	3.10	0.15	4.82	2	متوسطة
Y22	3.39	0.16	4.86	3	متوسطة
Y23	2.94	0.16	5.38	5	متوسطة
Y24	2.90	0.18	6.14	6	متوسطة
Y25	3.22	0.16	4.98	4	متوسطة
Y26	3.41	0.16	4.68	1	متوسطة
Y27	2.59	0.20	7.62	8	متوسطة
Y28	2.80	0.20	6.99	7	متوسطة
البعد ككل	3.08				متوسطة

المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2



## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ بأن أجوبة أفراد العينة كانت أيضا كلها بدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل التابع التميز في مجال العمليات والذي بلغت قيمته 3.08 التي تنتمي الى مجال الفئة الثانية ( درجة موافقة متوسطة) [ 2.34، 3.67]، وجاءت كل الانحرافات المعيارية لكل فقرات هذا البعد من ابعاد المتغير التابع المتمثل في التميز في مجال العمليات ضعيف القيمة، الذي يدل على تجانس في اجابات افراد عينة الدراسة، وقد جاءت كل قيم معامل الاختلاف لأجوبة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذا المتغير صغيرة جدا . هذا ما يؤكد ما ذكرناه سابقا بأن أجوبة أفراد العينة لم تأتي مختلفة وجاءت متوافقة على درجة موافقة متوسطة.

ونلاحظ من نفس الجدول اعلاه ان اكبر قيمة للوسط الحسابي قد بلغت قيمة 3.41 بانحراف معياري قدره 0.16 وبمعامل اختلاف بلغ 4.68 والمقابل لعبارة " تمتلك مؤسستنا المعدات والتجهيزات والادوات ما يدعم انشطتها وعملياتها؛" والتي نرزم لها ب Y26 ، وتأتي بعدها بترتيب تنازلي وعلى التوالي العبارات التي يرمز لها ب Y22 ، Y25، Y21 ، وقد جاءت كل متوسطاتها الحسابية اعلى من 3.10 وهذا ما يوافق درجة موافقة متوسطة، وأما عن اقل قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت 2.59، بانحراف معياري قدره 0.20، وبمعامل اختلاف يقدر ب 6.99، والتي تقابل العبارة " تستجيب إدارة مؤسستنا لكل المقترحات المقدمة من طرف الموظفين في مجال العمل؛" والتي توافق الرمز Y27.

أما عن معامل الاختلاف فقد كانت اقل قيمة هي 4.68%، كلها عبارة عن نسب ذات درجات ضعيفة، على العموم جاءت هذه النسب معبرة على أنه يوجد توافق بين أفراد عينة البحث حول أجوبة عبارات هذا المتغير.

### 3.2.2.5 المتغير التابع التميز في مجال التنظيمي والاداري:

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي لمتغير التميز في مجال التنظيمي والاداري:

الجدول رقم 26: التحليل الوصفي لمتغير التميز في مجال التنظيمي والاداري

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة الموافقة
Y31	2.80	0.18	6.43	9	متوسطة

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

متوسطة	2	4.26	0.14	3.18	Y310
متوسطة	6	5.50	0.14	2.59	Y311
متوسطة	5	4.82	0.15	3.16	Y32
متوسطة	3	4.30	0.12	2.71	Y33
متوسطة	7	6.16	0.16	2.55	Y34
ضعيفة	8	6.24	0.13	2.12	Y35
ضعيفة	10	6.84	0.15	2.22	Y36
ضعيفة	11	7.89	0.18	2.22	Y37
قوية	1	2.33	0.09	3.92	Y38
متوسطة	4	4.66	0.16	3.35	Y39
متوسطة		2.54	0.07	2.82	البعد ككل

### المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ بأن أجوبة أفراد العينة كانت في أغلبها بدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يتجلى في المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات الخاصة بالمتغير التابع التميز في المجال التنظيمي والاداري والذي بلغت قيمته 2.82 التي تنتمي الى مجال الفئة الثانية ( درجة موافقة متوسطة) [ 2.34، 3.67] وهذا بالإسقاط على مقياس لكارث الخماسي المستعمل في دراستنا، وجاء الانحراف المعياري الكلي لفقرات هذا المتغير ضعيفة جدا، حيث بلغت 0.07، وهذا يدل على تجانس أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم واتفاقهم حول قيمة المتوسط الحسابي المذكور اعلاه، وقد جاءت قيمة معامل الاختلاف لأجوبة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذا المتغير صغيرة جدا حيث بلغت 2.54 وهذا ما يؤكد ما ذكرناه سابقا بأن أجوبة أفراد العينة لم تأتي مختلفة وجاءت متوافقة على درجة موافقة متوسطة.

ونلاحظ من نفس الجدول اعلاه ان اكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغت قيمة 3.92 بانحراف معياري قدره 0.09 وبمعامل اختلاف بلغ 2.33 والمقابل لعبارة " تتعامل الادارة مع الموظفين بالمراسلات الرسمية؛" والتي نرسم لها بـ Y38 ، وهي الفقرة التي جاءت على اعلى درجة موافقة، وتأتي بعدها بترتيب تنازلي وعلى التوالي العبارات التي يرمز لها بـ Y39 ، Y32، Y310 ، وقد جاءت

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

كل متوسطاتها الحسابية اعلى من 3.16 اي على درجة موافقة متوسطة، اسقاطا على مقياس ليكارت المعتمد عليه في دراستنا، وأما عن اقل قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت 2.12، بانحراف معياري قدره 0.13، وبمعامل اختلاف يقدر بـ 6.24، اي على درجة موافقة ضعيفة والتي تقابل العبارة " تجري الهيئة المشرفة على الإدارة حوارات داخلية عالية الجودة لتحويل النظرة الفردية نحو الاستراتيجية الى اتجاه جماعي مشترك"، التي رمزنا لها بـ Y35.

كما نلاحظ ان كل من الفقرتين Y37،Y36 ، سجلت نفس المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.22، وهو ما وافق درجة موافقة ضعيفة ايضا، وهما يعبران على العبارتين الاتيتين على التوالي " يوجد في مؤسستنا تنسيق بين كل الوظائف"، و " تقوم الهيئة المشرفة على إدارة المؤسسة بمراجعة وتعديل الاجراءات الفنية والادارية بشكل دوري"، مما يستدعي الإدارة العليا بالمؤسسة الى الوقف عند هذه النقاط ومحاولة معالجتها بالشكل الذي يسهم في تحسين الأداء، أما عن معامل الاختلاف فقد كانت اقل قيمة هي 2.33، وتعتبر نسبة ضعيفة جدا مرتبطة بالعبارة التي تحصلت على اعلى درجة موافقة.

### 3.5. اختبار الفروض:

نموذج الدراسة يوضح فروض الدراسة والمتمثلة في تأثيرات مباشرة والتي تسعى الدراسة لاختبارها وقبل ذلك يتم استعراض تلك النتائج الخاصة بالآثار المباشرة، كذلك معامل التحديد والذي يفسر التباين المفسر للسبب في النتيجة.

يوضح الشكل الموالي الآثار المباشرة بين المتغيرات الكامنة في النموذج الهيكلي التالي:

الشكل رقم 28: النموذج البنائي للدراسة



المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

إضافة للتأثيرات المباشرة والموضحة في الشكل أعلاه فإن 72% من التباين المفسر من التميز في مجال الخدمة يعود للذكاء الاستراتيجي، كما أن 85% من التباين المفسر من التميز في مجال العمليات يعود للذكاء الاستراتيجي، في حين 41% من التباين المفسر من التميز في مجال التنظيمي والإداري يعود للذكاء الاستراتيجي، وعليه يمكن القول ان اكبر نسبة يفسرها الذكاء الاستراتيجي هي التميز في مجال العمليات، يليها التميز في مجال الخدمة وكلاهما بنسبة أكبر 50% مما يوضح أنه عامل مهم في كليهما، بينما يفسر الذكاء الاستراتيجي نسبة صغيرة أقل من 50% في التميز في مجال التنظيمي والإداري، أي ان الذكاء الاستراتيجي عامل غير حرج في التميز في المجال التنظيمي والإداري.

### 1.3.5. اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على "وجود اثر معنوي للذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال الخدمات عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ " ولاختبار هذا الفرض يعرض الجدول نتائج اختبار الفرض الأول على النحو التالي:

### الجدول رقم 27: اختبار الفرض الأول

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
معنوي	0.000	15.8	0.0535	0.848	للذكاء الاستراتيجي - التميز في مجال الخدمة

### المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2

من خلال الجدول رقم 27 يتضح أن الأثر المباشر لبعد الذكاء الاستراتيجي نحو التميز في مجال الخدمات كان ايجابيا قدر به 0.848 وهو أثر معنوي، وعليه يقبل الفرض الأول أي " يوجد أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال الخدمات"

كما يمكن استخدام طريقة البوتسراب لاختبار هذا الفرض والموضحة نتائجها في الجدول

التالي:

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

الجدول رقم 28: اختبار الفرض الأول بطريقة البوتسراب

الأثر	الأصلي	متوسط البوتسراب	الانحراف المعياري	الحد الأدنى لمجال الثقة	الحد الأعلى لمجال الثقة
الذكاء الاستراتيجي - التميز في مجال الخدمة	0.85	0.85	0.03	0.80	0.90

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2

يتضح من خلال الجدول الخاص باختبار الفرض الأول بطريقة البوتسراب الأثر الأصلي في العينة مساوي لمتوسط البوتسراب للأثر، أي انه عند زيادة عينات أكثر سيتم الحصول على النتيجة ذاتها، وبما أن مجال الثقة لمتوسط البوتسراب يحتوي على قيمتين موجبتين أي لا يحتوي على قيمة الصفر، وهذا يعني ان الأثر متوسط البوتسراب معنوي وعليه قبول الفرض الأول الذي ينص على وجود أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال الخدمات.

2.3.5. اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على "يوجد أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال العمليات عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ " ولاختبار هذا الفرض يعرض الجدول نتائج اختبار الفرض الثاني على النحو التالي:

الجدول رقم 29: اختبار الفرض الثاني

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
معنوي	0.000	23.4	0.0393	0.921	للذكاء الاستراتيجي - التميز في مجال العمليات

المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2

من خلال الجدول رقم 29 يتضح أن الأثر المباشر لبعد الذكاء الاستراتيجي نحو التميز في مجال العمليات كان ايجابي قدر بـ 0.921 وهو أثر معنوي، وعليه يقبل الفرض الثاني أي "يوجد أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال العمليات"

كما يمكن استخدام طريقة البوتسراب لاختبار هذا الفرض والموضحة نتائجها في الجدول

التالي:

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

الجدول رقم 30: اختبار الفرض الثاني بطريقة البوتسراب

الأثر	الأصلي	متوسط البوتسراب	الانحراف المعياري	الحد الأدنى لمجال الثقة	الحد الأعلى لمجال الثقة
الذكاء الاستراتيجي - التميز في مجال العمليات	0.92	0.92	0.01	0.90	0.94

المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2

يتضح من خلال الجدول والخاص باختبار الفرض الثاني بطريقة البوتسراب ان الأثر الأصلي في العينة مساوي لمتوسط البوتسراب، أي انه عند زيادة عينات اكثر سيتم الحصول على النتيجة ذاتها وبما أن مجال الثقة لمتوسط البوتسراب يحتوي على قيمتين موجبتين أي لا يحتوي على قيمة الصفر هذا يعني ان أثر متوسط البوتسراب معنوي وعليه قبول الفرض الثاني الذي ينص على "يوجد أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال العمليات"

3.3.5. اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على "وجود أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال التنظيمي والإداري عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ " ولاختبار هذا الفرض يعرض الجدول نتائج اختبار الفرض الثالث على النحو التالي:

الجدول رقم 31: اختبار الفرض الثالث

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
معنوي	0.000	-8.18	0.0779	-0.637	للذكاء الاستراتيجي - التميز في مجال التنظيمي والإداري

المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2

من خلال الجدول رقم يتضح أن الأثر المباشر لبعد الذكاء الاستراتيجي نحو التميز في مجال التنظيمي والإداري كان سلبى قدر بـ -0.637 وهو أثر معنوي، وعليه يقبل الفرض الثالث أي "وجود أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال التنظيمي والإداري"

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

كما يمكن استخدام طريقة البوتسراب لاختبار هذا الفرض والموضحة نتائجها في الجدول

التالي:

الجدول رقم 32: اختبار الفرض الثالث بطريقة البوتسراب

الأثر	الأصلي	متوسط البوتسراب	الانحراف المعياري	الحد الأدنى لمجال الثقة	الحد الأعلى لمجال الثقة
الذكاء الاستراتيجي - التميز في مجال العمليات	-0.64	-0.64	0.06	-0.75	-0.52

المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة plspmR 4.0.2

يتضح من خلال الجدول رقم 32 والخاص باختبار الفرض الثالث بطريقة البوتسراب ان الأثر الاصلي في العينة مساوي لمتوسط البوتسراب أي انه عند زيادة عينات أكثر سيتم الحصول على النتيجة ذاتها وبما أن مجال الثقة لمتوسط البوتسراب يحتوي على قيمتين سالبتين أي لا يحتوي على قيمة الصفر هذا يعني ان الأثر متوسط البوتسراب معنوي وعليه قبول الفرض الثالث الذي ينص على أنه: "وجود أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال التنظيمي والاداري"

### 4.5. مناقشة النتائج.

يستعرض هذا المطلب مناقشة نتائج الدراسة والمتعلقة بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة تم متغيرات الدراسة وفروض الدراسة.

#### 1.4.5. مناقشة نتائج عينة الدراسة (تفسير النتائج المتعلقة بالفروق)

توصلت نتائج الدراسة الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الاستراتيجي تعزى الى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية، مستوى الخبرة)، ويمكن تفسير ذلك في ان مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تهتم باستخدام الذكاء الاستراتيجي بحسب الأهمية ولا تميز بينهم حسب اختلافهم في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، ومستوى الخبرة. ولا الدرجة الوظيفية ولا حتى عدد ما يشرف عليهم كل فرد من افراد المؤسسة، ويمكن تبرير ذلك بأن مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- تقوم باختيار موظفيها بطريقة علمية مدروسة مبنية على استراتيجية تجعل من موظفيها أكفاء مناسبين للمناصب الي يشغلونها، حيث تكون لهم القدرة على التسيير بالذكاء الاستراتيجي.

