



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



بعنوان:

دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين

دراسة حالة جامعة غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبين:

د. شنيبي عادل

- بن بادة بدر الدين

- طالب أحمد نور الدين

الصفة	الجامعة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيساً	غرداية	أستاذ محاضر أ	د. بوقليمينة عائشة
مشرفاً ومقرراً	غرداية	أستاذ محاضر أ	د. شنيبي عادل
ممتحناً	غرداية	أستاذ مساعد ب	د. صيتي عبد اللطيف

الموسم الجامعي: 2024/2023





جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين

دراسة حالة جامعة غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبين:

د. شنيبي عادل

- بن بادة بدر الدين

- طالب أحمد نور الدين

الصفة	الجامعة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيساً	غرداية	أستاذ محاضر أ	د. بوقليمينة عائشة
مشرفاً ومقرراً	غرداية	أستاذ محاضر أ	د. شنيبي عادل
ممتحناً	غرداية	أستاذ مساعد ب	د. صيتي عبد اللطيف

الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ  
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

[المجادلة: ١١]

صدق الله العظيم

# الاهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم  
سيدنا وحبیبنا محمد علیه أزكى الصلاة وأفضل التسليم وعلى آله وصحبه  
أجمعين.  
أما بعد:

اهدي هذا العمل إلى من كانوا سبباً في وجودي، ودعائهم سر نجاحي  
إلى التي حملتني وهنا على وهن، إلى التي لن أوفي حقها مهما صنعت في  
دنياي أهي الغالية أطال الله في عمرها.  
إلى من علمني معنى الحياة والذي كان فيها صاحبي ورمز الكرم والذي  
تعبد من أجلي أن ينير دروب الحياة أبي العزيز أطال الله في عمره.  
إلى أخوتي كل باسمه، إلى كل الأصدقاء والزلاء دون استثناء.  
إلى كل من أنار لي الطريق في سبيل التحصيل ولو بقدر بسيط من  
المعرفة.

أساتذتي الكرام خاصة الدكتور هنيئني عادل

بدر الدين \* نور الدين

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة  
وأعاننا على أداء الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.  
وأتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا  
في إنجاز هذه المذكرة  
الأستاذ المشرف الدكتور:

" شنيني عادل "

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته القيمة،  
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى طاقم علوم التسيير على مجهوداتهم  
وكل أساتذة كلية علوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية وإلى  
كل من كان سندا لنا ولو بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل  
جزاهم الله خير الجزاء.

بدر الدين \* نور الدين

## ملخص

تهدف هذه الدراسة لتعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية من خلال إستقصاء عينة من الأساتذة والإداريين بالجامعة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق أداة الإستبيان حيث بلغت عدد الإستمارات القابلة للمعالجة (50) حيث كان مجتمع الدراسة بمجمل (55)، ومن خلال مخرجات SPSS 20، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن الذكاء الإستراتيجي وأبعاده له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية في تحقيق الأداء المتميز عند المستوى 5% على مستوى جامعة غرداية.

وعلى أساس هذه النتائج تم تقديم مجموعة من الإقتراحات التي تساهم في تبني الجامعة للذكاء الإستراتيجي وضمان تحقيق لأداء متميز.

الكلمات المفتاحية: ذكاء الإستراتيجي، أداء المتميز، أداء.

**ABSTRACT:**

This study aims to identify the role of strategic intelligence in achieving outstanding performance among employees at the University of Ghardaia through a survey of a sample of professors and administrators at the university. The descriptive analytical approach was relied upon through the questionnaire tool, where the number of questionnaires that can be processed reached (50), and through the outputs of SPSS 20. The study reached several results, the most important of which are:

Strategic intelligence and its dimensions have a positive and statistically significant impact on achieving outstanding performance at the 5% level at the University of Ghardaia.

On the basis of these results, a set of suggestions were presented that contribute to the university's adoption of strategic intelligence and ensuring outstanding performance.

**Keywords: Strategic intelligence, Outstanding performance, the performance.**

# الفهرس

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	التشكر والعرفان
	ملخص
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مدخل لذكاء الإستراتيجي
09	المطلب الأول: مفهوم الذكاء الإستراتيجي وأهميته
11	المطلب الثاني: نشأة الذكاء الإستراتيجي
12	المطلب الثالث: مراحل الذكاء الإستراتيجي وأهدافه
13	المطلب الرابع: أبعاد الذكاء الإستراتيجي
15	المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء المتميز
14	المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز
16	المطلب الثاني: أهمية الأداء المتميز وأهدافه
16	المطلب الثالث: دوافع ومقومات الأداء المتميز
18	المطلب الرابع: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز

19	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة
19	المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية
26	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
33	تمهيد
34	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
34	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة جامعة غرداية
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة
46	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
46	المطلب الأول: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها
59	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة
77	خلاصة الفصل
79	خاتمة
82	قائمة المصادر والمراجع
85	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	وجهات النظر الباحثين للعلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز	18
02	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	26
03	تعداد الأساتذة	36
04	مسارات التكوين المفتوحة في ليسانس بجامعة غرداية نظام (ل.م.د) للموسم الجامعي 2024/2023	37
05	مسارات التكوين المفتوحة في الماستر بجامعة غرداية	40
06	مسارات التكوين المفتوحة في شهادة مهندس دولة بجامعة غرداية	43
07	الكليات والأقسام	43
08	يوضح مضمون الاستبيان	48
09	متغيرات الدراسة	48
10	يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	49
11	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	49
12	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.	51
13	يبين معاملات الارتباط بين عناصر ومحاور الدراسة	52
14	يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور	53
15	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	54
16	توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية	55
17	توزيع عينة دراسة حسب المسمى الوظيفي	56
18	توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي	57

58	توزيع عينة دراسة حسب سنوات الخبرة	19
59	يوضح تصورات المستجوبين لمحور الدكاء الاستراتيجي مرتبة حسب الأهمية	20
61	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد الاستشراق مرتبة حسب درجة الموافقة	21
62	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد الرؤية مرتبة حسب درجة الموافقة	22
63	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد الشراكة مرتبة حسب درجة الموافقة	23
64	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد الابداع مرتبة حسب درجة الموافقة	24
65	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد الدافعية مرتبة حسب درجة الموافقة	25
66	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد تفكير النظم مرتبة حسب درجة الموافقة	26
67	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الأداء المتميز مرتبة حسب درجة الموافقة	27
69	يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية	28
69	دراسة المعنوية لمحاو الاستبيان باستخدام اختبار One-Sample Test	29
71	يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	30
75	يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوسيطية حول تحقيق الأداء المتميز	31

قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	النموذج مقترح للدراسة	هـ
02	يوضح مراحل الذكاء الإستراتيجي	12
03	القوى الداعمة للتميز	17
04	يوضح مديريات جامعة غرداية	35
05	الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية	45
06	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	54
07	توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية	55
08	توزيع عينة دراسة حسب المسمى الوظيفي	56
09	توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي	57
10	توزيع عينة دراسة حسب لسنوات الخبرة	58

قائمة الملاحق

الرقم	الملاحق	الصفحة
01	إستمارة الإستبيان	85
02	الأساتذة المحكمين للإستبيان	89
03	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20	90

# مقدمة

## توطئة:

إن التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم على جميع الأصعدة التكنولوجية والإقتصادية والقانونية والقطاعات العامة والخاصة وبفعل تنامي تأثيرات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والإقتصاد الرقمي، أصبحت المؤسسات على إختلاف أنواعها وأنشطتها تبحث على سبيل للبقاء في السوق وذلك من خلال وجود قادة ومفكرين أذكياء يتمتعون بمهارات وخبرات علمية وعملية، فبرز الذكاء الإستراتيجي كأداة فعالة لتوجيه المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف على المدى البعيد والحفاظ على مكانتها وقراءة مستقبلها والتأقلم مع التغيرات التي تحيط بها.