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

كما اكدت الدراسة الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المتميز تعزى الى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية، مستوى الخبرة)، ويمكن تفسير ذلك في ان مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسة- بأن كل الإداريين والموظفين بهذه المؤسسة يهتمون بنفس الدرجة في تحقيق الأداء المتميز على اختلاف جنسهم أعمارهم وكذلك مستواهم التعليمي والدرجات الوظيفية التي يحتلونها، أي انهم يعملون كفريق متجانس ومتناسق، ويسعون الى تحقيق اهداف المؤسسة الاستراتيجية على رأسها التفوق والأداء المتميز.

### 2.4.5. مناقشة نتائج متغيرات الدراسة

بينت الدراسة بخصوص التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ما يلي:

#### 1.2.4.5. مناقشة نتيجة المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ بأن أجوبة أفراد العينة كانت في أغلبها بدرجة موافقة متوسطة تكاد تقترب من درجة موافقة قوية، وهذا ما يتجلى في المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاستراتيجي والذي بلغت قيمته 3.15 التي تنتمي الى مجال الفئة الثانية ( درجة موافقة متوسطة) [ 2.34، 3.67] وهذا بالإسقاط على مقياس لكارث الخماسي المستعمل في دراستنا، وجاء الانحراف المعياري الكلي لفقرات المتغير المستقل ضعيف القيمة، حيث بلغت 0.402، وهذا يدل على تجانس أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم واتفاقهم حول قيمة المتوسط الحسابي المذكور اعلاه والتي بلغت 3.15، وقد جاءت قيمة معامل الاختلاف لأجوبة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذا المتغير صغيرة جدا حيث بلغت 12.79 وهذا ما يؤكد ما ذكرناه سابقا بأن أجوبة أفراد العينة لم تأتي مختلفة وجاءت متوافقة على درجة موافقة متوسطة الى قوية. وهذا يدل على أن الإداريين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر يمتلكون مهارات قيادية بدرجة متوسطة نظرا لمحدودية قدرات إدارة المؤسسة استخراج المعارف الكامنة لديها، وكذلك في تفجير طاقاتهم واستغلالها في تبني هذا النمط بشكل أكثر فعالية، ومن بين أبرز الأسباب هو ان موضوع الدراسة يتسم بالحدائثة بالإضافة الى نقص تكوين افراد العينة في هذا المجال الخاص بالإدارة بالذكاء الاستراتيجي.



## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

### 2.2.4.5. مناقشة نتيجة المتغير التميز في مجال الخدمات

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ بأن أجوبة أفراد العينة كانت في كلها بدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يتجلى في المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل التابع التميز في مجال الخدمة والذي بلغت قيمته 2.9 التي تنتمي الى مجال الفئة الثانية ( درجة موافقة متوسطة) [ 2.34، 3.67] وهذا بالإسقاط على مقياس لكارث الخماسي المستعمل في دراستنا، كما جاءت كل قيم الانحراف المعياري وقيم معاملات الاختلاف لكل فقرات هذا البعد من ابعاد المتغير التابع المتمثل في التميز في مجال الخدمات ضعيف القيمة جدا، وهو دليل على اتساق مقبول للبيانات تجانس أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم واتفاقهم حول قيمة المتوسط الحسابي المذكور أعلاه.

وهذا ما يؤكد ما ذكرناه سابقا بأن أجوبة أفراد العينة لم تأتي مختلفة وجاءت متوافقة على درجة موافقة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك ان مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- تلتزم بالتميز في مجال الخدمات بدرجة متوسطة، وعليه يمكن ان نقول أن مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- رغم انها تختار أشخاص مؤهلين في أقسامها الإدارية والخدمية لأداء مهامها على أكمل وجه، ورغم حرصها على توحيد الجهود الجماعية لموظفيها من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة للحصول على ميزة تنافسية من خلال تحقيق الأداء المتميز من خلال التميز في مجال الخدمات الا ان هذا الأداء المتوسط يمكن ان يكون راجع لغياب الضمير المهني عند بعض العاملين أثناء ممارسة عملهم، كما ان ذلك يرجع ذلك الى ضعف عملية استقطاب أشخاص ذوي الكفاءات في هذا النمط الإداري، والقادرين على استغلال الخبرات التي يمتلكونها بشكل أفضل، ويمكن ان يرجع ذلك من جهة أخرى لعدم توفير الجو المناسب للقدرة على تقديم الخدمة بشكل أفضل.

### 3.2.4.5. مناقشة نتيجة المتغير التميز في مجال العمليات

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ بأن أجوبة أفراد العينة كانت أيضا كلها بدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل التابع التميز في مجال العمليات والذي بلغت قيمته 3.08 التي تنتمي الى مجال الفئة الثانية ( درجة موافقة متوسطة) [ 2.34، 3.67]، وجاءت كل الانحرافات المعيارية لكل فقرات هذا البعد من ابعاد المتغير التابع المتمثل في التميز في مجال العمليات ضعيف القيمة، الذي يدل على تجانس في اجابات افراد عينة الدراسة، وقد جاءت قيمة معامل الاختلاف لأجوبة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذا المتغير

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

صغيرة جدا وهذا ما يؤكد ما ذكرناه سابقا بأن أجوبة أفراد العينة لم تأتي مختلفة وجاءت متوافقة على درجة موافقة متوسطة. ويمكن تفسير ذلك لانعدام ثقة المسيرين على مستوى الإدارة العليا في الإمكانيات والمهارات المتوفرة لدى العاملين، حيث يرون أن لديهم قدرات تفوق قدرات العاملين في القيام بالعمليات الجديدة سواء في إضافة منتجات جديدة أو التحسين في جودة منتج قديم. وعليه يجب توفير مناخ مشجع على التطوير من خلال الاستعانة بفرق عمل منسجمة لديها القدرة على التميز في مجال العمليات، من خلال الانتقال الى طريقة الإدارة بالأهداف من خلال اشراك العاملين في وضع مخططات العمليات وتمكينهم من تولي صلاحيات أكبر مما يزيد من فرص الاستفادة من أفكارهم ومهارهم وجهودهم للقيام بالعمليات المنوطة بهم بما يتلاءم واهداف المؤسسة.

### 4.4.2.5. مناقشة نتيجة المتغير التميز في المجال التنظيمي والاداري:

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ بأن أجوبة أفراد العينة كانت في أغلبها بدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يتجلى في المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات الخاصة بالمتغير التابع التميز في المجال التنظيمي والاداري والذي بلغت قيمته 2.82 التي تنتمي الى مجال الفئة الثانية ( درجة موافقة متوسطة) [ 2.34، 3.67] وهذا بالإسقاط على مقياس لكارث الخماسي المستعمل في دراستنا، وجاء الانحراف المعياري الكلي لفقرات هذا المتغير ضعيفة جدا، حيث بلغت 0.07، وهذا يدل على تجانس أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم واتفاقهم حول قيمة المتوسط الحسابي المذكور اعلاه، وقد جاءت قيمة معامل الاختلاف لأجوبة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذا المتغير صغيرة جدا حيث بلغت 2.54 وهذا ما يؤكد ما ذكرناه سابقا بأن أجوبة أفراد العينة لم تأتي مختلفة وجاءت متوافقة على درجة موافقة متوسطة.

ويظهر من نتائج هذا المتغير المتعلق بالتميز في المجال التنظيمي والإداري جاء بدرجة موافقة متوسطة الى ضعيفة، ويرجع ذلك الى ان غالبية افراد العينة يتمتعون بمهارات إدارية محدودة، لا تتماشى والتقدم السريع للإدارة المعاصرة على المستوى العالمي، والتي تعتمد على في المجال التنظيمي والإداري على إدارة المعارف الضمنية والصريحة بشكل فعال والى نظام لإدارة المعلومات، بالإضافة الى تحكمها الممتاز في التكنولوجيا الحديثة والاستفادة من التقنيات والبرامج الحديثة التي تساعد الإداريين في تسيير شؤون مؤسساتهم، بالإضافة الى ان هذه النتيجة تدل على قصر نظر

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

متخذي القرار وعدم قدرتهم على إدارة منظماتهم على أسس علمية سليمة تتماشى مع التطور العلمي. فصحیح أن الإدارة فن لكنها أيضا علم وهذا ما لا يدركه المسير في المنظمة الجزائرية.

### 5.5. مناقشة نتائج الفروض

#### 1.5.5. مناقشة نتيجة الفرضية الأولى

بينت الدراسة أنه يوجد أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال الخدمات" في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

فالذكاء الاستراتيجي الذي يمتلكه الإداريين الموظفين على مستوى المؤسسة محل الدراسة ساهم في تمييزهم في مجال الخدمات.

هذا ما يؤكده الاختبار الثاني بطريقة البوتسراب الذي جاء فيه الأثر الأصلي في العينة مساوي لمتوسط البوتسراب للأثر، أي انه عند زيادة عينات أكثر سيتم الحصول على النتيجة ذاتها وبما أن مجال الثقة لمتوسط البوتسراب يحتوي على قيمتين موجبتين أي لا يحتوي على قيمة الصفر هذا يعني ان الأثر متوسط البوتسراب معنوي وعليه قبول الفرض الذي ينص على وجود أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال الخدمات.

وتم تأييد هذه النتيجة مع دراسة بلعجوز، بومصباح (2017)، التي أكدت هذه الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (الدافعية، الشراكة) والأداء الجامعي في الجامعة محل الدراسة، كما أثبتت الدراسة أن عنصر الدافعية، الشراكة من عناصر الذكاء الاستراتيجي تؤثر تأثيرا ذا دلالة إحصائية على أداء الجامعة محل الدراسة، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذا البنك بما يساهم في تقديم خدمات مميزة

كما تم جاءت دراستنا متوافقة مع دراسة العزاوي (2008.277)، التي خلصت لان توظيف الذكاء الاستراتيجي في أداء النشاطات الاستراتيجية للمنظمة يمكنها من تحديد أهدافها بجرأة وتشخيص زبائن المستقبل، ثم تحديد موقعها في المجتمع الذي تعمل فيه، فضلا عن توفيره للمعلومات كمورد استراتيجي، وبأسلوب مبتكر يعزز القدرات المنظمة في بناء خدمة فاعلة ثم النجاح استراتيجيا. كما جاءت نتائج دراستنا تأييدا الى دراسة (حمودة، 2014)، حيث توصلت دراسته الى نتائج أهمها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بعناصره (الاستشراف، التفكير النظامي، التحفيز)

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

في ممارسات الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والتحفيز) في ممارسة التوجه نحو المستهلك في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان.

مما يعزز قولنا في ان للذكاء الاستراتيجي دور في التمييز في مجال الخدمات، كما اشارت دراسة يحيايوي، شوشان (2015)، الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات بمختلف أبعادها (توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات) والأداء المتميز في المؤسسة الرياضية.

كما جاءت نتائج دراستنا مؤيدة لبعض الدراسات التي أكدت على أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق على المنافسين كدراسة أمين (2014) ودراسة الموسوي (2014) ودراسة أبو محفوظ (2011) التي أكدت على أن الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين يؤدي إلى تحقيق إمكانية التفوق على المنافسين. في إشارة الى التميز في مجال الخدمات

### 2.5.5. مناقشة نتيجة الفرضية الثانية

بينت نتائج الدراسة أنه "يوجد أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال العمليات" ما أكدته طريقة البوتسراب ان الأثر الأصلي في العينة مساوي لمتوسط البوتسراب أي انه عند زيادة عينات أكثر سيتم الحصول على النتيجة ذاتها وبما أن مجال الثقة لمتوسط البوتسراب يحتوي على قيمتين موجبتين أي لا يحتوي على قيمة الصفر هذا يعني ان الأثر متوسط البوتسراب معنوي وعليه قبول الفرض الذي ينص على "يوجد أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال العمليات"

وجاءت هذه النتيجة مؤيدة الى دراسة Keikha & Others (2016) التي أظهرت نتائجها أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير كبير على الأداء التنظيمي للموظفين. وان للذكاء الاستراتيجي القدرة على التنبؤ بأداء الموظفين. كما اشارت دراسة ندى عمر (2016)، ان عنصري (تفكير النظم والرؤية المستقبلية)، يؤثران تأثيرا ذا دلالة إحصائية على نجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة

وأكدت دراسة بيسار عبد المطلب (2017) أن هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري مجتمعة وبين متغيرات الأداء المتميز، الأمر الذي يفسح لنا عن امتدادات وتأثيرات رأس المال الفكري في كل أوجه نشاطات المديرية . في إشارة صريحة للتميز في مجال العمليات.

### 3.5.5. مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة:

وجاءت نتيجة الفرضية الثالثة مؤكدة على "وجود أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي على التميز

في مجال التنظيمي والاداري"

ما تم تعزيز تأكيده بطريقة البوتسراب ان الأثر في الأصلي العينة مساوي لمتوسط البوتسراب أي انه عند زيادة عينات أكثر سيتم الحصول على النتيجة ذاتها وبما أن مجال الثقة لمتوسط البوتسراب يحتوي على قيمتين موجبتين أي لا يحتوي على قيمة الصفر هذا يعني ان الأثر متوسط البوتسراب معنوي وعليه قبول الفرض الثاني الذي ينص على أنه: "وجود أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال التنظيمي والاداري".

وجاءت هذه النتيجة مؤيدة لدراسة Pakwihok (2010)، التي اشارت الى ان البعد الإداري للشركة يمكن أن يقودها لتحقيق الأداء المتميز وكلما ارتفعت درجات البعد الإداري ارتفعت درجات الأداء المتميز واهم الأبعاد الإدارية المؤثرة على الأداء المتميز هي الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وان أهم مؤشرات الأداء المتميز للمنظمة هي جودة الموارد البشرية، في إشارة الى ان جودة الموارد البشري تستدعي منهم بالضرورة التمتع بمهارات الذكاء الاستراتيجي. كما جاءت هذه الدراسة متوافقة مع بعض الدراسات التي تناولت أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الفاعلية التنظيمية كما ورد في دراسة الفايز (2014) التي أشارت إلى أن هناك أثر للذكاء الاستراتيجي في تحقيق مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية. بالتالي وجود أثر للذكاء الاستراتيجي على التميز في المجال التنظيمي والاداري.

كما جاءت هذه الدراسة مؤيدة لدراسة إبراهيم، مشعل. (2018). " أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز" دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية. التي الى انه توجد هناك علاقة ارتباطية معنوية بين القدرات الاستراتيجية بدلالة متغيراتها، وبين الأداء المتميز، وكان اقواها العلاقة بين أبعاد القدرات والتميز في المجال الاداري والتنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (0.843). وذلك على اعتبار ان الذكاء الاستراتيجي أحد أهم المعايير الأساسية للقدرات الاستراتيجية.