يعتبر الذكاء الإستراتيجي كمصدر رئيسي لتحكم بمصير المؤسسة ويؤكد قدرتها على التوجه بصورة صحيحة وتقوم على فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية من خلال التعرف على البيئة الداخلية من نقاط القوة والضعف وما تحويه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وصياغة خطط إستراتيجية لتقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

إن السعي للتميز في الأداء من أكثر المواضيع التي لها أهمية وحداثة حيث أصبحت معايير التميز من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من أجل التميز والإنفراد في أدائها، مما أوجب للقادة الإداريين بذل جهد لتحقيق النجاح والحصول على تقدم بالإعتماد على السرعة والمرونة الابتكار.

يتجسد الأداء المتميز في مدى قدرة المؤسسة على إرضاء المتعاملين وخدمتهم على وجه المثالي ويتحقق ذلك من خلال برنامج الأداء المتميز لتمكينها من الإستجابة للتحديات العصرية وتطوير أدائها، فالتميز يعكس صورة المؤسسة ومدى تعلقها بأهدافها وقدرتها على إنجاز تلك الأهداف بأعلى جودة وأفضل كفاءة وفعالية.

## 1- مشكلة الدراسة:

إن الغرض من هذا البحث هو توضيح دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لدى منظمة الأعمال ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية لدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية؟

تندرج تحت السؤال أسئلة فرعية التي تسمح لنا بتوضيح الإطار النظري لهذه الدراسة وهي:

- ما المقصود بالذكاء الإستراتيجي، ما هي أهم محددات الذكاء الإستراتيجي؟
- ما المقصود بالأداء المتميز؟
- هل هناك أثر معنوي بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز؟
- هل هناك أثر معنوي بين بعد الاستشراف والأداء المتميز؟
- هل هناك أثر معنوي بين بعد الرؤية والأداء المتميز؟
- هل هناك أثر معنوي بين بعد الشراكة والأداء المتميز؟
- هل هناك أثر معنوي بين بعد الابداع والأداء المتميز؟
- هل هناك أثر معنوي بين بعد الدافعية والأداء المتميز؟
- هل هناك أثر معنوي بين بعد تفكير النظم والأداء المتميز؟

## 2- الفرضيات:

تمثل الفرضية إجابة أولية على التساؤل المطروح، ومن أجل الوصول إلى أهداف البحث تمت صياغة الفرضيات على النحو التالي:

1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في الأداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي

(الاشراف، الرؤية، الشراكة، الابداع، الدافعية، تفكير النظم) في تحقيق الاداء المتميز لدى العاملين في جامعة

غرداية



3- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الاداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

#### ✓ فرضيات جزئية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد الاستشراف والأداء المتميز
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد الرؤية والأداء المتميز
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد الشراكة والأداء المتميز
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد الابداع والأداء المتميز
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد الدافعية والأداء المتميز
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد تفكير النظم والأداء المتميز

### 3-أهمية البحث

تتجلى أهمية الدراسة من خلال أهمية المتغيرات التي تناولتها إذ تمكن أهميتها فيما يلي:

- يعد موضوع الذكاء الإستراتيجي من أهم المواضيع في ميدان التسيير والإدارة الإستراتيجية نظر لما يقدم لمسيرين من قدرة وفعالية.
- تسعى لإعطائنا وصف نظري لمتغيرات التي إستحوذت على إهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة حيث أصبحت تلعب دور حساس في تأثير على الواقع الاقتصادي التنافسي في حياة المؤسسات.
- تهتم الدراسة الحالية بالأهمية التي تجمع بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز لدى العاملين في الجامعة.

### 4- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة بشكل الأساسي إلى ما يلي:

- تهدف هذه الدراسة إلى إعطائنا معلومات نظرية على مضمون الذكاء الإستراتيجي نظرا لأهمية هذا البعد في الدراسات الأكاديمية وذلك من خلال التطرق إلى مفاهيم رئيسية لذكاء الإستراتيجي.
- التعرف على مدى ممارسة الذكاء الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي لها وهو توضيح العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وأداء المتميز نظريا ومعرفة واقع تأثيره ميدانيا، وكشف ما إذا كانت هناك فروق في التأثير.

## 5- أسباب إختيار الموضوع:

- من الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع:
- الرغبة الذاتية في البحث في المواضيع التي لها علاقة للمجال التخصص.
- الرغبة في التعمق أكثر في دراسة الذكاء الإستراتيجي.
- محاولة تقديم مقترحات قابلة لتطبيق لتطوير الذكاء الإستراتيجي.
- حداثة الموضوع وقلة الدراسات المعالجة له.
- إثراء مكتبة الجامعة قصد الإستفادة منها مستقبلا.

## 6- حدود الدراسة:

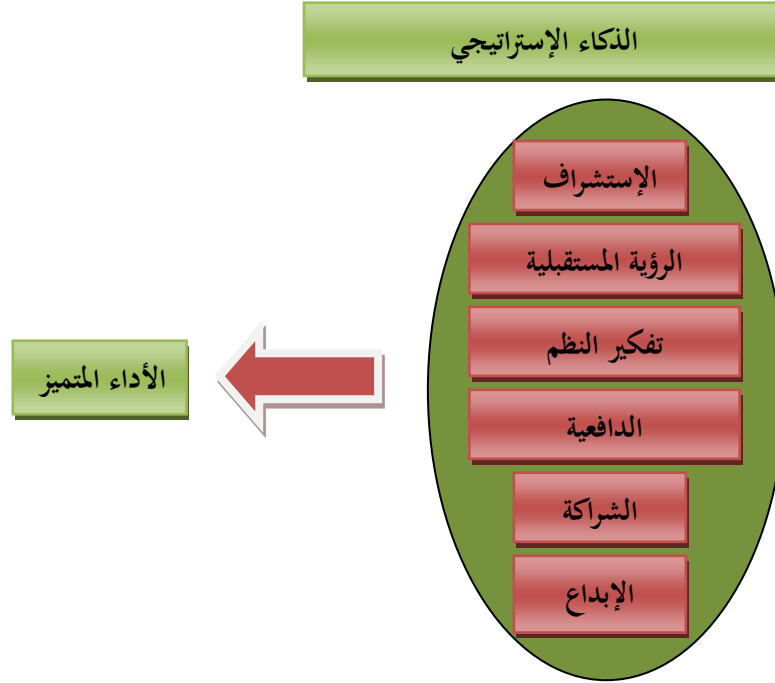
لكل دراسة حدود معينة من جوانب مختلفة ويمكن في:

- (1) حدود مكانية جامعة غرداية.
- (2) حدود زمانية: تمثلت الحدود الزمانية لهذه الدراسة لفترة الزمنية: تمتد من شهر فيفري إلى شهر ماي 2024.
- (3) حدود بشرية تمثل عينة الدراسة والتي شملت أساتذة وإداريين.

## 7- منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية البحث وإختيار مدى صحة الفرضيات، إرتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي تحليلي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع كما قمنا بتوزيع إستبيان على مجموعة من الأساتذة والموظفين الإداريين، ثم قمنا بتحليل العينة عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

## الشكل رقم (01): نموذج مقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على المعلومات المجمعة

## 8- صعوبات الدراسة:

- صعوبة ميدانية وهذا من خلال رفض العديد من الأساتذة والإداريين إستلام الإستبيان والإجابة عليه.
- صعوبة الحصول على المراجع.
- قلة الدراسات التي تربط بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز.

## 9- هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة عامة وخاتمة عامة وأيضاً فصلين وفق طريقة IMRAD لإنجاز الرسائل الجامعية.

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى إطار النظري للدراسة حيث يتضمن هذا الفصل 3 مباحث، المبحث الأول تطرقنا إلى مدخل لذكاء الإستراتيجي أما المبحث الثاني تطرق إلى أساسيات حول الأداء المتميز أما بالنسبة للمبحث الثالث كان عبارة عن عرض لدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تم التطرق فيه الإطار التطبيقي لدراسة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: وهي عبارة عن تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، تحليل البيانات وإختبار الفرضيات ومناقشتها.

## 10-مصطلحات الدراسة:

**الذكاء الإستراتيجي:** هو وصول المعلومة الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة حول مستقبل المنظمة.

**الإستشراف:** التطلع للمستقبل من خلال دراسة الماضي وفهم الحاضر.

**تفكير النظم:** القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاما أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها.