### خلاصة

من خلال ما سبق ومن خلال مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة يتضح أن الذكاء الاستراتيجي جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وأن المؤسسات بحاجة مستمرة ودائمة إليه فالموجودات الغير مادية أصبحت الوقود التي تضمن به المؤسسة سيورتها وقدرتها على التفوق على منافسيها، وتحقيق الأداء المتميز

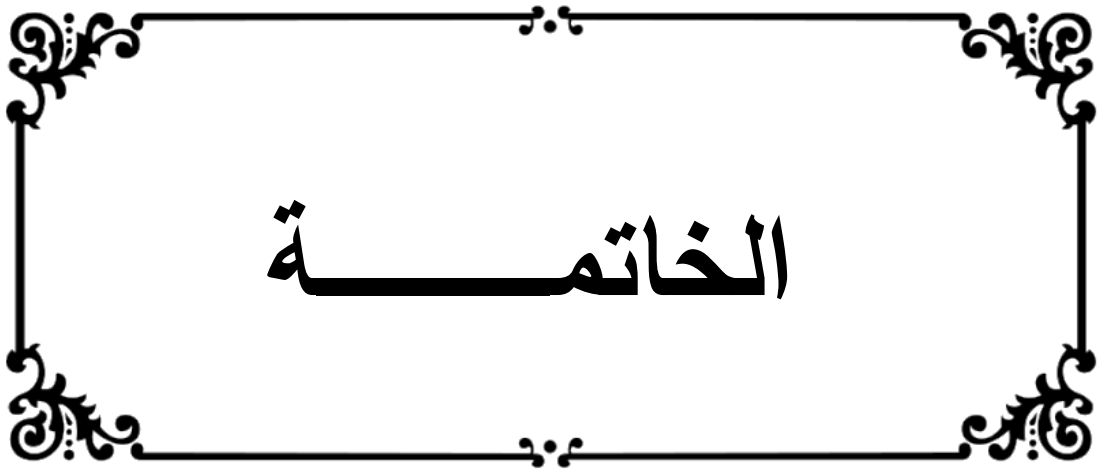
توصلت هذه الدراسة أن 72% من التباين المفسر من التميز في مجال الخدمات يعود للذكاء الاستراتيجي، كما أن 85% من التباين المفسر من التميز في مجال العمليات يعود للذكاء الاستراتيجي، في حين 41% من التباين المفسر من التميز في مجال التنظيمي والاداري يعود للذكاء الاستراتيجي، وعليه يمكن القول ان اكبر نسبة يفسرها الذكاء الاستراتيجي هي التميز في مجال العمليات، يليها التميز في مجال الخدمة وكلاهما بنسبة أكبر 50% مما يوضح أنه عامل مهم في كليهم، بينما يفسر الذكاء الاستراتيجي نسبة صغيرة أقل من 50% في التميز في مجال التنظيمي والاداري، أي ان الذكاء الاستراتيجي عامل غير حرج في التميز في المجال التنظيمي والاداري.

وقد اشارت البحوث عموما الى ان الافراد ذوي المستوى المرتع من الذكاء يتسمون بالشعبية والتعاون والقيادة وطاعة النظام والتوافق والسلوك في ضوء المعايير الاجتماعية السائدة والمرح والميول المتعددة والاستقلالية والاتزان الانفعالي وتقدير الذات كما يتسمون بمستوى مرتفع من الدافعية والطموح وبمستوى منخفض من التوتر والقلق الاجتماعي. نشواتي، عبد المجيد (2003).

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي خلصت اليها الدراسة قام الباحث باقتراح عدد من التوصيات من الممكن ان تساهم في تفعيل دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمؤسسة اتصالات الجزائر.
1. كي يتم تعزيز الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء المتميز لدى مؤسسة اتصالات الجزائر، يتطلب عقد ورشات تدريبية، وورش عمل متخصصة مستمرة وفقا لبرنامج عمل سنوي، يركز على تعزيز المهارات الإدارية العامة التي تهتم بنمط الإدارة الحديث الذي يعتمد على استخدام الذكاء الاستراتيجي على وجه الخصوص، لما لهذا البرنامج من أهمية في صناعة قادة لمؤسسة المستقبل، قادة لديهم القدرة على تطوير السيناريوهات للتعامل مع المستقبل في ظل البيئة المتقلبة بشكل سريع، مما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء العام للمؤسسة على كل مستوياتها وأقسامها المختلفة؛
  2. ضرورة قيام ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديم كافة التسهيلات الممكنة للمديرين والمرؤوسين لحثهم على جمع كافة المعلومات المتعلقة بالبيئتين الداخلية والخارجية لتسهيل استيعابها والاستفادة منها بهدف المساهمة في المحافظة على مستوى النجاح والتفوق؛
  3. يتطلب من مؤسسة اتصالات الجزائر القيام بإجراء بحوث تسويقية لتشخيص الوضع التنافسي وتحديد احتياجات الزبائن وقياس مدى رضاهم عن طبيعة الخدمات المقدمة؛
  4. العمل على توفير بيئة عمل ملائمة تتوفر فيها الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والتقنية، ونظم المعلومات والاليات المناسبة لغرض التحول الى مؤسسة تتمتع بالذكاء الاستراتيجي؛
  5. الاستعانة بخبراء محليين او حتى أجانب متخصصين في مجال الذكاء الاستراتيجي لتدريب المدراء على كيفية استخدام الذكاء الاستراتيجي وتوظيفه في عملية اتخاذ القرار وسبل توظيفه في التعامل مع الفرص والتحديات؛
  6. ضرورة ان تسعى المؤسسة محل الدراسة الى استقطاب مدراء جيدين لديهم قدرات تأملية وتحليلية وتنبؤية من خلال ادراج أسئلة ضمن اختبارات ومقابلات التوظيف تفحص مستوى الذكاء الاستراتيجي عند المقبلين على التوظيف في المؤسسة؛
  7. حث الإدارة العليا للمؤسسة على العمل على تخفيض أسعار الخدمات المقدمة من قبلها نظرا لان ذلك يساهم في زيادة اقبال العملاء على الخدمات التي تقدمها؛
  8. على مؤسسة اتصالات الجزائر تطوير طرق الاستفادة من الموارد غير الملموسة، وذلك بإيجاد الطريقة المثلى للاستفادة من البيانات والمعلومات، والحث على امتلاك التكنولوجيا الحديثة؛





تناولت هذه الدراسة موضوعا حديثا غاية في الأهمية، في مجال علم إدارة الاعمال الحديثة، حيث درس الباحث مدى إمكانية المورد البشري الجزائري من توظيف واستخدام أبرز أنواع الذكاء واعلاها مستوى وهو الذكاء الاستراتيجي، ودوره في تحسين الأداء المتميز للمنظمة الجزائرية (مؤسسة اتصالات الجزائر نموذجا للدراسة).

وقام الباحث باختبار نموذج متكامل متغيراته فيما بينها، فتم اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على التميز في مجال الخدمات، وأثر الذكاء الاستراتيجي على التميز في مجال العمليات، وأثر الذكاء الاستراتيجي على التميز في المجال التنظيمي والإداري، وعلى الرغم من أن هذا النوع من الذكاء قد تم التطرق إليه في عدة دراسات إلا أنه لم يدرس مجتمعا مع الأداء المتميز بهذا الشكل. كما اختلفت دراستنا على الدراسات السابقة في طريقة تطبيقها.

وأكدت هذه الدراسة على أهمية هذا النوع من الذكاء متمثلا في أبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، الشراكة)، وبينت خصائصه في جمع ومعالجة وتحليل وتوزيع نوع معين من المعلومات الاستراتيجية على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو عن كليهما معا.

كما بينت الدراسة ان تحقيق الأداء المتميز لن يتأتى إذا لم تتوفر معلومات بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت الملائم، فالتغيرات البيئية وديناميكية هذه الأخيرة وتعقدها وتداخل متغيراتها سبب كاف لزيادة اهتمام المنظمات بالذكاء الاستراتيجي، أي أن الذكاء الاستراتيجي أصبح من متطلبات الإدارة المعاصرة، فهو الكفيل بتوفير المعلومات عن العملاء، المنافسين، التكنولوجيا السائدة في البيئة التي تنشط بها المنظمة، الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، باعتبارها كلها من محددات نجاح أو فشل المنظمة.

كما أكدت الدراسة ان نجاح المنظمات او فشلها يتوقف على مدى امتلاك مديريها للمهارات الإدارية في جميع المستويات الإدارية المختلفة ومن ضمنها الذكاء الاستراتيجي حيث اشارت الدراسات السابقة الى انه يجب ان يتعامل المدراء والعاملون في المنظمات مع القوى المحيطة بها ومع المتغيرات لاكتشاف فرص جديدة في انجاز الاعمال عن طريق تطوير استراتيجيات وبرامج فريدة للوصول الى الأداء المتميز.

## الخاتمة

ومن خلال هذه الدراسة سلط الباحث الضوء على حقائق، وكشف نقاطا سلبية تعاني منها مؤسسة اتصالات الجزائر، والتي تعتبر مثالا لما تعانيه بقية المنظمات الجزائرية التي تعاني من عدم القدرة على تحقيق الأداء المتميز، رغم ان امر تحقيق هذه الميزة أصبح هدف غاية في الأهمية، وذلك ان التفوق هو الضامن لتحقيق البقاء والربحية بالنسبة للمؤسسة، غير ان تحقيق هذه الميزة ليس بالأمر الهين.

يمكن الوصول إلى أن تنمية المهارات الإدارية للموارد البشرية من الاستراتيجيات المهمة نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض.

وقد بينت الدراسة كيف ان استخدام الذكاء الاستراتيجي له دور مهم في تحسين الأداء المتميز بأبعاده ( التميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال التنظيمي والإداري)، كونه يعتبر نظام لإدارة المعلومات سواء في البيئة الخارجية عن طريق الذكاء الاقتصادي او على مستوى البيئة الداخلية عن طريق إدارة المعرفة، بالتالي فإن الذكاء الاستراتيجي يجعل المنظمة ترى بيئتها بصورة واضحة، فهو بذلك يعتبر أداة ناجعة لإدارة مستقبل المنظمة سيما ان للذكاء الاستراتيجي دور مهم في عملية التغير من خلال ترسيخ القيم القيادية لدى المدراء ويعتبر سلاح تنافسي قوي من خلال دعمه لاتخاذ القرارات المدروسة استباقيا. بالتالي فالذكاء الاستراتيجي ينهض بالمنظمات ويقودها نحو النمو فالمنظمات التي تحقق نموا منتظما هي منظمات فاعلة. ويعتبر الذكاء الاستراتيجي وسيلة حديثة لتحقيق النجاح الاستراتيجي ويقصد بالنجاح هنا، هو تفوق المنظمة على بيئتها. لذلك نقول ان الذكاء الاستراتيجي مرتبط بمدى قدرة القائد والمنظمة على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة ككل.

ويبقى الذكاء الاستراتيجي صفة يجب ان يتسم بها القادة لكنها ليست حكرا عليه.



# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً. القرآن الكريم

ثانياً. الأحاديث الشريفة

ثالثاً. الكتب:

1. إحسان دهش جلاب، سحر، عناوي رهيو (2015). "الذكاء الثقافي في المنظمات"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
2. ادريس وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور (2009). "إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
3. إسماعيل، عبد الفتاح، عبد الكافي (1998). "الذكاء وتنميته لدى أطفالنا"، الطبعة الثانية، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر.
4. البروارى، نزاي عبد المجيد (2013). "التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات"، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن.
5. البكري، عادل (1990). " الفلسفة لكل الناس" مطبعة الرشاد، ط2، بغداد. العراق.
6. تريجو، بنجامين وزيمرمان، جون (1998). "استراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها"، ترجمة: إبراهيم علي البرلسي، مراجعة: محمد الحديدي، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع.
7. تشرلز هل، وجاريت جونز (1998). "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، تقريب ومراجعة محمد سيد احمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.
8. توفيق، عبد الرحمان (1998). "كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل الى قمة الأداء عالم جديد من المنشآت الناجحة"، تأليف لاسكل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر، القاهرة.
9. جلاب، احسان دهش (2011). "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
10. جودة، محفوظ احمد (2006). "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الرابعة، درا وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## قائمة المصادر والمراجع

11. جودة، محفوظ احمد (2008). "إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الشرطة العامة"، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
12. جولمان، دانييل (2000). "الذكاء العاطفي"، ترجمة ليلي الجبالي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والادب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 262، تشرين الأول، الكويت.
13. جون دجارندر (1989). "التميز الموهبة والقيادة"، ترجمة: محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
14. الخفاجي، نعمة عباس (2008). "الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان. الأردن.
15. خليل، ميخائيل معوض (1994). "القدرات العقلية"، الطبعة الثانية، دار الفكر الجامعي، مصر.
16. الدوري، زكريا، وصالح، احمد علي (2009). "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال -قراءات وبحوث-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
17. روبرت ج، ستيرننج (2010). "الحكمة والذكاء والابداعية رؤية تركيبية"، المركز القومي للترجمة. ترجمة: هناء سليمان، إبراهيم فتحي، الطبعة الأولى العدد: 1683، الجزيرة، القاهرة.
18. زكريا، الدوري (2010). "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
19. زياد، بن علي، بن محمود الجرجاوي (2010). "القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان"، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، غزة. فلسطين.
20. السلمي، على (2001). "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
21. سيكاران، أ، ترجمة بسيوني، إ، ع، والعزاز، ع، ب (1992). "طرق البحث العلمي في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، مطابع جامعة آل سعود، السعودية.
22. صالح، أحمد علي وإبراهيم، إبراهيم خليل والعزاوي، بشرى هاشم (2010). "الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
23. الصميدعي، محمود جاسم، وعثمان، ردينة يوسف (2001). "سلوك المستهلك: مدخل كمي

## قائمة المصادر والمراجع

- وتحليلي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
24. الطائي، محمد عبد حسين، الخفاجي، نعمة عباس (2009). "نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. الطيب، أحمد، محمد (1999). "الإحصاء في التربية وعلم النفس"، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
26. عامر، طارق، ومحمد، ربيع (2008). "الذكاءات المتعددة" دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
27. عبد الرحمان، توفيق، واخرون (2002). "إدارة الجودة الشاملة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
28. عبد الله، محسن (2009). "الذكاء بين الأحادية والتعدد" اتيراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر.
29. عبيدات، م.، أبو نصار، م.، ومبيضين، ع (2006). "منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات"، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن.
30. عزام، عبد المرضي، حامد (1996). "الإحصاء في الإدارة". دار المريخ، الرياض. السعودية.
31. العساف، أع، والوادي، م (2011). "منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية"، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان.
32. العلميات، حمود (2009). "نظرية ابن خلدون في الذكاء والقدرات العقلية: الأسس الاجتماعية، والثقافية". المجلة الأردنية الاجتماعية.
33. علي السلمي (2002). "إدارة الأداء المتميز"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
34. العلي عبد الستار، وقندليجي عامر إبراهيم، والعمرى غسان (2009). "المدخل الى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35. العلي، عبد الستار (2008). "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
36. عليان، ربحي مصطفى. (2008). "إدارة المعرفة" دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
37. عمر، صفي عقلي (2005). "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة

## قائمة المصادر والمراجع

- الأولى، عمان، الأردن.
38. الفضل، مؤيد، والطائي يوسف (2004). "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك/ منهج كمي"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.
39. القاضي، د، والبياتي، م (2008). "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان.
40. محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح (2009). "إدارة الإنتاج والعمليات"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
41. محمد رشيد، محمد حسين (2003). "الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي"، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان.
42. محمد، طه (2006). "الذكاء الإنساني"، المجلس الوطني الثقافي للفنون والأدب، الكويت.
43. محمد، علا عبد الرحمن (2009). "الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الأطفال"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
44. مدحت، أبو النصر (2008). "اساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
45. المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم محمد علي (1995). "تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور"، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط2، عمان.
46. مصطفى، احمد (2001). "التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية"، دار الكتب للنشر، القاهرة.
47. معالي، فهمي حيدر (2002). "نظم المعلومات- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.
48. المغازي، إبراهيم محمد (2004). "هل العبقرية جنون"، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة.
49. المغربي، كامل محمد (1995). "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
50. مهدي السمرائي (2007). "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
51. ميتشو، كاكاو (2001). "رؤى مستقبلية: كيف سيغير العلم حياتنا في القرن الواحد

## قائمة المصادر والمراجع

- والعشرين"، ترجمة سعد الدين خرفان، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 270، حزيران، الكويت.
52. ميشيل غودي، فيليب دورانس (2011). "لاستشراف الإستراتيجي من أجل المؤسسات والأقاليم"، تعريب محمد سليم قلالة، قيس الهامي، مجد الابتكار والاستشراف الاستراتيجي والتنظيم، المركز الوطني للفنون والحرف، LIPSPR، الجزائر، د.ت.
53. نجم، نجم عبود (2008). "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار الورق للنشر، ط (3). عمان. الأردن.
54. نشواتي، عبد المجيد (2003). "علم النفس التربوي"، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
55. النعيمي، صلاح عبد القادر (2008). " المدير: القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
56. النعيمي، م، ع.، والعودة، ع (2007). "مقدمة في الإحصاء". الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان. الأردن.
57. الهلالات، صالح علي عودة (2014). " إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الاعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
58. الشيخ، سليمان الخضير (1983). "الروق الفردية في الذكاء" دار الثقافة للطباعة والنشر، ط2، القاهرة.
59. زايد، عادل محمد (2006). "الأداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
60. الصابوني، محمد علي (1991) " مختصر تفسير ابن كثير"، دار الصابوني للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة.
61. صدام، محمد علي (2004). "الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه اداري حديث، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.
- رابعا. الاطروحات والرسائل العلمية:
62. إبراهيم فائق، مشعل قدوري العبيدي (2018). " أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز" دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال،



- جامعة آل البيت، العراق.
63. أبو محفوظ، شذى سليمان (2011). "أثر الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية إدارة الاعمال. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
64. احمد جميل، محمد سفير (2011). "التميز في الأداء، ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، المنعقد بجامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر.
65. الأمين، بن جدو محمد (2013). "دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز"، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر.
66. بلهادي، سعيدة (2007). "تنمية الابداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرووسين"، مذكرة شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر.
67. بومدين، يوسف (2006). "دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
68. جويحان، ثائر، عبد الغفار، عبد الله (2013). "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية"، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية"، رسالة ماجستير، في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
69. حاج عبو، شرفاوي (2012). "علاقة البنية المعرفية الافتراضية بالبنية المعرفية الملاحظة"، دراسة تحليلية في ضوء نظرية بياجيه، لدى عينة من طلبة المتوسطات والثانويات، أطروحة الدكتوراه في علم النفس العام، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.
70. حسن، عبد المحسن، احمد حاجي (2010). "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي"، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

## قائمة المصادر والمراجع

71. الحمداني، عمار (2012). "دور ابعاد الذكاء الاستراتيجي في مراحل إدارة الازمة الصحية"، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في بعض المنظمات الصحية، في محافظة صلاح الدين بالعراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تكريت، العراق.
72. حمودة، رند (2014). "أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة"، دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
73. الخالدي، صالح عابر بشيت (2012). "دور ابعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطور ثقافة التميز"، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
74. الدجني، على، يحي على (2013). "واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الارقم بمحافظات غزة في ضوء الانموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
75. الربيعي، سمية عباس (2015). "صناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي وتأثيرها في الاداء المتميز" دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
76. الرواشدة، نداء جمال (2013). "أثر الذكاء الاستراتيجي في فعالية المديرين من وجهة نظر المدراء على الشركات الاستخراجية الأردنية"، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.
77. الرويشدي، حسام، على محيبس (2009). "اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من عمداء الأقسام العلمية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
78. سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الاعمال "دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية، 98-988.
- Ministère De l'industrie, Direction générale de la régulation et de la normalisation, le prix algérien de la qualité, objectifs conditions de participation et questionnaire, 2006: 1-10

## قائمة المصادر والمراجع

79. صالح، احمد علي (2006). "بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمة الشركات"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
80. طه، رفعت محمد علي (2008). "الأثر التتابعي لأبعاد القيادة الرؤيوية ومتطلبات عمليات الاعمال في الأداء المتميز"، دراسة ميدانية في منظمات صناعية مختاره في انتاج المياه المعدنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال، غير منشورة، جامعة الموصل. العراق.
81. العامري، عبد الله سعدون (2011). "أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي"، دراسة تطبيقية على شركة الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
82. عبد الله، عباس الكندري (2015). "الذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية في شركات الاتصالات الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة آل البيت.
83. العبدلي، ضرغام (2010). "صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
84. العبيدي، كروان عزيز حسين (2014). "الموائمة بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وأثر كل منها في الأداء المتميز" دراسة استطلاعية تحليلية للقطاع المصرفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
85. العبيدي، ميسون علي حسين (2013). "دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية"، بحث ميداني في بعض الجامعات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
86. العدوان، عبد العزيز، منصور عوض (2013). "دور الذكاء الاستراتيجي وجودة المعلومات على جودة المعلومات في البنوك التجارية الكويتية"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
87. العزاوي، بشرى، هاشم، محمد (2008). "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي"، دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء

## قائمة المصادر والمراجع

- وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
88. العيسوي، طارق عوني عيسى (2013). "مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوروبي لتميز الأداء وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة من وجهة نظر ضباط الإدارة العامة للمباحث"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
89. الفايز، أمجد (2014). "الأثر التتبعي للتعليم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية"، دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
90. الفتلاوي، ايناس عباس يونس (2012). "أثر عمليات التعليم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في جامعة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
91. قاسم، سعاد حرب (2011). "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات"، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، مذكرة تخرج استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين.
92. القحطاني، فيصل بن محمد، بن مطلق الخنفر (2010). "الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة.
93. كمونه، علي عبد الأمير عبد الحسين (2013). "اللاموسيات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة"، دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
94. مسلم، تامر حمدان (2015). "أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
95. مقراش، فوزية (2015). "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة"، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد

- خيضر، بسكرة.
96. منير تركي، مصطفى العوايشة (2019). "أثر الذكاء الاستراتيجي في الفعالية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية، القوة التنظيمية كمتغير وسيط"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة آل البيت.
97. مهني، عواد عبدي (2015). "أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار" بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
98. الموسوي، هاشم (2014). "توظيف مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية"، دراسة تحليلية في كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة بغداد، العراق.
99. ندى عمر، عبد الله أبو عيادة (2016). "الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات"، دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
100. النور، أسماء سالم (2010). "أثر خصائص المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي"، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
101. نزال، محمد الزطمة (2011). "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
102. هنية، محمد، أنوي يشدي (2016). "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
103. يوسف، بسام عبد الرحمن (2005). "أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز"، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة أعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

خامسا. المقالات العلمية:

104. أبو الغنم، خالد محمد (2016). "أثر الذكاء الاستراتيجي في فعالية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة" دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(5).
105. أمين، هنار إبراهيم (2014). "دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر"، دراسة استطلاعية للآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، عدد 70.
106. بعجي سعاد (2019). "دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة (أركوديم) ميديا، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 2.
107. بلعجوز، بومصباح (2017). "أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، دراسة حالة جامعة برج بوعرييج، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية - 30(1).
108. بن حجوبة، باصور، حميد، عقيلة (2017). "علاقة الابداع ودوره في تحسين الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة موبيليس المدية (دراسة قياسية)، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة العدد 04.
109. بومدين، يوسف (2007). "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد (5).
110. بيبصار، عبد المطلب (2017). "دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 17.
111. بيبصار، عبد المطلب، ابن واضح، الهاشمي (2018). "أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية"، دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، دراسات العدد الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي الاغواط، المجلد 9، العدد 2، 321-342.
112. العربي، تيفاوي، علي، يوسفات (2012). "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في

## قائمة المصادر والمراجع

- مؤسسات الاتصالات الجزائرية من وجهة نظر العاملين"، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة1، العدد3.
113. الجبوري، حمزة محمد (2013). "جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز"، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصورة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الرابع والثلاثون.
114. جثير، سعدون حود والعبادي، هاشم فوزي، والقيسي، بلال جاسم (2013). "صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 5(10)، العراق.
115. جرار، نيا ب (2013). "العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد2.
116. جلاب، احسان، مزهر، اسيل (2008). "التغيير الاستراتيجي والانعكاس التنظيمي: العلاقة والاثر"، دراسة ميدانية في شركة اور العامة للصناعات الهندسية"، مجلة دراسات إدارية، المجلد (2). العدد (3).
117. الحاج، عرابة، وعبد الغني بن حامد (2008). "دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات"، ملتقى دولي إدارة وقياس راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، جامعة البليدة، الجزائر.
118. الحسب، فاضل (2000). "نهج البحث العلمي ي بيت الحكمة العباسي: نظرية المعرفة عند الكندي أنموذجا"، مجلة دراسات اقتصادية، ع (4)، 8-11.
119. حسوني، أثير ومتعب، حامد (2010). "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الاداء المؤسسي"، دراسة تحليلية في الشركات العامة للصناعات المطاطية في الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.
120. الحكيم، ليث علي، وزوين، عمار عبد الأمير، والخفاجي، حاكم جبوري (2009). "دور دورات التعليم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد2.

## قائمة المصادر والمراجع

121. حميد، عقيلة (2018). "علاقة الإبداع ودوره في تحسين الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، المدية.
122. درويش، وعبد القادر، دحماني محمد، ناصور (2006). "التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسية بن بوعلي بالشلف، الجزائر.
123. رحمون، قشوط، منصور، (2019). "أثر الذكاء الاستراتيجي في فعالية القيادات الاستراتيجية"، دراسة ميدانية على شركة التأمين قسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد: 1 جوان 2019، 147-165.
124. الرشيد، صالح (2009). "التميز في الأداء ماهيته وكيف يكمن تحقيقه في منظمات الاعمال"، مجلة افاق اقتصادية، ع116، مج 29، الامارات.
125. زحاف محمد، قوري خالد (2015). "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية"، مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية والنية رقم 08 (2015/02)، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهرا س.
126. سالم امال، وعبد الكريم سهام (2013). "دور اليقظة والذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات"، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية المال والاعمال، بعنوان: "دور التميز والريادة في تفوق منظمات الاعمال" المنعقد خلال الفترة 21-22/05/2013، في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
127. ساوس، الشيخ (2014). "معالجة مشكلة الازدواج الخطي باستخدام انحراف الحرف"، دراسة تطبيقية على دالة الانفاق الاستهلاكي في الجزائر، خلال الفترة 1970-2011، مجلة الحقيقة، جامعة ادرا، العدد 29، جوان 2014.
128. سعودي، ودهان (2020). "الذكاء الاستراتيجي وأثره على عملية التشخيص الاستراتيجي" دراسة حالة مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة WISSO، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بانتة 1. المجلد: 21، العدد: 1 جوان 2020، 591-622.
129. سلطان، حكمت، رشيد الباشاقلبي، محمود محمد (2013). "استثمار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية"، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الجامعات



## قائمة المصادر والمراجع

- الاهلية في العراق. بحث منشور جامعة دهوك، العراق.
130. سناء، مسودة (2013). "الجودة الشاملة في ظل المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الثاني في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-27 أفريل الأردن عمان.
131. شعبان، اباد (2002). "ثقافة الجودة"، البنوك في الأردن، المجلد (21). العدد 1.
132. الشمري، حامد والاسدي، افنان، شبيب، وهناء (2012). "أثر فاعلية ابعاد الذكاء الاستراتيجي في ممارسة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي"، بحث تحليلي من وجهة نظر القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، (33)، العراق.
133. الشيخ، ساوس، محمد، فودو (2019). "نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية، مثال تطبيقي باستخدام R، في بحوث المحاسبة والتدقيق"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد: 22، العدد 01، أدرار. الجزائر.
134. عبد الله، القضاة (2010). "التميز المؤسسي"، ورشة عمل حول التميز المؤسسي، الأردن.
135. عبيد، عصام (2009). "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات"، دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، مجلة دراسات المعلومات، ع: 4، 31-74.
136. العزاوي، فارس صلاح نجم (2010). "متطلبات إقامة مواصفات التصنيع العالمية وأثرها في تحقيق بعض أبعاد الأداء المتميز"، دراسة من وجهة نظر عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية /نينوى".
137. عطا، خالدية (2015). " الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (43).
138. علي، ليث، وزوين، عمار، والخفاجي، حاكم (2010). "دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، دراسة استطلاعية، مجلة دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 6.