**الدافعية:** هي القدرة على تحفيز العاملين.

**الرؤية المستقبلية:** هي التصور المستقبلي لنشاط الأعمال وما ينبغي أن يكون عليه.

**الشراكة:** هي اتفاق بين عدة أطراف لتحقيق هدف أو عدة أهداف مشتركة بواسطة إنجاز عدة أعمال مشتركة مع أخذ للاعتبار المصالح الخاصة لكل شركة.

**الإبداع:** يعبر الإبداع على كل ما يتعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء.

# الفصل الأول

تمهيد:

يشهد العالم في وقتنا الحاضر تحولات جذرية على كافة الأصعدة جعلت المؤسسات تبحث عن أساليب جديدة لمواكبة هذه التطورات وذلك من أجل مسايرة كل جديد من جهة والمحافظة على مكانتها في البيئة التنافسية المتغيرة بالاستمرار، حيث تهتم بكل معلومة عن البيئة الخارجية، فإنها إما تشكل فرصة للمؤسسة فيجب عليها إقتناصها أول تشكل تهديد عليها فيجب تجنبه أو تقليل من مخاطره على الأقل.

يعد الذكاء الإستراتيجي الخيار الأمثل في تزويد المؤسسة بالمعلومات ويعتبر أداة فاعلة نحو تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد.

ولا يكفي أن يكون لدى المؤسسة قادة أذكياء فقط بل قادة لهم كفاءة يحسنون إستخدام قدراتهم العقلية من المنظور الإستراتيجي.

بدأت المؤسسات تدرك أهمية الذكاء الإستراتيجي برغم لقلّة تطبيقه وتدريب قيادتها على التنمية عناصرها وإدارته بفعالية حيث في عصر المعرفة أصبح على المؤسسات على مختلف أشكالها أن تتميز في أدائها بإعتباره الخيار الأنجح لبقاء والإستمرارية، ومنه سيتم فهذا الفصل التطرق إلى الجانب النظري لكل متغير في مفهوم الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز والعلاقة بينهما وإعطاء صورة واضحة لكل متغير مع الدراسات السابقة التي سنقوم بذكرها وينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهم كالتالي:

المبحث الأول: مدخل لذكاء الإستراتيجي.

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء المتميز

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة

## المبحث الأول: مدخل للذكاء الإستراتيجي

أصبحت العديد من المؤسسات الوقت الحاضر تعتمد على بناء وتطوير الذكاء الإستراتيجي لديها من خلال إستقطاب خبرات بحيث تعتمد على تحليل مدخلاتها ومخرجاتها التي تساعد في إتخاذ قراراتها وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم الذكاء الإستراتيجي وأهميته:

#### أولاً: مفهوم الذكاء الإستراتيجي

قبل التطرق إلى الذكاء الإستراتيجي من المهم أن نذكر هذه المفاهيم:

**تعريف الذكاء:** يعرف الباحث **WEBSTER** بأنه القدرة على التعلم أو الفهم أو التعامل مع حالات جديدة أو القدرة على معرفة عند التعامل مع البيئة أو التفكير المجدد التي بدأت وفق معايير موضوعية<sup>1</sup>.

**تعريف الإستراتيجية:** هي عملية منطقية لجمع معلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام متسلسل يؤدي بشكل ناجح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة<sup>2</sup>.

لقد تعددت التعاريف للذكاء الإستراتيجي نظراً لإهتمام المتزايد من طرف الكتاب والباحثين به والتي يمكن تصنيفها إلى مداخل متعددة ونحاول فيما يلي أن نستعرض بعض التعاريف للذكاء الإستراتيجي كما جاءت في بعض المساهمات في هذا الموضوع من جهة بعض الباحثين والأكاديميين كما يلي:

**تعريف STEFANKUHLAN:** يمثل الذكاء الإستراتيجي عملية إبتكار خرائط طرق توجه متخذي القرارات لإتخاذ القرارات الصائبة بصورة أكثر وعياً.

<sup>1</sup> نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة أسيا على الاتصالات محلية، الجامعة بابل العلوم الصدفية والتطبيقية المجلد الثالث والعشرون العدد الثالث جامعة الفرات الأوسط والتقنية العراق 2015، ص286

<sup>2</sup> ندى عمر عبد الله أبو عبادة، "الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على مديريين في مجموعة إتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال غير منشورة كلية الاقتصاد وعلوم إدارية قيم إدارة أعمال جامعة الأزهر غزة فلسطيني 2016، ص16.

وفي تعريف المؤلفان محمد حسين الطائي ونعمة عباس خفاجي: يمثل الذكاء الإستراتيجي أحد مكونات العقل الإستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الإستراتيجي مثلاً وهو أحد أنواع الموارد غير ملموسة وأحد مصادر القوة الإستراتيجية.

**تعريف JEAN LOUIS MONIN:** الذكاء الإستراتيجي هو أسلوب من أساليب العولة يهدف إلى إستخدام وحماية المعلومة الإستراتيجية لكل الاعوان الإقتصاديين ويمكن أن يكون هجومياً عندما يقوم بجمع تحليل ونشر معلومات المقيدة إلى مختلف الأعوان الإقتصاديين ودفاعياً عندما يقوم بحماية المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة من كل سوء إستعمال وإهمال داخلي وخارجي.

**تعريف BOURNOIS ET PJROMAN:** الذكاء الإستراتيجي هو أداة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الداخلية والخارجية لصناع القرار في الوقت المناسب وبالقدر المناسب لدعم عملية التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>1</sup>.

بناءً على ما تم عرضه من تعاريف يمكننا قول إن الذكاء الإستراتيجي هو أداة وعملية لجمع المعلومات المناسبة تساعد متخذي القرارات في الحصول على المعرفة من خلال المسح البيئي للمؤسسة (البيئة الداخلية والخارجية) ثم معالجتها وتحليلها من أجل ترجمتها إلى قرارات صائبة إلى الأشخاص مناسبين في الوقت المناسب من أجل تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية.

ثانياً: أهمية الذكاء الإستراتيجي:

إن الذكاء الإستراتيجي تكمن أهميته نتيجة عدة أمور نوزعها فيما يلي<sup>2</sup>:

- التمكين لضمان النجاح الإستراتيجي (الجودة الإستراتيجية والتفوق الإستراتيجي)
- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين: ومعرفة إستراتيجياتهم الحالية والوعي بإفتراساتهم وقدراتهم ونوع إستجاباتهم.

<sup>1</sup> F. BOUNIS PJ ROMAN, **L'intelligence Economique et Stratégique dans l'Entreprise Française Economique**, Paris ,2000, P28.

<sup>2</sup> محمد حسين الطائي ونعمة عباس الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية من منظور الميزة الإستراتيجية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 231 .

- ربط المقدرات للمنظمات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد القرارات المهمة لتكنولوجيا المعلومات.
- تشخيص الفرض الإستراتيجية وما يتلزم معها عن أخطار وتحديات في بيئة الأعمال الإلكترونية.
- التفكير الإستراتيجي وما يتصل به من نوافذ وسيناريوهات إستراتيجية وتكوين المعرفة الإستراتيجية إبداعا على ذاكرة وتمثيلا وهيكلية وإستجابة مؤشرة في محفظة خياراتها الإستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية وعوائدها.
- يوفر الذكاء الإستراتيجي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا على اتخاذ قرارات حول مستقبل المنظمة.
- يزود المنظمات بالمعلومات التي يحتاجها حول البيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات.

### المطلب الثاني: نشأة الذكاء الإستراتيجي:

يرجع ظهور الذكاء الإستراتيجي إلى تاريخية قديمة حيث بدأ لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد من قبل ISUTZU أحد أبرز الإستراتيجيين العسكريين في العالم في كتابه "فن الحرب" وكان الغرض منه تحقيق الأهداف الإستراتيجية<sup>1</sup>.

وفي ظل التطور الملحوظ في ميدان الإدارة الإستراتيجية في القرن العشرين ظهرت فكرة الذكاء الإستراتيجي حيث بدأت الشركات العالمية والدولية لأعمال الاهتمام بهذا النوع من الذكاء وبدأوا بتكوين ما يعرف فرق الذكاء الإستراتيجي وذلك نظرا لفهم الأول والفائدة ذات قيمة التي تحصل عليها في مجالات متعددة مثل (إقتصاد، ثقافة، تكنولوجيا، المعرفة) وهذا يساهم على تحقيق أهداف أصحاب المصلحة لذلك وجب من الضروري بل ومن المطلوب توظيف هذا النوع من الذكاء في إدارة الأعمال ولكن بإستخدام الذكاء الإستراتيجي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سعدون حمود جثير وآخرون، "صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون مع تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي"، مجلة جامعة أنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (5)، جامعة أنبار بغداد، العراق، 2013، ص 371.

<sup>2</sup> الخفاجي نعمة عباس البغدادي عادل هدين، ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء، منظور معرني في مجلة علوم إقتصادية وإدارية، جامعة بغداد عدد خاص، بواقع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية بغداد، العراق، 2001، ص 358.

## المطلب الثالث: مراحل الذكاء الإستراتيجي وأهدافه:

أولاً: مراحل الذكاء الإستراتيجي:

يمر الذكاء الإستراتيجي بعدة مراحل يمكن تضمينها كما يلي<sup>1</sup>:

(1) مرحلة الإستشعار بناءً للوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمؤسسة.

(2) مرحلة الجمع: تركز على جمع البيانات ذات صلة ودلالة قانونية للمعلومات.

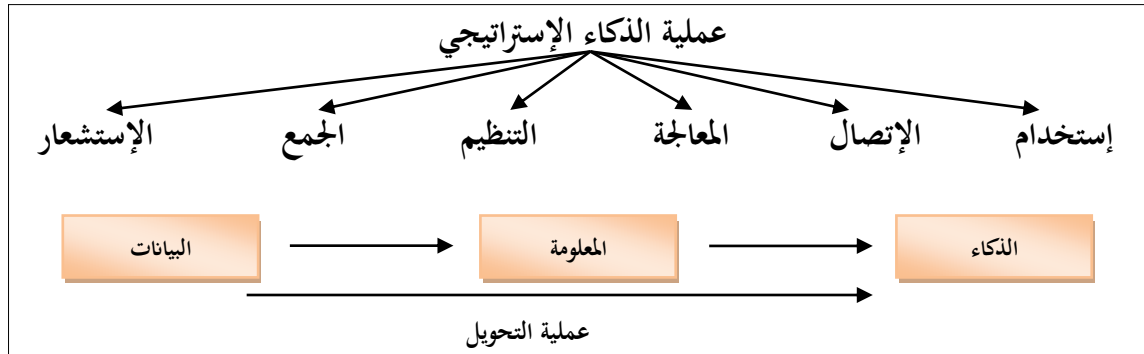
(3) مرحلة التنظيم: هيكلية البيانات المجمعة ووضعها في شكل مناسب كمصدر للمعلومات.

(4) مرحلة المعالجة: تركز على تحليل المعلومات بطرق وأدوات مناسبة.

(5) مرحلة الإتصال: تجهيز وتسهيل وصول المعلومة إلى المستخدمين.

(6) مرحلة الإستعمال: الإعتماد على المعلومة في إتخاذ القرارات ووضع الخطط وتنفيذها.

الشكل رقم (02): يوضح مراحل الذكاء الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على المعلومات المجمعة

<sup>1</sup> Donald than, Henry M.Kina, Tonads Strategic intelligence writhonology besed enterprise modeling and ABC provedys of the international business and economics research conference les vegas NV. Octobre 07-11-2002 P4

## ثانيا: أهداف الذكاء الإستراتيجي:

إن لذكاء الإستراتيجي عدة أهداف نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- توفير التنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية.
- تشكيل قناعات لدى صناع القرارات وصياغة سياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثل: النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير، تقديم أفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والإختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
- توفير معلومات إستراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليا ومستقبلا.
- تمكين المنظمات من الإستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج عن سمعتها وموقعها بالشكل التي يعكس إيجابيا.

## المطلب الرابع: أبعاد الذكاء الإستراتيجي:

تحدد أبرز أبعاد الذكاء الإستراتيجي في (الإستشراف، تفكير، النظام، الرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية "القدرة على تحفيز العاملين"، الإبداع).

إن هذه الأبعاد هي بمثابة خصائص يتسم بها القادة الذين يتمتعون بهذا النطاق الذكاء حيث تساعدهم على فهم وتشكيل المستقبل وتحدد أبرز خصائص الذكاء الإستراتيجي فيما يلي:

1) **الإستشراف:** وهو إمكانية إسقاط حالة العلم الراهنة عن المستقبل بأبصار وتطور مستقبلا وتميز ما يمكن تجنبه وتأثير فيه والسيطرة عليه<sup>2</sup>.

وهو القدرة على رؤية الإتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح لعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر حيث يعتبر الإستشراف عنصر بارز لقيادة المنظمات الذكية إستراتيجيا من خلال مساعدتهم في تنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة وتحقيق قدراتهم العقلية وتوفير المعلومات الإستراتيجية للمدراء وتمكينهم من دراسة الماضي وفهم الحاضر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صالح أحمد علي، آخرون (2010)، الإدارة بالذكاءات، نخج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى دار وائل للنشر عمان، الأردن، ص 80.

<sup>2</sup> حسن بلعجوز صافية بو مصباح، أثر الذكاء الإستراتيجي على أداء المؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة، جامعة برج بوعريش كلية الحقوق وعلوم إنسانية دراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور خليفة جزائر، 2007، ص 83.

<sup>3</sup> بن داودية وهيبه، أثر الذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة، مداخلة مقدمة في ملتقى السادس حول الذكاء الاقتصادي والثانية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف الجزائر، 2012، ص 2، 3.

- (2) **تفكير النظم:** إن تذكر النظم هو القدرة على مزج العناصر مع بعضها البعض أكثر من فصل ارتباطها إلى أجزاء ومن ثم تحليلها كما يشار إليه على أنه يتمثل القدرة على تركيب العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها بعض لتحقيق أهداف المؤسسة حيث تتم دراسة علاقة الجزء بالكل لتقييم النجاح في خدمة أهداف النظام.<sup>1</sup>
- (3) **الرؤية المستقبلية:** هي عبارة عن طموحات وآمال التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في المدى الطويل كما أن الرؤية الاستراتيجية هي المسار المستقبلي للمؤسسة التي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي الوصول تحقيقه، ونوعية القرارات والامكانيات التي تخطط لتنميتها.<sup>2</sup>
- (4) **الشراكة:** يشير مفهوم الشراكة إلى قدرة القادة، المنظمات على إقامة تحالفات الاستراتيجية، حيث تلجأ المنظمات إلى إقامة الشركات من أجل تحسين الأداء والحد من الصراعات وأن قدرة الشركاء على المشاركة المعلومات والثقة والالتزام تعتبر مقومات أساسية لتعزيز الشراكة.<sup>3</sup>
- (5) **الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها قدرة القارة الذين يتمتعون بالذكاء الاستراتيجي على دفع وتحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم مما يجعل المنظمة تحقيق ميزة تنافسية.<sup>4</sup>
- (6) **الابداع:** يعرف على أنه تفاعل عدد من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية التي تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> رزيقة رحمون وآخرون، أثر الذكاء الإستراتيجي في فعالية القيادة الإستراتيجية دراسة ميدانية عن شركات التأمين بقسنطينة، مجلة أصل للبحوث الاقتصادية محلية الثلاثون، العدد الأول، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2019، ص 152.

<sup>2</sup> إلياس العبداني، ذكاء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة فرع أنتيبوتكال - صيدال، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإنذماج في الاقتصاد العالمي، مجلد الثامن، العدد الخامس عشر، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، 2013، ص 136.

<sup>3</sup> محمد عبد العزيز العبيدي والسالم قصي سالم، الذكاء الاستراتيجي لتدعيم الجودة التدقيق، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القراء الماليين في ديوان الرقابة المالية، المؤتمر العلمي السنوي 11، ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2012، ص 77، 78.

<sup>4</sup> عمر، نضال عبد الهادي، أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة أساسيل، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، العدد 3، المجلد 23، 2015، ص 71.

<sup>5</sup> مدحت أبو النصر، التنمية القدرات الابتكارية لدى الفرض والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر 2004، ص 06.

## المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء المتميز

يعد مفهوم الأداء المتميز من أهم المسائل التي طرحت في بيئة الأعمال إذ تعتبر فلسفة إدارية حديثة، إتضحت لها مكانة مرموقة في الفكر الإداري ونظرا لأهميته الكبيرة سوف يتم التطرق إلى آراء بعض الكتاب والباحثين حول الأداء المتميز.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز

#### أولاً: تعريف الأداء:

- يعرف الأداء على أنه السلوك الذي يتخذه الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة في عمله<sup>1</sup>.
- الأداء يعني النتائج العلمية، الإنجازات أو ما يقوم به الفرد من أعمال أو تنفيذ للأعمال<sup>2</sup>.

#### ثانياً: تعريف التميز:

هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة<sup>3</sup>.

#### ثالثاً: تعريف الأداء المتميز:

- هو قدرة الفرد على إنجاز نتائج غيلا مسبقة يتفوق عن نفسه وعن الآخرين فهو درجة عالية من الجودة<sup>4</sup>.
- هو القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة من خلال تفاعل عاملين أساسيين هما:

- الفاعلية المقترنة بتحقيق الأهداف.
- الكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة للمقاييس<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> درمان سليمان صادق وحسان الثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة فيفرين مجلة تنمية الرافدين، ط 29، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص 55.

<sup>2</sup> أمال بن شمس، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع عمان 2018، ص 51.

<sup>3</sup> السلمي علي 2002، إدارة الأداء المتميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع، ص 12.

<sup>4</sup> يوسف ردام، أسماء زينة، متطلبات الأداء المتميز في المؤسسة الجزائرية، المجلة الجزائرية الأمن والتنمية، العدد 10 جانفي، 2017، ص 79.

<sup>5</sup> أحمد بن عيسوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداة المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص 42.

- هو تلك القدرة على إنجاز الأعمال بوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة، يفهم من ذلك أن الأداء المتميز يجب أن يسعى مجمل الأفراد بالمؤسسة إلى تحقيقها للإرتقاء بمستوى الأداء الكلي للمؤسسة المحقق للأهداف الإستراتيجية الشاملة.

ومما سبق يمكننا تعريف الأداء المتميز على أنه القدرة على إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة والفعالية بجودة عالية.

### المطلب الثاني: أهمية الأداء المتميز وأهدافه<sup>1</sup>:

#### أولاً: أهمية الأداء المتميز:

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسة واستمرارها في عالم حافل بالتنافسية متنوعة.
- القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة.
- تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب.

#### ثانياً: أهداف الأداء المتميز:

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة.
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.

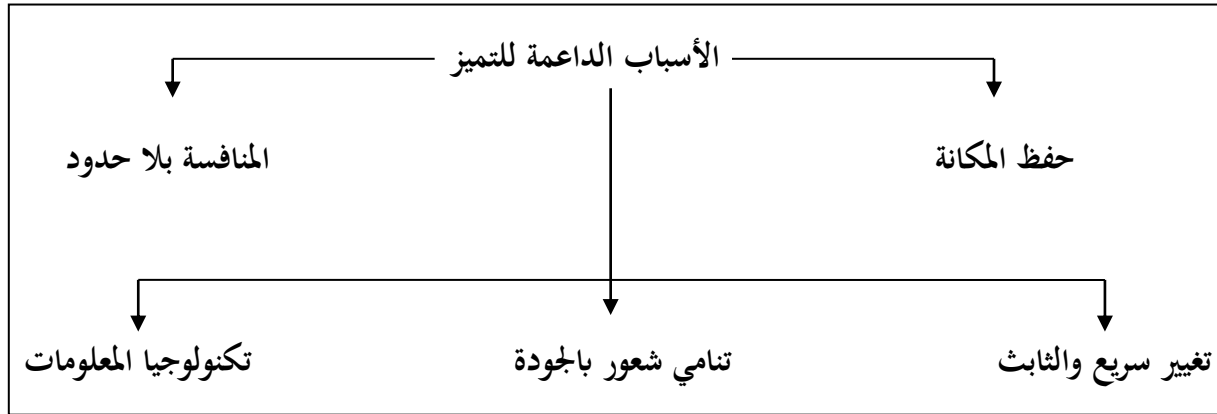
### المطلب الثالث: دوافع ومقومات الأداء المتميز:

#### أولاً: دوافع الأداء المتميز:

تسعى المؤسسات دائماً إلى تبني فكر الإداري جديد رغبة في التميز وكذا تحقيق مكانا تنافسيا مرموقا لذا فإن المؤسسات تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز وهي:

<sup>1</sup> دليل عبد الرحمان وأونجا عبد الكريم، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز، دراسة ميدانية لجامعة أحمد دراية أدرار، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال قسم علوم التسيير كلية علوم الاقتصادية جامعة أحمد دراية أدرار، 2021 ص 14، 15.

الشكل رقم (03): القوى الداعمة للتميز



المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2003 ص 6

**التغيير السريع والثابت:** لقد شهدت الظروف البيئية التي تعيشها المنظمات منذ النصف الثاني من القرن العشرين العديد من التغيرات التي أثرت بشكل مباشر على فكر وأداء المنظمات.

**المنافسة بلا حدود:** إن تغير موازين القوى العالمية العظمى عقب إخماد الكتلة الشرقية أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المقترح وآليات السوق وظهر إقتصاد السوق الحر وهو ما جعل فكر المنافسة مفتوحة أيضا.

**تنامي شعور بالجودة:** تفاعلت كل المتغيرات لتضع على المنظمة الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار يضاعف من فرص بقائها وإستمرارها.

**تكنولوجيا معلومات:** أصبحت المنظمات الإلكترونية وإن للتكنولوجيا معلومات تأثيرا مباشرا على فرق العمل وأنماط التفاعل بينهم وطرق الرقابة وتقييم الأداء<sup>1</sup>.

ثانيا: مقومات الأداء المتميز<sup>2</sup>:

إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر المقومات التالية:

<sup>1</sup> خلفي مريم حسناء 2017، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات التعليم العالي، دراسة عينة من الأساتذة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ص 78، 79.

<sup>2</sup> فليسي لنده، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة بومرداس 2012، ص 86، 85.

- (1) بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:
  - الرؤية المستقبلية للمنظمات وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي.
  - الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.
- (2) بناء استراتيجي متكامل بما يضمنه من رسالة، رؤية مستقبلية، أهداف إستراتيجية وخطط تقوم جميعا على أساس من التفكير الإستراتيجي المبدع.
- (3) هياكل تنظيمية مرنة ومتطورة ومتكيفة مع الظروف تتخلص من القوالب الجامدة والتعدد غير المبرر في المستويات والتقسيمات التنظيمية.
- (4) نظام متكامل للمعلومات الإدارية يشمل كافة مجالات النشاط ويوفر قواعد البيانات.
- (5) نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يقوم على التخطيط الإستراتيجي لإحتياجات المؤسسة من العاملين.
- (6) نظام لإدارة الجودة الشاملة يشمل كافة مجالات العمل يقوم على تحديد الأهداف الجودة في ضوء رغبات العملاء.

#### المطلب الرابع: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز

الجدول رقم (01): وجهات النظر الباحثين للعلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز

إسم الباحث أو المؤلف	وجهة النظر
ليندة 2005، ص 105	أن المنظمة هي النشاط الإنساني الاجتماعي بالدرجة الأولى يجب عليه تشجيع أعضائه من أجل تحقيق الأداء المتميز.
العلي وآخرون 2009، ص 339، 338	بأن الأداء المتميز للمنظمة يعتمد على موجداتها الملموسة وغير الملموسة ونظرا لأهمية الموجودات غير الملموسة في تحسين الأعمال فإن الحاجة تبدو ذات قيمة بإعتماد الذكاء الإستراتيجي بإعتماده من الموارد المنظمة غير الملموسة.