## قائمة المصادر والمراجع

139. العيداني إلياس، سمايل عيسى (2017). "المفهوم الحديث للذكاء الاستراتيجي في المنظمة وألية تحقيق التفوق الاستراتيجي"، الملتقى الدولي الثاني للذكاء الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال كأساس لحوكمة العلاقات بين المنظمات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سيدي بلعباس، يومي: 24 و 25 أكتوبر. الجزائر
140. العيداني، إلياس (2013). "الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة فرع انتيبوتكال صيدال"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد:8، العدد:15، 129-152.
141. القريوتي، محمد قاسم احمد (2005). "إدارة الابداع"، المؤتمر العلمي الأول، جامعة الاسراء، الأردن.
142. كرستين، تميل (2002). "المخ البشري: مدخل الى دراسة السيكلوجيا والسلوك"، ترجمة عاطف أحمد، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 287، تشرين الثاني، الكويت.
143. كمال، على (1983). "النفس: انفعالاتها وأمراضها وعلاجها"، دار واسط للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، بغداد.
144. الكواز، س، م، عبد السلام، ع، وإبراهيم، ط، ن (2012). "إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي"، دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن.
145. كورتل فريد، روابحية عيسى (2017). "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد:5.
146. لخضر مولاي، عبد الرزاق، حوتية عمر (2005). "الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية مع الإشارة الى بعض التجارب الدولية"، مجمع مداخلات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقة أيام، 08-09 مارس.

## قائمة المصادر والمراجع

147. لطيف، خلف ناصر، بدوي، نسرين عبد الله (2018). "دور ابعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز"، دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد8، العدد2، 85-114.
148. ليندة، أرقم (2005). "الموارد البشرية مصدر الاداء المتميز في المنظمات الاقتصادية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة.
149. مات، ريديلي (2001). "الجينوم" السيرة الذاتية للنوع البشري"، ترجمة مصطفى إبراهيم فهمي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 275، تشرين الثاني، الكويت.
150. محمد، إسحاق (2020). "مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر"، دراسة ميدانية، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد:6، العدد:4، جوان 2020.
151. مرزقلال إبراهيم (2020). "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية"، دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 5، العدد 1.
152. معزز شعيب، عمران أحمد حكيم (2020). "مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية"، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد 9.
153. نزال، عبد الهادي، عمران (2015). "أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على شركة اسيا سيل للاتصالات"، مجلة جامعة بابل، العراق، المجلد 23، العدد 3، 1280-1308.
154. الهادي، شرف إبراهيم. (2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم نحو الجودة النوعية والتميز في الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (11).

## قائمة المصادر والمراجع

155. هوارد جاردنر (1997). "دعاية التباين في الذكاء بتقديم التعليم المناسب لكل شخص ما يترتب على تصور جديد للذكاء البشري"، (ترجمة محمد العقدة) مستقبلات. المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث، شهر سبتمبر، 385-405.

156. يحيى، شوشان (2015). "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز"، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، (31).1.

سادسا. معاجم وقواميس:

157. Dictionnaire Larousse, Bordas, (1997).

158. احمد، مختار عمر (2008). "معجم اللغة العربية المعاصرة"، عالم الكتاب ط1، القاهرة.

159. أنيس، إبراهيم وآخرون (1990). "المعجم الوسيط"، المجلد الثالث، (عمان: دار الفكر).

160. البعلبكي (1971). قاموس المورد" بيروت.

161. البعلبكي، منير (1998). "قاموس المورد"، دار العلم للملايين، ط23، بيروت.

162. جون سيمبسون، وإدموند وينر، وجيمس موراي (1928، 1989). "القاموس الانجليزي oxford"، دار نشر جامعة أكسفورد.

163. زيدان، محمد مصطفى، (2008). "معجم المصطلحات النفسية والتربوية"، دار ومكتبة الهلال. بيروت، لبنان.

164. سهيل إدريس، المنهل (2003). "قاموس فرنسي عربي"، دار الادب، الطبعة 31، بيروت.

165. القاموس الموسوعي (2002). "دار الاطلس"، الطبعة الأولى، القاهرة.

166. مجمع اللغة العربية، المجمع الوسيط (2005). "مكتبة الشروق الدولية"، الطبعة الرابعة، القاهرة.

167. المنجد في اللغة (1988). "أقدم معجم شامل للمشترك اللفظي"، كراع العنائي - تحقيق د. أحمد مختار عمر ود. ضاحي عبد الباقي، عالم الكتب، القاهرة، ط2.

المراسيم التنفيذية:

168. المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002، الصادر بتاريخ 09

جانفي 2002 ضمن الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 02 المتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية

للجودة، ص8، متاحة على الموقع الالكتروني:

<http://www.joradp.dz/JRN/ZA2002.htm?zAnn=2002>

المراجع باللغة الإنجليزية:

**The Books :**

169. Bernhardt, D. (2003). Competitive Intelligence How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence. Great Britain: Person Education.
170. Claude Bernard, (2000). Le management par quality total, excellence an efficacities, et an efficiency operationally edition AFNOR PARIS.
171. Daft, L. Richard, 2001, "Organization Theory & Design, 2nd South-Western College Publishing, Ohio.
172. Davis, M. (2002). "Using business intelligence for competitive advantage".
173. Erickson, G. & Rothberg, H. (2012). Intelligence in Action: Strategically Managing Knowledge Assets, UK: Palgrave Macmillan.
174. Evans, James, (1997), "Production & Operations Management ", 5th ed., West Publishing co., USA.
175. Gilad, B. & Gilad, T. (1986). A systems approach to business intelligence. Business Horizons
176. Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, New York: A Bantam Book.
177. Grote, Dick (2002). The Performance Appraisal Question and Answer Book Survival Guide for Managers, United States of America.
178. Haines, Systems G. (2007). "Strategic and Systems Thinking: the winning formula" Systems thinking press.
179. Invacevich, J., Lorenzi, P, & Skinner, S., (1997), "Management: Quality and Competitiveness", 2th ed. Irwin, Newyork, U.S.A.
180. Johnson, G. & Scholes, K., (2002), "Exploring Corporate Strategy", 6th ed , (Prentice-Hall, Financial Times).
181. Kuhlmann, S., (2005). "Strategic intelligence for research

- policy", Firsi prime network of Excellence annual conference, Manchester Businesses school.
182. Kuosa, T. (2010). "Different approaches of pattern management and strategic intelligence". Technological Forecasting & Social Change, 1-10.
183. Laudon, K.C. and Laudon, J.P. 2007. Essentials of Business Information Systems. 7th Edition. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
184. Liebowitz, J, (2006). "Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive". United States of America: Auerbach Publications.
185. Maccoby, M, (2004). "Only the Brainiest Succeed. Research Technology Management", Vol. (44), No. (5).
186. Malhorra, Yogesh, (2000), "Knowledge Management of New Organization forms: A Frame work For Business Model Innovation", Information Resources Management Journal, Vol.13, no.1.
187. Mayer, J, Salovey, P, and Caruso. D. (2000: b), Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability. In: R. Bar- On. AND J.D.A Parker (Eds). The Hndbook of Emotional Intelligence.
188. Mc Dowell, Don (2009), " Strategic Intelligence: a handbook for partitioners, managers, and users, United of America, Scarecrow, Press, Inc
189. modeling using partial least squares. Journal of Statistical Software, 48 (3).
190. Monecke, A, & Leisch, F. (2012). semPLS: structural equation.
191. Montgomery, D.B. and Weinberg, C.B. (1998). Toward Strategic Intelligence Systems. Marketing Management. Vol. 6. Issue 4. 44-52.
192. Noe, R.A, et al, (1994),"Human Resources Management: Gaining competitive Advantages", Irwan Inc. USA.
193. O'Brien, J. A., (2003),"Introduction to Information Systems: Essentials for the E-Business Enterprise", 11th ed., McGraw-Hall, Irwin.
194. P. BESCOS, C. MENDOZA, (1994). Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris.
195. Paul Pinto, (2003). La performance durable, Edition Dunod,

- Paris.
196. Sekaran, U. (2004), Research Methods for Business a Skill Building Approach, 4<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.
  197. Some, R, K. (1996). Practical Sampling Techniques. Marcel Dekker, New York.
  198. Spence, W. (1994). Innovation: The Communication of Change in Ideas, Practices and Products, (2nd Ed), London: Chapman & Hall
  199. Wheeln and Hunger, (1998) strategic management and business policy, Entering the 21th, Century global society.
  200. Wright, P., Kroll, M. & Parnell, J. (1998). Strategic Management Concepts, Prentice Hall
  201. XU, M., (2007). "Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies". United States of America & United Kingdom: IGI Global.
  202. Yogesh, M., (1998), "What Is the Definition of Knowledge Management".

#### **The Articles :**

203. "Strategic Intelligence Research" (2003), Strategic Copyright, All Rights Researved-Designed & Developed, (1-4).
204. Ab, Hamid, Mohd, Rashid, Mokhtar Abdullah, Abdullah Zainol Mustafa & Nur Balqishanis binti Zaina, Abidin), 2015, Conceptual framework of innovation excellence model for higher education, institutions Procedia Social and Behavioral Sciences No, 174.
205. Abadie, Ali Emmanuel, P. (2010). Strategic Intelligence Monitor on Personal Health Systems Market Structure and Innovation Dynamics, European Commission, Joint Research Center, Institute for Prospective Technological Studies.
206. Abuzaid (2017) Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation: A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies
207. Aga & others (2014) "The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry".

208. Akyay Uygur. Sevgi Sumerli, (2013). EFQM Excellence Model, Internaional Review of Management and Business Research, Vol 2 Issue4, December,989-992.
209. Al - Zubi (2016) "Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation"
210. Al. Azzawi- Fares Salah Najm, (2010) Requirements for Establishing International Manufacturing Specifications and " their Impact on Achieving Some Dimensions of Outstanding- Performance Study from the Viewpoint of a Sample of Workers in the General Company for the Manufacture of Pharmaceuticals and Medical Supplies/ Nineveh, Master Thesis in. IndustriaManagement Faculty of Management and Economics University of Mosul.
211. Amanatidou, E., & Guy, K. (2008). "Interpreting foresight process impacts: Steps towards the development of a framework conceptualising the dynamics of foresight systems". Technological Forecasting and Social Change, 75, 4
212. Armstrong, Michael (2009). Strategic human resource management: a guide to -action, (4th edition), Kogan Page, Great Britain, Cambridge, University press, New York, U.S.A.
213. B.J. Copeland (2008), "Artificial Inelligence", [www.briannica.com](http://www.briannica.com)
214. Baci &cd Social Agenciestrategic in(2017) "The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare)."
215. Barry, T., (2004), "Chroniceles of The New American Century Politicizing Intelligence : The Rights Agenda For The New American Century", The Architecture of Power That's Changing Our World, <http://rightweb-irc-onlin-org/>, (1-6).
216. Beamish, P. & Gleave, T., (2002), "Strategic Intelligence PET. Limited (A)", <http://www.1.ivey.ca/>, (1-6).
217. Bogner & Bansal (2007) "Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance.
218. Bootz, J. (2010). "Strategic foresight and organizational learning: A survey and critical analysis". Technological Forecasting & Social Change, 77,



219. Bourgogen, P, (2001), "Decilor Programs (Decision-Making in Lorraine): Global Device of Strategic Intelligence for SMEs", <http://www.urenio.org/>, (1-4).
220. Brouard, Francois, (2002), "Strategic Scanning: A Tool for Furthering Innovation in Canada", Statistics Canada Economic Conference, Canada
221. Bryant, P. J., Chn, J., Herring, J. & Young, J., (1998), "Starting A Competitive Technical Intelligence Function, CIR Vol. (9), No. (2), (26-33).
222. Cetisme partnership, Economic intelligence: A guide for beginners and practitioners, European commission, 2002
223. Chotin, R. & Labie, M., (2003), "European Diploma of Economic & Strategic Intelligence (DEIES)", Ecole Suprieure Des Affaires (ESA), <http://esa.univ-lille2-fr/eng/diplomes>, (1-6).
224. Cook, Loris & Verma, R., (2002). Exploring the Linkage Between Quality System and Performance. QMJ, April, 9(2).
225. Cristina, Mele, Colurcio, Maria, (2006). The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. International Journal of Quality & Reliability Management, 23(5)
226. Davis, J., (2002), "Sherman Kent & The Profession of Intelligence Analysis", Sherman Kent School for Intelligence, Occasional Papers: Vol. (1), No. (5), Nov, (1-10).
227. Degenaro, B., Fahey, L., Fuld, L., Gilad, B., Klavans, D., Mathews, R., Prescott, J., Selgas, A., Shelfer, K. & Youngblood, A., (2000), "Strategic Intelligence Providing Critical Information For Strategic Decisions", Corporate Strategy Board, Executive Inquire, <http://www.csb.executiveboard.com/>, ( 1-56).
228. Deloitte, Ken Sawka. (2004). " Strategic Intelligence: An Oxymoron". Competitive Intelligence Magazine, Vol,7. NO.1
229. Drucker, Peter, (1995), "Innovation of entrepreneurship", In Christensen, Clayton M., Vol. 23, No. 7.
230. Durrah, Omar, Naser Khmour, Samir Al-Abbadi (2014). The Impact of the Implementation of Organizational Excellence Policies on the Contextual Performance: A Case Study in the Cardiovascular Surgery Hospital. International Business Research, 7(9).
231. Erickson, G. etal. (2012). Variation in Intellectual Capital Strategies Aross Fethi, C. Cigdem, A. Gumussoy, A. Elvan, B. (2010).

- Intellectual Capital in the quoted Turkish ITC sector, Journal of Intellectual Capital, Vol. 11 Issue: 4.538-554
232. Esmaili, Mahmoud R. (2014). A Study on the Effect of the Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Planning. International Journal of Asian Social Science, Asian Economic and Social Society, 4(10).
233. Fahey, L., (2000), "Competitive Strategy", <http://www.predictive-researchgroup.LLc./>, (1-2).
234. Farid Mohammad Qawasmeh, Nadeen Darqal Israa (2013) The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study, Economics, Internaional Journal of Economics and Management Sciences
235. Ferris, G, R., Perrewé, P, L., Ranft, A, L., Zinko, R., Stoner, J, S., Brouer, R, L., & Laird, M, D. (2007). "Human resources reputation and effectiveness". Human Resource Management Review, 17
236. Freedman, M., (2001), "Creating Strategic Excellence/ Strategic Response", Kepner Tregoe, Vol. (02), No. (01), New Jersey Inc., [http://www.kepner\\_tregoe.com](http://www.kepner_tregoe.com), (1-4).
237. George, Stephn& Wemerskirch, Arnold, 1998" Total Quality Management: Strategies & Techniques" , Proven at Today's, Most Successful Co.
238. GIA white papers, (2004) Introduction to strategic intelligence, Global intelligence alliance, Finland,
239. Glavin, B., (2004), "Strategic Intelligence group, LLC", <http://www.strategicinetelligencegroup.net/>, (1-2).
240. Gonzales and Zaima (2008) strategic intelligence framework, Teradat magazine, 210-244 Vol.7, No.3, Business Analytics in an acting word
241. Goodman, Melvin, (2004). "Uses and Misuses of Strategic Intelligence" Inernational policy report, a publication of the center for international policy, 1-8, Available from <http://pdftop.net/>.
242. Harden, C. R., (2005), "The Warrior Sage-Leading with Strategic Intelligence: Limited Registration Presidential Program Doral Forretal, Prineeton", Intelligent Integration Inc., Canada, <http://www.mindmaster.com/>, (1-3).

243. Harrington, James, (2005), The Five Pillars of Organizational Excellence, Pakistan's 9th International Conference on Quality Improvement, 14-15, Karachi, Pakistan piqc.com.pkpiqc.com.pk
244. Heberlein, T., (2002), "Tactical Operations & Strategic Intelligence: Sensor Purpose & Placement", Next Squared, <http://www.attackcenter.com/>, (1-16).
- [http://www.mitre.org/work/tech\\_papers/tech\\_papers\\_04/04/1220/index.html](http://www.mitre.org/work/tech_papers/tech_papers_04/04/1220/index.html)
245. Hung, Michael SH, Ahmed, Pervaiz K, (2000),” Applying the Concept of Ideology to Achieve Management Excellence “, Management of Innovation and Technology, Proceedings of the 2000 IEEE International Conference on, Vol. 1. 146- 151.
246. JL Calof, S Wright, PRJ Trim, YI Lee (2008). A strategic marketing intelligence and multi- organisational resilience framework , European Journal of Marketing, emerald.com
247. Jonathan Deesing (2017), "What is Artificial Intelligence?" ، [www.lifewire.com](http://www.lifewire.com), Retrieved 15-2-2018. Edited
248. Keikha, A., E., Hadadi and Keikha, A. (2016). Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan). International Journal of Scientific & Engineering Research, 7(3), 263-267.
249. Kellerhals, M. D., (2005), "Commission Cites Intelligence Failures on Iraq's WMD Program", International Information Programs, <http://usinfo.state.gov/>, ( 1-4).
250. Kotler, Philip & Armstrong, Gary (1999). Principle of Marketing, (8thed), New Jersey: Prentice – Hill International
251. Kruger, J. (2010). “A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa”. Submitted in fulfilment of the requirements for the degree of master of commerce, university of South Africa
252. Kuehl, C., (2005), "Armada Corporate Intelligence", Kansas International Trade Resource Directory, <http://www.accesskansas.org/>, (1-2).
253. Kuhlmann, S. et al, (1999), "Improving Distributed Intelligence In Complex Innovation Systems", Final Report of the Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP), Karlsruhe, (June), [www.isi.fhg.de/](http://www.isi.fhg.de/), (1-85).

254. Kynoe, S. (2007) . The Norwegian Decision-making Process and ways to Improve, Unpublished thesis, NAVAL postgraduate school.
255. Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). "strategic intelligence: a conceptual system of leadership for change". Performance Improvement, 50, 3
256. Maccoby, Michael, (2001)," Successful leader employ strategic intelligence", Research Technology management, Vol.44, No.3 pp58-60.
257. Mahadeen & Others (2016) "Examining the Effect of the Organization's Internal Control System on Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study"
258. Marczyk, G., DeMatteo, D., &Festinge, D. (2005). Essentials of research design and methodology. John Wiley & Sons, Inc, New York
259. Mcgregor, B, (1999), "Public Service Status Review the Excellence Agend", Public Administration, Vol. 54, No. 3. 296-301
260. Mclellan Anne & Bernstein, Alan ,2003," Organizational Excellence of Canadian Institutes of health research" , report on plans and priorities for the fiscal 2002 – 2003 submitted to the parliament of Canada.
261. Michael Maccoby (2000) The Human Side: Understanding the Difference Between Management and Leadership, Research-Technology Management, 43:1, 57-59, DOI: 10.1080/08956308.2000.11671333.
262. Najme, M., Dehghani, N. and Yaghoubi, N. (2016). Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: Explaining the Mediator Role of Organizational Agility. Social and Behavioral Sciences, 230(12)
263. O'Donnall, V., (2001),"What Is Strategic Intelligence", Strategic Intelligence Services, htm, LLC, (1-2).
264. Pakwihok, Somantha (2010). Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions: the stock exchange of Thailand, doctoral thesis in philosophy (development Administration) school of public Administration national Institute of development Administration, Thailand.
265. Pauker, Benjamin et al, (2000). Strategic Intelligence, Providing Critical Information for Strategic Decision, Corporate Executive Board, Executive inquiry, August..

266. Pirttimaki, Antti. (2006). "Foresight in a Research and Technology Organitasion". Unpublished thesis Helsinki university of technology.
267. Pode, A., (2000), "The Business Intelligence Page", Adam Pode. <http://www.podeiboro.ac.uk/>. (1-11).
268. Quarmby, N., (2003), Futures Work in Strategic Criminal Intelligence, RTM Journal, Vol. 32, No. 3
269. Rahmatian, E. & Pourkiani, M. (2013). "Studying the relationship between level of managers strategic intelligence and level of Organization success in executive organizations of Rafsanjan", International Journal of Advanced studies in Humanities and Social Science, Vol. (1), No. (9).
270. Ravand, H., & Baghaei, P. (2016). Partial least squares structural equation modeling with R. Practical Assessment, Research & Evaluation, 21(11)
271. Rayat, M., Rezaei R. and Kelidbari, R. (2017). The Effect of Business Intelligence on the Effectiveness of the Organization (Case Study: Airline Companies in Iran). Review of European Studies, 9(3)
272. Rene & Kruger (2010) "A study of strategic intelligence as a management tool in the long-term insurance industry in south Africa".
273. Robert, M., (1992), "Market Fragmentation Versus Market Segmentation", JBS, (September/October).
274. Russell, R. L., (2002), "CIA'S Strategic Intelligence in Iraq", APS, Vol. (117), No. (2), summer, (191-207). <http://www.psqonline.org>.
275. Seitovirta, L, A. (2011). "The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making". Submitted in fulfilment of the requirements for the degree of master, Aalto University School of Economics, Finland
276. Service, R, W. (2006). "The Développement of Strategic Intelligence : A Managérial Perspective". International Journal of Management.
277. Sharfman, peter (2004). "Information Sharing in Support of Strategic Intelligence", Prepared for An International Conference on Countering Modern Terrorism, Current Issues and Futur Threats, Berlin.
278. Stankosky, D. Sc., Michael,"creating the Discipline of

- Knowledge Management "the Latest in university Research, U.S.A., Elsevier Butter worth Heinemann, 2005.
279. Taylor, D., (2005), "Citigat Global Intelligence & Security", Scip. Online, Vol. (1), Issue (9), <http://www.imakenews.com/>, (1-3).
280. Trim, Peter R.J & Lee, Yang-Im, (2007) "A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework", European Journal of Marketing, Vol. 42, No.: 7/8:
- 281.** Trim, Peter R.J, (2004), "The strategic corporate intelligence and transformational marketing model", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 22, No. 2: 240-256.
282. Tubke, A., Ducatel, K., Gavigan, J. & Castello, P., (2003),"Strategic Policy Intelligence: S & T Intelligence For Policy-Making Processes", IPTS Report, <http://www.iptsecrjrc.com/>. (1-5).
283. Tyson, B., (2002), "Using Sales & Marketing Intelligence To Improve Performance", The Competitive Intelligence Center: Get Smarter Faster, <http://www.competitivereviews.com>.
284. Wagner, L., & Belle, J, V. (2007). "Web Mining for Strategic Intelligence: South African Experiences and a Practical Methodology". Department of Information Systems, University of Cape Town,
285. Wassermann, Otto (2001)'The Intellegent organization'Winning the Global competition With the Supplay Chain Idea' Berlin, Springer.
286. Werbel, J, D., & DeMarie, S, M. (2005). "Aligning strategic human resource management and person-environment fit". Human Resource Management Review, 15
287. Wheelen, T., & Hunger, D. (2008). "Strategic Management & Business Policy". 13th Edition. United States of America: Prentice Hall
288. Wheelen, Thomas L, & Hanger, David J. (2010). Strategic management and business policy; Achieving Sustainability international, edition.12th, edition Pearson education, Inc upper Saddle, River, New Jersey, USA.
289. Wong and Chiu, (2008). 'How can supply network management be used to improve the quality of corrugated cardboard suppliers in China, A case study of Tetra Pak in china". Unpublshed thesis, Kalmar, Universiy, China.



290. Yoshizawa, G, (2008). "What is the Use of Policy Analysis? Plurality and Context in Perspectives on Strategic Intelligence in Japan", Unpublished Dissertation, University of Sussex.
291. Bray, David A, "Enabling 2007, Strategic Intelligence en Energy and Environemental Securiy Impacts and Consequence". Workshop Paper Regarding Energy and Environemental Scurity, Glasgow Group, Scotland, 8-9th, Novembre, Available from. [strategic-intelligence-921778](http://www.strategic-intelligence-921778), Accessed on January,2015.

<http://www.works.bepress.com/dbray/27/>

**Web Sites:**

292. Finland et al, (2004). "Introduction to strategic intllgence". The Global Intellegence Alliance White paper. Available from [http://www.globalintelligence.com/insights-analysis/introducion-to.strategic intelligence](http://www.globalintelligence.com/insights-analysis/introducion-to.strategic%20intelligence).
- <http://www.articlesbase.com/Leadership-articles/gurumantras-of->
293. <https://ec.algeriatelecom.dz>
294. Khanter, Akshafy, vJain (2009). "Gurumantras of Strategic Intelligence", Available From:
295. Lehane, James, "Integrating strategic intelligence with organizational risk management". Australasina Environmental Law Enforcement and Regulators.2011. available from. <http://www.inece.org/conference/9/pre-conference-papers>
296. Maccoby, M. (2001). Successful Leaders Employ Strategic Intelligence. RTM, 44(30), May-June, pp.(51-60), <http://www.maccoby.com>. (1-5).
297. Maccoby, M., Margolies, R. ,Ondreick, H., (2004). "To build a strategy that works you need strategic intelligence". P9. Factor in Talent. Available on <http://www.factorintalent.com/>. Accessed on July 2015.
298. Quarmby, N., (2003), "Futures Work In Strategic Criminal Intelligence", Paper Presented At The Evaluation In Crime & Justice: Trends & Methods Conference Convened By The Australia Institute of Criminology In Conjunction with The Australian Bureau of Statistics & Held In Canberra, available on <http://www.aic.gov.au/>, (1-10).
299. Tham, K. & Kim, M., (2002), "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS", Proceedings of

- The IBER Conference, <http://www.yorku.ca/hmkiml/>, 1-3
300. Georghiou, L. (2011). Strategic Policy Intelligence Research in Europe, Available on <http://www.Regstrat.Net>
301. Heberlien, T., (2002), "Tactical Operations & Strategic Intelligence Sensor Purpose & Placement", Next Squared <http://www.attackcenter.com/>:1-16.
302. <http://jmc.stanford.edu>
303. <http://Unpan1.Un.org>, (Vu le 20/01/2010 à 13h:50).
304. <http://www.eei.gov.eg> (Vu le 20/01/2010 à 14h:38).
305. <http://www.tahasoft.com>
306. Tubke, A., Ducatel, K., Gavigan, J. & Moncada, P., (2001), "Strategic Policy Intelligence: Current Trends, The State of Play & Perspectives/S & T Intelligence for Policy-Making Processes", Joint Research Center: European Commission, European Science & Technology Observatory, Institution for Prospective Technological Studies, <http://www.jrc.es/>, (1-83).
307. Hax, Arnaldo, (2010) "Strategic, Management emerald group publishing" <http://www.emeraldinsightlimited.com>
308. Hoque, Zahiral, (2003), Total Quality Management and the Balanced Scorecard Approach, <http://www.sciencedirect.com/science>.
309. Standen, Jim, (2004), The EFQM Excellence Model <http://www.jimstanden.com>
310. [www.efqm.org/sites/default/files/overview\\_efqm\\_2013\\_V1.pdf](http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_V1.pdf)
311. <http://www.webchairing.com>
312. <http://www.academvci.com>
313. <http://www.emppdx.eud>.
314. <http://www.hik.se/document>.
315. اسمهان العنيزان (2017). بيل غيتس ومايكرو سوفت، الطموح والانجاز، ص12، راجع الموقع [www.tahasoft.com](http://www.tahasoft.com)
316. درويش، عبد الكريم أبو الفتوح. (2006). خصائص القيادة الاستراتيجية، محاضرة علمية في مركز البحوث، شرطة الشارقة: [www.shipolice.gov.aedownloadspdfpress](http://www.shipolice.gov.aedownloadspdfpress)



الملاحق

**الملاحق رقم 01: الاستبانة**



### السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تعد الاستبانة التي بين أيديكم إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة ادرار، الموسومة بعنوان:  
"دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المتميز لمنظمات الاعمال، دراسة تطبيقية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة-".  
مساهمتمكم هي محل شكر وتقدير واحترام للجهد الذي تبذلوه، لأن تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج واقعية وحقيقية بما يعزز تحقيق  
أهداف الدراسة علما بأن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا. ويرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يعي عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.  
شاكرين تعاونكم.

الباحث الهاشمي ربيعي

المشرف ساوس الشيخ

#### الجزء الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

- الجنس ذكر  أنثى
- العمر اقل من 25 سنة  من 25 الى 35 سنة  من 35 الى 45 سنة  أكبر من 45 سنة
- المؤهل العلمي بكالوريا  تقني/ تقني سامي  ليسانس/ مهندس  دراسات عليا
- الخبرة اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  من 10 الى 15 سنة  15 سنة فأكثر
- الدرجة الوظيفية: 16  18  20  25  20  B
- ما هو عدد من تشرف عليهم بشكل مباشر: .....