المصدر: من إعداد الطالبين

ومنه نستخلص إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز يتطلب أن تكون مدركة لعملية تحقيق الأداء المتميز بكافة مجالاته فهي بحاجة إلى وسائل لتتعرف على العقبات التي تواجهها لذلك ينبغي أن يكون هناك تطوير للمدراء وتكوين للموظفين بشكل مستمر يجعل المنظمة أكثر تميزاً مقارنة بالمنظمات المنافسة من خلال توفير مهارات لصناع القرارات للفرد والجماعة ومعرفة الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

### المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة

نختص هذا المبحث بعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وبالغ عددها عشر دراسات التي تم إختيارها عن طريق إجراء مسح شامل لأهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية سواء بالنسبة للمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، أو بالنسبة للمتغير التابع الأداء المتميز لدى العاملين.

كما أنه تبين للباحثين أنه هناك دراسات نادرة جداً تناولت أحد أبعاد أو عناصر الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المتميز كجودة خدمة أو جودة عمليات.

### المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية

نذكر من الدراسات العربية التي بحثت في متغيرات الدراسة الحالية ما يلي:

**1) دراسة (إيناس هشاش) 2019** بعنوان: دور الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي، دراسة حالة المؤسسة الشقق لصناعة بطاريات عين ميله ولاية أم بواقي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمية تخصص إدارة أعمال، كلية علوم إقتصادية وعلوم تجارية وعلوم تسيير، قسم علوم تسيير جامعة عربي بن مهيدي أم بواقي الجزائر 2018، 2019.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الإستراتيجي من خلال أبعاده في دعم التميز المؤسسي من خلال أبعاده.

**مشكلة الدراسة:** ما دور الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي في مؤسسة الشقق.

**عينة الدراسة:** إداري تابع للمؤسسة.

**المنهج المتبع:** وصفي.

أدوات الدراسة: إستبيان أساليب إحصائية ملائمة.

## أهم النتائج:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لذكاء الإستراتيجي على النظير المؤسسي.

(2) دراسة سعاد حرب قاسم بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات، دراسة حالة على مدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير قسم إدارة أعمال كلي التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة فلسطين 2011.

في هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وذلك من أجل تحسين مستوى القدرة البشرية العاملة بالمؤسسة مما يساهم في تقديم خدمات مميزة للاجئين في قطاع غزة وكذلك التعرف على أثر كل من (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، مؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وعدد المرؤوسين)، على الذكاء الإستراتيجي وعملية إتخاذ القرارات.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 94 مدير وإتعبت الباحثة منهج وصفي تحليلي وتم إستخدام الإستبيان - لتحقيق أهداف البحث كما تم إستخدام أسلوب الحصر الشامل وتم تحليل النتائج إعتمادا على برامج SPSS.

ومن أهم النتائج التي وصلنا إليها الدراسة:

- تمتع المدراء بالأونورا بالذكاء الإستراتيجي بمستوى عالي جدا.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (إستشراف، النظم، الدافعية، رؤية مستقبلية، الشراكة....) وعملية إتخاذ القرار.
- أثبتت الدراسة أن عنصري الإستشراف والدافعية يؤثران تأثير ذات دلالة إحصائية على عملية إتخاذ القرار.
- ضعف إستجابة المدراء لعنصر الشراكة كما إتضح ضعف العلاقة بين عنصر الشراكة وعملية إتخاذ القرار.

3) دراسة Abbas keikha And Other And Al بعنوان: تأثير الذكاء الإستراتيجي للمديرين عن أداء الموظفين دراسة حالة البنوك الخاصة في مدينة زاهدان 2016.

**هدف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التأثير الإستراتيجي لذكاء المديرين التنفيذيين على أداء الموظفين في بنوك، أهداف خاصة.

**عينة الدراسة:** 217 شخص.

**المنهج المتبع:** المنهج وضعي تحليلي.

**أدوات الدراسة:** إستبيان، أساليب إحصائية، ملاحظة.

**النتائج المتوصل إليها:**

إن الذكاء (المهيكلة، الذكاء الإستراتيجي يجمع أبعاده، التجميع وذكاء الأعمال وإدارة المعرفة، لها تأثير كبير على أداء الفردي لمنظمات الأعمال.

- أظهرت تحليل الإنحدار البسيط أن جميع الجوانب الثلاثة للذكاء الإستراتيجية لديها القدرة على التنبؤ بأداء الموظفين.

4) A study of lawa Camilla Seitovirta, entitled: **The role of Strategic Intelligence services in corporate Decision-Making Organization and Management Master's** these is a alto university school of **Economics, Finland 2011.**

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تعرف على دور خدمات الذكاء الإستراتيجي في مشاركة صنع القرار وذلك من خلال إظهار كيفية إتخاذ القرارات في المؤسسات قيد الدراسة وصولاً لرسم صورة واضحة عن دور النشاطات الذكاء التنافسي في عملية صنع القرار.

عينة الدراسة: مدراء شركات البالغ عددهم 14 مدير.

المنهج المتبع: وصفي.

أدوات الدراسة: مقابلات شخصية، بالإضافة إلى وثائق داخلية للمؤسسة.

أهم النتائج:

أن الذكاء الإستراتيجي يساعد المدراء على رسم صورة حول البيئة الأعمال ومقارنة هذه الصورة بأعمال الشركات العاملة بنفس القطاع.

إن متخذي القرارات في الشركات يحتاجون إلى معلومات داخلية وخارجية وهذه معلومات تساعد في إتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

• دراسات سابقة متعلقة بالأداء المتميز:

دراسات عربية:

1) دراسة ألفة عبد إبراهيم أبو صفية بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة تطبيقية للجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة قدمت لإستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة أعمال لكلية التجارة في جامعة الإسلامية بغزة 2018.

هدف الدراسة: تهدف إلى الشرف على أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز من خلال دراسته تطبيقية في الجامعة الإسلامية بغزة.

عينة الدراسة: 279 شخص.

أدوات الدراسة الإستبائية: إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين.

منهج الدراسة: وصفي.

أهم النتائج:

- شعور العاملين بوجود مساواة في توزيع المهام والأعباء.

- القدرة على منافسة الجامعات المحلية والعربية وتفوقها على الجامعات المحلية في عدة مجالات.
- إهتمام بمجال البحث العلمي بدرجة كبيرة وتحمل المسؤولية المجتمعية وإهتمام بتحسين الجودة بيئة العمل.

(2) دراسة طالبة خلفي مريم حسناء بعنوان: دور التنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من أساتذة الجامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، مذكرة مكملة صنف متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال جامعة عربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر 2017.

هدف الدراسة: هدفت في معرفة دور التنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين.

عينة الدراسة: 130 أستاذ.

المنهج المتبع: وصفي.

أدوات الدراسة: إستبيان أساليب إحصائية مناسبة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وأداء المتميز.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وتميز كفاءات مؤسسات تعليم العالي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تنمية الكفاءات وأبعاد الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي.

(3) دراسة أجنبية للأداء المتميز: Gender variation in Akhir's Stady Performance apparaisal in Banking Sector 2003

- عينة الدراسة: 200 موظف / موظفة من أفراد البنوك.
- أدوات الدراسة: إستبيان وأدوات إحصائية ملائمة.
- أهم النتائج: العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية أنظمة تقييم الأداء في ماليزيا وأهمها بتعلق بإحساس الكائن البشري وموافقة وبالتالي فإن المدراء لا يستطيعون لوم الموظفين لأن الفريقين مسؤولين عن نجاح المؤسسة.

الأحاسيس المختلفة لموظفين مختلفين لا تظهر فقط في تقييم الأداء وإنما تظهر المواضيع الأخرى، وذلك لأن الدراسات النفسية وجدت أن كل شخص يحمل أحاسيس مختلفة في نفس الموضوع وهذا الشيء طبيعي في حياة الكائن الحي.

وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- ربط أجندة تقييم الأداء بأجندة عمل المؤسسة.
- عمل مراجعة نصف سنوية للتقييم.
- عدم الإكثار من الأعمال الورقية.

#### 4)دراسة أجنبية لأداء متميز: Explaining the linkage between Quality Systeme

#### Cook Verma 2002 performance Excellence

إكتشاف العلاقة بين أنظمة النوعية وأداء المتميز.

**هدف الدراسة:** هدف إلى إختيار العلاقة بين أبعاد ونظام الجودة ممثلة في القيادة، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على الزبون، الموارد البشرية، والأداء المتميز.

**أهم النتائج المتوصل إليها:**

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات نظام الجودة وأبعاد جودة الخدمة والتفوق في الأداء.

#### • الدراسات السابقة التي تربط الذكاء الإستراتيجي بالأداء المتميز:

دراسة دليل عبد الرحمان وأونجا عبد الكريم بعنوان: دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز، دراسة ميدانية لجامعة أحمد دراية أدرار، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال قسم علوم التسيير كلية علوم الاقتصادية جامعة أحمد دراية أدرار، 2021.

- **هدف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق إلى توضيح العلاقة بين المتغيرين.
- **عينة الدراسة:** 60 موظف (أساتذة وإداريين)
- **مشكلة الدراسة:** ما مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز في جامعة أحمد دراية ولاية أدرار.
- **أدوات الدراسة:** إستبيان وأدوات إحصائية ملائمة.

## أهم النتائج المتوصل إليها:

- تعتمد الجامعة على عناصر الخبرة والتجربة الكبيرة في نشاطها إذا يمثلون أكثر من 97% الموظفين.
- هناك علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف رؤية مستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة، الإبداع) والأداء المتميز في الجامعة.

دراسة الهاشمي ربيعي (2021) بعنوان: دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية الأطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه طور الثالث (ل. م. د) تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر 2021، 2020.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة التي توضح دور الذكاء الإستراتيجي بأبعاده في تحسين الأداء المتميز بأبعاده.

**مشكلة الدراسة:** ما مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز في تحسين الأداء المتميز للمؤسسة إتصالات الجزائر، تبسة.

**عينة الدراسة:** 70 إداري موظفا

**أدوات الدراسة:** إستبيان، برنامج SPSS

**أهم النتائج:** وجود أثر إيجابي للذكاء الإستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة محل دراسة.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

بعدما تم عرض أهم الدراسات السابقة ستناول في هذا المطلب أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية بالإضافة إلى ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة.

الجدول رقم (02): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

الدراسة الحالية	الرقم	الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي				
دراسة في جامعة غرداية	1	سعاد حرب قاسم	تناولت الذكاء الاستراتيجي.	-طبقت في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.
تناولت الدراسة دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين.			-هدفت إلى تحسين مستوى القوى البشرية في مكتب غزة	-تمت الدراسة في فلسطين.
-طبقت على جامعة غرداية.			-إستخدمت نفس المنهج، وتحليل النتائج عن طريق برنامج SPSS.	-تمت الدراسة في 2011.
-اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة ميدانية.			-توصي بإستخدام الذكاء الإستراتيجي.	-إختلاف الدراسة في نوع المؤسسة التي تمت فيها الدراسة الميدانية.
-اعتمدت على الاستبيان.				
-تمت الدراسة في 2024.				
2	إيناس هشاش	-تناولت الذكاء الاستراتيجي.	-طبقت على مؤسسة الشقف لصناعة البطاريات.	
		-إستخدمت نفس المنهج، وتحليل النتائج عن طريق برنامج SPSS.	--تمت الدراسة في ولاية أم البواقي -الجزائر.	
			-تمت الدراسة في 2019.	
			-إختلاف الدراسة في نوع	

			-توصي بإستخدام الذكاء الإستراتيجي. الدراسة الميدانية. المؤسسة التي تمت فيها
3	Lawa Camilla	-تناولت الذكاء الاستراتيجي. -توصي بإستخدام الذكاء الإستراتيجي.	-تمت الدراسة في 2011. - إختلاف الدراسة في نوع المؤسسة التي تمت فيها الدراسة الميدانية.
4	Abbas Keikha and Other And Al	-تناولت الذكاء الاستراتيجي. -هدفت إلى معرفة التأثير الاستراتيجي. -إستخدمت نفس المنهج، وتحليل النتائج عن طريق برنامج SPSS. -توصي بإستخدام الذكاء الإستراتيجي.	-طبقت في البنوك الخاصة مدينة زهران. -تمت الدراسة في 2016. - إختلاف الدراسة في نوع المؤسسة التي تمت فيها الدراسة الميدانية.
الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز			
1	ألفة عبد الرحيم أبو صفية	-تناولت الأداء المتميز. - إستخدمت نفس المنهج، وتحليل النتائج عن طريق برنامج SPSS.	-طبقت في الجامعة الإسلامية بغزة. -تمت الدراسة في 2018. -تناولت أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء.
2	خلفي مريم حسناء	-تناولت الأداء المتميز. - إستخدمت نفس	-طبقت في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي-

			المنهج، وتحليل النتائج عن طريق برنامج SPSS. الجزائر. -هدفت إلى دور التنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز. -تمت الدراسة في 2017 في أم البواقي.
3	Cook of verma(2002)	-الأداء المتميز. - إستخدمت نفس المنهج، وتحليل النتائج عن طريق برنامج SPSS.	-اكتشاف العلاقة بين أنظمة النوعية والأداء المتميز. -تمت الدراسة في 2002
4	Gender variation in Akhir's Stady Performance apparaisal in Banking Sector 2003	الأداء المتميز. - إستخدمت نفس المنهج، وتحليل النتائج عن طريق برنامج SPSS.	-تمت الدراسة في 2003. -تمت في الخدمات المصرفية ماليزيا. - إختلاف الدراسة في نوع المؤسسة التي تمت فيها الدراسة الميدانية.
الدراسات السابقة التي ربطت بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز			
1	الهاشمي ربيعي	الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز.	-طبقت في مؤسسة اتصالات الجزائر.

		<p>-توضيح دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز.</p> <p>- إستخدمت نفس المنهج، وتحليل النتائج عن طريق برنامج SPSS.</p> <p>-توصي بإستخدام الذكاء الإستراتيجي.</p>	<p>-تمت في تبسة.</p> <p>-تمت الدراسة في 2020.</p> <p>- إختلاف الدراسة في نوع المؤسسة التي تمت فيها الدراسة الميدانية.</p>
2	<p>دليل عبد الرحمان.</p> <p>-أونجا عبد الكريم.</p>	<p>- دور الـ ذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز.</p> <p>- نفس نوع المؤسسة التي تمت فيها الدراسة الميدانية.</p> <p>- إستخدمت نفس المنهج، وتحليل النتائج عن طريق برنامج SPSS.</p> <p>-توصي بإستخدام الذكاء الإستراتيجي.</p>	<p>-طبقت في جامعة أحمد دراية.</p> <p>-تمت في أدرار.</p> <p>-تمت الدراسة في 2021.</p>

المصدر: من إعداد الطالبين

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة من الدراسات السابقة في إختيار منهج الدراسة.
- ساهمت الدراسة السابقة في إثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري نظرا لكم المعلومات التي إحتوتها.
- الاستفادة من المراجع والكتب الذي تناولتها الدراسات السابقة.
- الربط والمقارنة بين نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.
- التعرف على مفاهيم وأبعاد جديدة لها علاقة بالذكاء الإستراتيجي، من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة.
- ساعدت الدراسة السابقة في القدرة على بناء أداة الدراسة " الإستجابة ".

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للجانب النظري موضوع دراستنا وفي المبحث الأول منه نكون قد سلطنا الضوء على مدخل للذكاء الإستراتيجي وفي المبحث الثاني على أساسيات حول الأداء المتميز حيث يعتبر الأول أحد أهم الأدوات الأساسية في عصرنا الحالي الذي يركز على المعلومة التي تعتبر المورد الأساسي، كما تطرقنا إلى كيفية الوصول بهذه المعلومة المستمدة من بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية أما الثاني فيساهم في سعي المنظمات إلى تبني أفكار جديدة وذلك رغبة في التميز عن المنافسين وقدرتها على البقاء.

أما المبحث الثالث تناولنا فيه مجموعة الدراسات السابقة التي قمنا بتحليلها ومعالجتها لمعرفة أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين موضوعنا الذي نريد مناقشته وكذلك ما يميز دراستنا عن سابقتها وما إستفدنا منها.