#### الجزء الثاني: (المتغير المستقل) بيانات تختص بالذكاء الاستراتيجي

يعرف الذكاء الاستراتيجي على انه مجموعة من العمليات الديناميكية لجمع المعلومات حول البيئة الداخلية والبيئة الخارجية كما انه مجموعة الصفات التي يتمتع بها القائد التي تمكنه من إدارة المنظمة بالشكل الذي يحقق اهدافها، وأبعاده (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة).

– أذناه مجموعة من الفقرات، يرجى قراءتها بتمعن وتحديد وجهة نظرك فيها، وذلك بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب

**1- الاستشراف:** هو القدرة على إسقاط الحالة الراهنة على المستقبل، بإبصار تطوره مستقبلا، وتمييز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه والسيطرة عليه، كما ويشير الى دراسة للماضي وفهم للحاضر يمكن المديرين من معرفة المستقبل وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم.

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أتوقع التوقيت المناسب لإحداث تغييرات في المسار الاستراتيجي للمؤسسة؛					
2	أؤمن بأهمية استقرار المستقبل في تحقيق التميز والريادة في الاجل الطويل؛					
3	تعمل إدارتنا على مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة؛					

4	أقوم بتشخيص الفرص بشكل يمكن من استثمارها في تحقيق اهداف المؤسسة؛				
5	أمتلك الارادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة؛				
6	تستفيد إدارة المؤسسة من الخبرات الشخصية والإمكانيات الذاتية في التعاطي مع الاحداث المستقبلية؛				

## 2- التفكير بمنطق النظم:

يمثل القدرة على مزج العناصر مع بعضها أكثر من فصل ارتباطها إلى اجزاء ومن ثم تحليلها، ويعد التفكير بمنطق النظم إطار متقدم للتفكير الاستراتيجي والفكر النقدي، كونه أسلوب معاصر للتكيف مع الحياة وتكييف المنظمات مع بيئتها في ظل التغيرات المتسارعة، كما يمثل القدرة على تركيب العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق اهداف المنظمة، حيث تتم دراسة علاقة الأجزاء بالكل وتقييم النجاح في خدمة أهداف النظم.

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التفكير بمنطق النظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً؛					
2	أعمل جاهداً على تصميم وابتكار حلول ذكية غير نمطية لحل المشكلات المستعصية؛					
3	أعمد على دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لألمس قيمتها في الامد البعيد؛					
4	توازن إدارتنا في عملية تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها؛					
5	أحرص على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من المصادر المختلفة؛					
6	أقوم بتحليل المشاكل بالنظر الى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها؛					
7	أتصور مؤسستنا في صورة نظام متناسق ومترابط الاجزاء؛					

## 3- الرؤية المستقبلية:

هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تحدها المنظمة وتتفوق بما على أوضاعها الحالية في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، وقد وصفت الرؤية المستقبلية على أنها " فن رؤية الأشياء غير المنظورة" والقدرة على تصور الماضي والحاضر والمستقبل.

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الاعمال؛					
2	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها؛					
3	نحدد الاتجاهات المستقبلية لمؤسستنا وفق معايير عالية للجودة؛					
4	تسمح إدارة المؤسسة للموظفين بالمشاركة في صياغة رؤيتها المستقبلية المشتركة مما يساعد على تنفيذها؛					

5					يتحقق التوجه المستقبلي لمؤسستنا من خلال التكامل بين كل من أهدافها الداخلية والخارجية؛
6					يوجد لدي استعدادات علمية وبحثية مناسبة بما يلائم الامد البعيد؛
7					تستفيد إدارتنا من تجارب مؤسسات الاتصالات المحلية والعربية والدولية في تحديد التوجه المستقبلي لها؛

#### 4- الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين):

تشير الدافعية إلى عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه واستمرارته، ودقة التوجه نحو الهدف.

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أمتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المؤسسة التي تم وضعها؛					
2	تثير إدارة المؤسسة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات؛					
3	تكافئ مؤسستنا الموظفين لديها باستخدام حوافز متنوعة بما يلائم احتياجاتهم نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم؛					
4	أقوم بالتشجيع على تكوين فرق عمل يتحلى بالانسجام للاستفادة من تبادل الخبرات؛					
5	تدفع إدارة مؤسستنا موظفيها الى تحقيق هدف مشترك هو تحسين الأداء وتنفيذ التصورات والرؤى؛					
6	تؤمن مؤسستنا بأهمية ربط المكافآت المناسبة بالأداء المتميز؛					
7	تتمتع مؤسستنا على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الاداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون؛					

#### 5- الشراكة:

تمثل التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، ويشير التحالف الاستراتيجي الى اتفاق يلزم مجموعتين أو أكثر من المنظمات للمشاركة بمواردهم لتطوير مشترك لاستثمار فرص الاعمال.

ت	الفقرات	موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أرى أن الشراكة أسلوبا يفيده مؤسستنا في تنفيذ رؤيتها وتحقيق اهدافها؛					
2	نسعى لإقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المنافسة لها محليا وإقليميا للانفتاح على العالم الخارجي للاستفادة مما لديها من خبرات وتجارب في العمل؛					
3	تميل إدارة مؤسستنا الى الاحتفاظ بشخصيتها المعنوية المستقلة على الرغم من عقد اتفاقيات تعاون واسعة مع مؤسسات اخرى؛					
4	نعمل على إقامة تحالفات مع المؤسسات المتفوقة لأنه يدعم موقفنا التنافسي ويفيدنا في تنفيذ رؤيتنا وتحقيق					

					أهدافنا وزيادة قدراتنا؟
					5 تعمل التحالفات الاستراتيجية على تعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية؛
					6 أرى بأن الشراكة حل مناسب لمعظم المشاكل التي تواجهها مؤسستنا

### الجزء الثالث (المتغير التابع) المتعلق بالأداء المتميز للمنظمة:

ان الاداء المتميز هو الذي يتجاوز حدود المعايير الموضوعه من قبل المنظمة كونه اداء يتفوق على ما يقدمه الاخرين كما ونوعا. وأبعاده (التميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال التنظيمي والإداري).

### 1- التميز في مجال الخدمات:

الابداع في تقديم المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات المتعاملين والزبائن مقارنة بالمنافسين

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	أعتمد على اجراءات تصحيحية على الفور عند اكتشاف ان الزبائن غير راضين عن جودة الخدمة؛					
2	تعمل إدارة مؤسستنا على تقديم خدمات جديدة لمقابلة حاجيات المتعاملين / الزبائن المتجددة؛					
3	أعمل على كشف التغيرات الحاصلة في التفضيلات والتميز في تقديم الخدمة؛					
4	تحظى مؤسستنا بثقة واستحسان المستفيدين من خدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها؛					
5	هناك استعداد لدي من اجل التأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء؛					
6	أعمل باستمرار على إجراء مقابلات استكشافية لاستنباط رغبات الزبائن نحو تحسين جودة الخدمات لمؤسستنا؛					
7	تقوم إدارة مؤسستنا بقياس الفجوة بين الاداء المتوقع والأداء الفعلي؛					

### 2- التميز في مجال العمليات:

جميع الفعاليات والأنشطة الحيوية الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	أستطيع تعديل وإعادة هيكلة العمليات بالشكل وفي الوقت المناسب؛					
2	في بيئتنا تتميز المعلومات والبيانات بوفرتها وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل بمؤسستنا؛					
3	تتبنى مؤسستنا سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التشغيلية والادارية الخاصة بها؛					

					العلاقات الداخلية في مؤسستنا توفر الظروف الملائمة لعملائنا كفريق عمل متعاون؛	4
					تميز إدارتنا بابتكار وتطبيق التقنيات التكنولوجية الحديثة وتطويرها لخدمة البحث العلمي؛	5
					تمتلك مؤسستنا المعدات والتجهيزات والادوات ما يدعم انشطتها وعملياتها؛	6
					تستجيب إدارة مؤسستنا لكل المقترحات المقدمة من طرف الموظفين في مجال العمل؛	7
					يوجد تجاوب من طرف الموظفين للأوامر والإجراءات المفروضة من طرف الإدارة العليا؛	8

### 3- التمييز في المجال التنظيمي والاداري:

بمعنى قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي

المنظمات.

ت	الفقرات	موافق بشدة	موا فق	محايد	غير موا فق	غير موافق بشدة
1	تعتمد مؤسستنا هيكلًا تنظيميًا قادرًا على تعزيز أدائها بشكل متميز؛					
2	لدي قدرات عالية على مواجهة الأزمات التي تواجهنا؛					
3	تساعد الانظمة الادارية المطبقة في مؤسستنا على الحفاظ على الخبرات والمعارف واستقطابها؛					
4	تتمتع الهيئة المشرفة على إدارتنا على نمط قيادي وإدارة تنفيذية تشجع العمل الجماعي؛					
5	تجري الهيئة المشرفة على الإدارة حوارات داخلية عالية الجودة لتحويل النظرة الفردية نحو الاستراتيجية الى اتجاه جماعي مشترك؛					
6	يوجد في مؤسستنا تنسيق بين كل الوظائف؛					
7	تقوم الهيئة المشرفة على إدارة المؤسسة بمراجعة وتعديل الاجراءات الفنية والادارية بشكل دوري؛					
8	تتعامل الادارة مع الموظفين بالمراسلات الرسمية؛					
9	أمتلك القدرة على تحليل المعلومات من خلال التغذية العكسية؛					
10	تركز الهيئة المشرفة على الإدارة للعاملين حرية اختيار بعض الأعمال التي تناسبهم مع رغبتهم؛					
11	تنسجم أنظمة وقواعد وإجراءات العمل في إدارتنا بالبساطة والوضوح والبعد على الروتين والتعقيد؛					

شكرا على حسن تعاونكم سادتي الأفاضل

الملحق 02: قائمة المحكمين:

الدولة	الجامعة	الدرجة العلمية	اللقب والاسم
الجزائر	جامعة أدرار	أستاذ التعليم العالي	ساوس الشيخ
الجزائر	جامعة أدرار	أستاذ التعليم العالي	تيفاوي العربي
الجزائر	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	شعباني مجيد
الجزائر	جامعة الوادي	أستاذ محاضر - أ -	جوادي نور الدين
فرنسا	جامعة باريس	أستاذ التعليم العالي	علي اللومي



## الملحق رقم 03: أكواد ومخرجات نموذج الدراسة في لغة البرمجة R

```

elh <- read.csv("E:/re2.csv", sep=";")
view(elh)
library(plspm)
Strategic_intelligence = c(0,0,0,0)
Excellence_services = c(1,0,0,0)
Operations_excellence = c(1,0,0,0)
Administrative_excellence = c(1,0,0,0)
elh_path = rbind(Strategic_intelligence, Excellence_services, Operations_excellence, Administrative_excellence)
colnames(elh_path) = rownames(elh_path)
innerplot(elh_path)
elh_blocks= list(1:8, 9:13, 14:19, 20:26)
elh_modes = c("A", "A", "A", "A")
elh_pls = plspm(elh, elh_path, elh_blocks, modes = elh_modes)
summary(elh_pls)
PARTIAL LEAST SQUARES PATH MODELING (PLS-PM)

```

### MODEL SPECIFICATION

1	Number of Cases	100
2	Latent Variables	4
3	Manifest Variables	26
4	Scale of Data	Standardized Data
5	Non-Metric PLS	FALSE
6	Weighting Scheme	centroid
7	Tolerance Crit	1e-06
8	Max Num Iters	100
9	Convergence Iters	4
10	Bootstrapping	FALSE
11	Bootstrap samples	NULL

### BLOCKS DEFINITION

	Block	Type	Size	Mode
1	Strategic_intelligence	Exogenous	8	A
2	Excellence_services	Endogenous	5	A
3	Operations_excellence	Endogenous	6	A
4	Administrative_excellence	Endogenous	7	A

### BLOCKS UNIDIMENSIONALITY

	Mode	MVs	C.alpha	DG.rho	eig.1st	eig.2nd
Strategic_intelligence	A	8	0.920	0.934	5.13	0.768
Excellence_services	A	5	0.878	0.912	3.37	0.832
Operations_excellence	A	6	0.901	0.924	4.03	0.763
Administrative_excellence	A	7	0.945	0.957	5.33	0.675

### OUTER MODEL

	weight	loading	communality	redundancy
Strategic_intelligence				
1 x07	0.170	0.837	0.700	0.000
1 x12	0.168	0.865	0.748	0.000
1 x14	0.158	0.809	0.654	0.000
1 x18	0.155	0.753	0.567	0.000
1 x20	0.155	0.792	0.628	0.000
1 x24	0.137	0.802	0.643	0.000
1 x25	0.152	0.772	0.596	0.000
1 x33	0.152	0.770	0.592	0.000
Excellence_services				
2 Y11	0.265	0.845	0.714	0.513
2 Y12	0.259	0.872	0.760	0.547
2 Y14	0.227	0.799	0.638	0.459
2 Y15	0.208	0.742	0.550	0.396
2 Y17	0.254	0.843	0.710	0.511

Operations_excellence				
3 Y21	0.192	0.718	0.516	0.438
3 Y22	0.205	0.832	0.693	0.588
3 Y23	0.202	0.814	0.662	0.562
3 Y24	0.193	0.814	0.662	0.562
3 Y25	0.223	0.886	0.785	0.666
3 Y26	0.204	0.844	0.712	0.604
Administrative_excellence				
4 Y31	0.120	0.636	0.404	0.164
4 Y33	0.161	0.937	0.877	0.356
4 Y34	0.144	0.876	0.767	0.311
4 Y35	0.224	0.889	0.791	0.321
4 Y36	0.172	0.943	0.890	0.361
4 Y37	0.162	0.908	0.824	0.334
4 Y311	0.157	0.878	0.771	0.313

-----

CROSSLOADINGS

	Strategic_intelligence	Excellence_services
Strategic_intelligence		
1 x07	0.837	0.679
1 x12	0.865	0.711
1 x14	0.809	0.633
1 x18	0.753	0.692
1 x20	0.792	0.697
1 x24	0.802	0.649
1 x25	0.772	0.778
1 x33	0.770	0.591
Excellence_services		
2 Y11	0.758	0.845
2 Y12	0.740	0.872
2 Y14	0.648	0.799
2 Y15	0.594	0.742
2 Y17	0.726	0.843
Operations_excellence		
3 Y21	0.713	0.628
3 Y22	0.759	0.638
3 Y23	0.749	0.792
3 Y24	0.717	0.808
3 Y25	0.826	0.789
3 Y26	0.757	0.726
Administrative_excellence		
4 Y31	-0.399	-0.313
4 Y33	-0.536	-0.467
4 Y34	-0.478	-0.416
4 Y35	-0.744	-0.544
4 Y36	-0.572	-0.441
4 Y37	-0.537	-0.433
4 Y311	-0.521	-0.448
	Operations_excellence	Administrative_excellence
Strategic_intelligence		
1 x07	0.805	-0.613
1 x12	0.780	-0.578
1 x14	0.654	-0.654
1 x18	0.734	-0.484
1 x20	0.748	-0.468
1 x24	0.720	-0.321
1 x25	0.801	-0.296
1 x33	0.649	-0.628
Excellence_services		
2 Y11	0.794	-0.462
2 Y12	0.837	-0.430
2 Y14	0.651	-0.248
2 Y15	0.630	-0.554
2 Y17	0.730	-0.416
Operations_excellence		
3 Y21	0.718	-0.650
3 Y22	0.832	-0.489
3 Y23	0.814	-0.364
3 Y24	0.814	-0.239
3 Y25	0.886	-0.382
3 Y26	0.844	-0.620

Administrative_excellence				
4 Y31		-0.326		0.636
4 Y33		-0.470		0.937
4 Y34		-0.475		0.876
4 Y35		-0.646		0.889
4 Y36		-0.494		0.943
4 Y37		-0.463		0.908
4 Y311		-0.434		0.878

-----  
INNER MODEL

\$Excellence_services				
	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
Intercept	-2.70e-16	0.0535	-5.04e-15	1.00e+00
Strategic_intelligence	8.48e-01	0.0535	1.58e+01	8.73e-29
\$Operations_excellence				
	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
Intercept	-1.79e-16	0.0393	-4.56e-15	1.00e+00
Strategic_intelligence	9.21e-01	0.0393	2.34e+01	6.45e-42
\$Administrative_excellence				
	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
Intercept	-1.70e-16	0.0779	-2.18e-15	1.00e+00
Strategic_intelligence	-6.37e-01	0.0779	-8.18e+00	1.04e-12

-----  
CORRELATIONS BETWEEN LVs

	Strategic_intelligence	Excellence_services		
Strategic_intelligence	1.000	0.848		
Excellence_services	0.848	1.000		
Operations_excellence	0.921	0.892		
Administrative_excellence	-0.637	-0.511		
	Operations_excellence	Administrative_excellence		
Strategic_intelligence	0.921	-0.637		
Excellence_services	0.892	-0.511		
Operations_excellence	1.000	-0.556		
Administrative_excellence	-0.556	1.000		

-----  
SUMMARY INNER MODEL

	Type	R2	Block_Community	Mean_Redun
dancy AVE				
Strategic_intelligence	Exogenous	0.000	0.641	
0.000 0.641				
Excellence_services	Endogenous	0.719	0.675	
0.485 0.675				
operations_excellence	Endogenous	0.848	0.672	
0.570 0.672				
Administrative_excellence	Endogenous	0.406	0.761	
0.309 0.761				

-----  
GOODNESS-OF-FIT

[1] 0.6721

-----  
TOTAL EFFECTS

	relationships	direct	indirect
total			
1	Strategic_intelligence -> Excellence_services	0.848	0
0.848			
2	Strategic_intelligence -> Operations_excellence	0.921	0
0.921			
3	Strategic_intelligence -> Administrative_excellence	-0.637	0 -
0.637			
4	Excellence_services -> Operations_excellence	0.000	0
0.000			
5	Excellence_services -> Administrative_excellence	0.000	0
0.000			
6	Operations_excellence -> Administrative_excellence	0.000	0
0.000			

```
view(elh_pls)
elh_pls$scores
```

	Strategic_intelligence	Excellence_services	Operations_excellence
1	1.71364676	1.711704595	1.697494621
2	0.98271445	0.444260016	0.425775862
3	-0.68413813	-0.890168783	-1.260596328
4	1.40067081	0.422171745	0.992533750
5	1.55975632	1.711704595	1.697494621
6	0.90942660	-0.100072925	1.479839587
7	0.85004391	0.444260016	0.425775862
8	0.53932621	0.440047201	0.766961479
9	-0.68413813	-0.890168783	-1.260596328
10	1.40067081	0.422171745	0.992533750
11	1.05809003	0.142291176	1.112598722
12	0.64453439	1.666774112	0.595939193
13	0.08361543	-0.732205501	-0.867312790
14	1.71364676	1.711704595	1.697494621
15	0.97076862	0.444260016	0.425775862
16	1.25576692	0.422171745	0.992533750
17	0.53932621	0.254994356	0.766961479
18	0.23772544	-0.008622244	0.003874679
19	-0.68413813	-0.890168783	-1.260596328
20	0.45959384	1.100824518	0.958494703
21	1.86753720	1.711704595	1.697494621
22	1.50992070	1.470930208	1.863721219
23	0.97076862	0.444260016	0.425775862
24	0.75338039	1.711704595	1.511240783
25	1.05809003	0.142291176	1.112598722
26	1.40067081	0.422171745	0.992533750
27	0.65472491	0.440047201	0.766961479
28	0.93690664	1.711704595	1.324986946
29	1.71364676	1.711704595	1.697494621
30	0.40058346	1.100824518	0.958494703
31	0.97076862	0.444260016	0.425775862
32	-0.45334074	-0.890168783	-1.260596328
33	1.13752920	1.896757440	0.780303802
34	0.08361543	-0.732205501	-0.867312790
35	0.94269133	-0.481393996	1.112598722
36	1.71364676	1.711704595	1.697494621
37	0.53932621	0.440047201	0.766961479
38	0.78275172	1.458879054	1.471758008
39	0.84975639	0.444260016	0.425775862
40	-0.91493553	-0.890168783	-1.260596328
41	1.78018449	2.119690906	1.323243418
42	0.33224932	1.100824518	0.958494703
43	1.05809003	0.350186234	1.112598722
44	1.31391972	2.160374040	1.137984486
45	1.71364676	1.711704595	1.697494621
46	1.06839252	1.536688868	1.524503969
47	1.88003090	1.919599653	1.697494621
48	0.52913569	1.666774112	0.595939193
49	1.07310678	1.919599653	1.511240783
50	-0.65665014	-0.441499338	-0.509552969
51	0.19729303	-0.834447241	0.239177961
52	-0.92946887	-0.441499338	-0.702650000
53	-0.80155403	-0.441499338	-0.882809267
54	-0.65665014	-0.441499338	-0.882809267
55	-0.80155403	-0.441499338	-0.689712236
56	-0.54122899	-0.694324879	-0.509552969
57	-0.54122899	-0.694324879	-0.509552969
58	-0.81054058	-0.694324879	-0.329393702
59	-0.80376769	-0.682273726	-1.080437061
60	-0.15555734	-0.839448532	-1.060330683
61	-1.21079303	-0.839448532	-0.855938834
62	-1.21079303	-0.839448532	-1.066425254
63	-1.06056313	-0.834447241	-0.849174779
64	-0.94516443	-0.649394396	-1.432917497
65	-0.91190951	-0.872327862	-1.062299050
66	-1.17753811	-1.328047169	-1.093295687
67	-1.17753811	-1.265275764	-0.869202019
68	-1.06718262	-0.867326570	-0.900198656
69	-1.07912845	-1.080222919	-1.035428617

70	-1.21372985	-0.497220881	-1.055130436
71	-0.51174625	-1.057380707	-1.042271810
72	-1.18424712	-0.682273726	-0.509552969
73	-0.65665014	-0.700114647	-1.042271810
74	-0.80850093	-0.890168783	-0.336157757
75	-1.06409273	-0.649394396	-0.675779567
76	-1.45706585	0.067940236	-0.702650000
77	-0.74477977	-0.839448532	-0.502384355
78	-1.19676327	-0.649394396	-0.882809267
79	-0.92946887	-0.649394396	-1.053566628
80	-0.82246395	-0.879377724	-0.709414055
81	-0.97269385	-1.087272782	-0.907041849
82	-0.67223405	-0.649394396	-0.874076845
83	-0.41388447	-0.626552183	-0.471387717
84	-0.66914384	-0.834447241	-0.509552969
85	-0.70397504	-0.834447241	-0.675779567
86	-0.36870649	-0.441499338	-0.682948181
87	-0.80155403	-0.839448532	-1.035428617
88	-0.80376769	-0.631553474	-0.695806807
89	-1.03458754	-1.277326918	-0.855269350
90	-0.28752345	-0.408620008	-0.522490733
91	-0.83636278	-0.649394396	-0.682948181
92	-0.54784848	-1.080222919	-0.682948181
93	-0.51174625	-0.872327862	-0.675779567
94	-0.65665014	-0.867326570	-0.509552969
95	-0.36684237	-0.441499338	-0.509552969
96	-0.78765488	-0.441499338	-0.509552969
97	-0.79184432	-0.441499338	-0.509552969
98	-0.66914384	-0.626552183	-0.495620300
99	-1.61095629	-0.441499338	-0.676104988
100	-1.49555759	-0.441499338	-0.509552969

Administrative\_excellence

1	-1.48364293
2	-0.59177831
3	-1.30590820
4	0.10698200
5	-1.48364293
6	0.05244625
7	-0.88620283
8	-1.55914857
9	-1.12817347
10	0.10698200
11	-1.55864460
12	-1.39394332
13	-1.26411570
14	-1.48364293
15	-0.88620283
16	0.10698200
17	-1.55914857
18	-1.76140055
19	-1.12817347
20	-1.05495545
21	-1.48364293
22	0.96475433
23	-0.88620283
24	0.25744886
25	-1.41143234
26	0.10698200
27	-1.55914857
28	0.66795804
29	-1.48364293
30	-1.05495545
31	-0.59177831
32	-1.18684664
33	0.49022331
34	-1.26411570
35	-1.55864460
36	-1.48364293
37	-1.55914857
38	-1.00228750
39	-0.88620283
40	-1.18684664

```

41      -0.68691555
42     -1.05495545
43     -1.55864460
44      0.15310325
45     -1.48364293
46     -1.32102545
47      0.59297660
48     -1.09951880
49      0.53377923
50      0.84569277
51      1.24347893
52      0.77071133
53      0.77071133
54      0.79797921
55      0.94844606
56      0.92119841
57      0.96299091
58      0.96475433
59      1.08262487
60      0.93215802
61      0.80213685
62      0.66795804
63      0.66795804
64      0.81517030
65      0.80213685
66      0.81517030
67      0.66795804
68      0.94934911
69      0.66795804
70      1.12532042
71      0.78701960
72      1.05210240
73      1.27074681
74      0.59474002
75      0.54889648
76      1.06750762
77      0.49022331
78      0.90489014
79      0.96475433
80      0.91792359
81      0.81517030
82      0.90073250
83      0.78701960
84      0.79797921
85      0.78701960
86      0.66795804
87      0.92119841
88      0.66795804
89      0.78701960
90      0.84392935
91      0.66795804
92      0.66795804
93      0.66795804
94      0.66795804
95      0.84569277
96      0.92119841
97      0.84569277
98      0.59663027
99      0.84569277
100     0.66795804

```

```

eru <- b1[["residuals"]]
shapiro.test(Residuals)
library(olsrr)
ols_test_normality(b1)

```

Test	Statistic	pvalue
Shapiro-wilk	0.9745	0.0493
Kolmogorov-Smirnov	0.0938	0.3428
Cramer-von Mises	12.4981	0.0000
Anderson-Darling	0.9532	0.0154

```

-----
ols_plot_resid_qq(b1)
ols_plot_resid_hist(b1)
ols_plot_resid_hist(b1)
b1 <- lm(formula = Operations_excellence~Strategic_intelligence , data = re
)
library(car)
b1 <- lm(formula = Operations_excellence~Strategic_intelligence , data = re
)
ols_test_normality(b1)

```

Test	Statistic	pvalue
Shapiro-wilk	0.983	0.2271
Kolmogorov-Smirnov	0.0778	0.5809
Cramer-von Mises	14.7202	0.0000
Anderson-Darling	0.5852	0.1242

```

-----
ols_plot_resid_qq(b1)
ols_plot_resid_hist(b1)
b1 <- lm(formula = Administrative_excellence~Strategic_intelligence , data
= re)
ols_test_normality(b1)

```

Test	Statistic	pvalue
Shapiro-wilk	0.9751	0.0554
Kolmogorov-Smirnov	0.1	0.2704
Cramer-von Mises	6.9517	0.0000
Anderson-Darling	1.0518	0.0088

## ملخص:

هدفت الدراسة الى توضيح دور **الذكاء الاستراتيجي** بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، الشراكة)، في تحسين **الأداء المتميز** بأبعاده (التميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال التنظيمي والإداري).

ولقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعها على عينة شملت (70) إداريا موظفا على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية الولائية تبسة - بجميع فروعها، خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2020/03/01 الى غاية 2020/03/25.

وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي **Spss**، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على برامج حاسوبية **R**، عن طريقة تحليل مسار المربعات الصغرى الجزئية باستخدام حزمة **plspm** على برنامج **R**.

توصلت نتائج الدراسة الى وجود **إثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة**.

وفي ضوء النتائج التي خلصت اليها الدراسة، قام الباحث باقتراح عددا من التوصيات من الممكن ان تساهم في تعزيز دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمؤسسة اتصالات الجزائر.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي؛ الأداء المتميز؛ المهارات الإدارية

## Abstract:

The study aimed to clarify the role of **strategic intelligence** in its dimensions (foresight, future vision, thinking with the logic of systems, motivation, partnership), in improving the **excellence performance** in its dimensions (excellence in the field of services, excellence in the field of operations, excellence in the organizational and administrative field), and I used the questionnaire as a means To collect data and information about the study variables, as it was distributed to a sample that included (70) administrative employees at the level of Algeria Telecom - Tebessa State Directorate - with all its branches. During the period from 01/03/2020 to 25/03/2020. A statistical analysis program was used, spss was used, and the data were analyzed using a set of statistical tools based on R computer programs by the method of analyzing the partial least squares path using a plspm package on the R program.

The results of the study **found that there is a positive impact of strategic intelligence on the outstanding performance of the institution under study**.

In light of the findings of the study, the researcher suggested a number of recommendations that could contribute to enhancing the role of strategic intelligence in improving the **excellence performance** of Algeria Telecom.

**Key words:** strategic intelligence; Outstanding performance; management skills.