## الفصل الثاني

تمهيد:

بعد عرضنا الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة الذكاء الإستراتيجي، الأداء المتميز، سيتم في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم على الجامعة - جامعة غرداية - وإجراء عمليات إستطلاع عينة من الأساتذة والإداريين العاملين بالجامعة المعنية بالدراسة الميدانية وسنحاول في هذه الدراسة التطبيقية التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

سيتم توضيح كل من الجامعة محل الدراسة (جامعة غرداية).

#### المطلب الأول: تعريف بمؤسسة جامعة غرداية

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 24/08/2004 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012 ، ونلخص ذلك في المراحل التالية:

#### 1- ملحقة غرداية: افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية في

الفروع التالية:

- الجذع المشترك لعلم الاجتماع والديموغرافيا.
- ليسانس تاريخ.

#### 2- المركز الجامعي لغرداية: أنشأ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في

11 رجب 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005 ، يتضمن معهدين:

- معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.
- معهد العلوم التجارية.

والفروع المفتوحة هي:

- التاريخ
- علم الاجتماع.
- الأدب العربي.
- الحقوق.
- علم النفس.
- العلوم التجارية.

مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي إلى المركز بيداغوجيا.

تم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18/10 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 12-

01-2010 بإضافة معهدين، حيث أصبح المركز يتكون من:

- معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد الآداب واللغات.

- معهد علوم الطبيعة والحياة .

### 3- جامعة غرداية:

ثم ارتقى المركز الجامعي بغرداية إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 يونيو سنة 2012 ، يتضمن إنشاء جامعة غرداية، تضم ست كليات وهي كالتالي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا .
- كلية العلوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض.
- كلية الآداب واللغات .
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

شكل رقم (04): يوضح مديريات جامعة غرداية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق من المصلحة المختصة

المعلومات بناء على التحقيق الإحصائي النهائي لجامعة غرداية- مارس 2024:

تعداد الموظفين:

501 موظف منهم مقسمين كما يلي:

الموظفون الإداريون: 330

المتعاقدين: 171

تعداد الطلبة:

بلغ عدد الطلبة للموسم الجامعي الحالي: 11268 طالب منهم 416 طالب في طور ما بعد التدرج، مقسمين كما يلي:

5421 ذكور

5847 إناث

الجدول رقم (03): تعداد الأساتذة

العدد	الأساتذة
123	أستاذ
177	أستاذ محاضر أ
121	أستاذ محاضر ب
81	أستاذ مساعد أ
95	أستاذ مساعد ب
300	الأساتذة في مصاف الأستاذية

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على وثائق من المصلحة المختصة

الجدول رقم (04): مسارات التكوين المفتوحة في ليسانس بجامعة غرداية نظام (ل.م.د) للموسم الجامعي 2023/2024

الميدان	الفرع	التخصص
لغة وأدب عربي	دراسات لغوية	لسانيات عامة
	دراسات أدبية	أدب عربي
		أدب جزائري
آداب ولغات أجنبية	لغة فرنسية	لغة فرنسية
	لغة انجليزية	لغة انجليزية
علوم وتكنولوجيا	آلية	آلية
	كهروميكانيك	صيانة صناعية
	هندسة الطرائق	هندسة الطرائق
	ري	ري
	هندسة مدنية	هندسة مدنية
	كهروتقني	كهروتقني
	هندسة ميكانيكية	ميكانيك طاوقية
	طاقات متجددة وبيئة	طاقات متجددة وبيئة
	إعلام آلي	نظم معلوماتية
	رياضيات	رياضيات

فيزياء طاقوية	فيزياء	علوم المادة
فيزياء المواد		
كيمياء عضوية	كيمياء	
كيمياء تحليلية		
تسويق	علوم تجارية	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تجارة دولية		
إدارة الأعمال	علوم التسيير	
إدارة الأعمال السياحية		
إدارة الموارد البشرية		
اقتصاد نقدي وبنكي	علوم اقتصادية	
اقتصاد وتسيير المؤسسات		
اقتصاد كمي		
محاسبة ومالية	علوم مالية ومحاسبة	
مالية المؤسسة		
محاسبة وجباية		
التكنولوجيا المالية		
إنتاج نباتي	علوم فلاحية	علوم الطبيعة والحياة

حماية النباتات		
انتاج حيواني		
بيوكيمياء	علوم بيولوجية	
ميكروبيولوجيا تطبيقية		
بيئة ومحيط	بيئة ومحيط	
الفقه والأصول	علوم إسلامية - الشريعة	
الشريعة والقانون		
العقيدة ومقارنة الأديان	علوم إسلامية - أصول الدين	
تاريخ عام	علوم إنسانية - تاريخ	
اتصال	علوم إنسانية - علوم الإعلام و الاتصال	علوم إنسانية واجتماعية
علم النفس المدرسي		
علم النفس العيادي	علوم اجتماعية - علم النفس	
علم النفس العمل والتنظيم		
علم الاجتماع	علوم اجتماعية - علم الاجتماع	
قانون عام		حقوق وعلوم سياسية
قانون خاص	حقوق	

تنظيم سياسي وإداري	علوم سياسية	
--------------------	-------------	--

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على وثائق من المصلحة المختصة

الجدول رقم (05): مسارات التكوين المفتوحة في الماستر بجامعة غرداية

الميدان	الفرع	التخصص
لغة وأدب عربي	دراسات لغوية	لسانيات عربية
	دراسات أدبية	أدب عربي قديم
		أدب عربي حديث ومعاصر
آداب ولغات أجنبية	لغة فرنسية	أدب عام ومقارن
		تعليمية اللغات الأجنبية
	لغة إنجليزية	تعليمية اللغات الأجنبية
علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	علوم تجارية	التسويق الصناعي
		تسويق الخدمات
		مالية وتجارة دولية
	علوم التسيير	إدارة الأعمال
		إدارة الموارد البشرية
		إدارة الأعمال السياحية
	علوم اقتصادية	اقتصاد نقدي وبنكي
		اقتصاد وتسيير المؤسسات

تدقيق ومراقبة التسيير	علوم مالية ومحاسبة	
مالية المؤسسة		
محاسبة		
علم البيئة	بيئة ومحيط	
حماية النباتات	علوم فلاحية	علوم الطبيعة والحياة
إنتاج نباتي		
بيوكيمياء تطبيقية	علوم بيولوجية	
ميكروبيولوجيا تطبيقية		
الفقه المقارن وأصوله	علوم إسلامية-الشريعة	
الشريعة والقانون		
العقيدة الإسلامية		
تاريخ المغرب العربي الحديث	علوم إنسانية-تاريخ	
تاريخ المغرب الإسلامي في العصر الوسيط		علوم إنسانية واجتماعية
الاتصال والعلاقات العامة	علوم إنسانية - علوم الإعلام والاتصال	
علم النفس المدرسي		
علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	العلوم الاجتماعية-علم النفس	

علم النفس العيادي		
علم اجتماع التنظيم والعمل	العلوم الاجتماعية-علم الاجتماع	
علم اجتماع التربية		
علم الاجتماع الثقافي		
القانون الإداري		
القانون الجنائي والعلوم الجنائية	حقوق	حقوق وعلوم سياسية
القانون الخاص		
تنظيم سياسي وإداري	علوم سياسية	
آلية وأنظمة	آلية	
صيانة صناعية	كهروميكانيك	
طاقات متجددة في الكهروتقني	طاقات متجددة	
طاقات متجددة في الميكانيك	هندسة ميكانيكية	علوم وتكنولوجيا
هندسة كيميائية	هندسة الطرائق	
الري الحضري	ري	
هياكل	هندسة مدنية	
أنظمة ذكية لاستخراج المعارف	إعلام آلي	
تحليل دالي وتطبيقات	رياضيات	رياضيات وإعلام آلي

فيزياء	فيزياء طاقة وطاقات متجددة	علوم المادة
كيمياء	كيمياء تحليلية	

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على وثائق من المصلحة المختصة

الجدول رقم (06): مسارات التكوين المفتوحة في شهادة مهندس دولة بجامعة غرداية

هندسة مدنية	علوم وتكنولوجيا
هندسة الطرائق	
كهروتقني	
هندسة ميكانيكية	
العلوم الفلاحية	علوم الطبيعة والحياة

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على وثائق من المصلحة المختصة

الجدول رقم (07): الكليات والأقسام

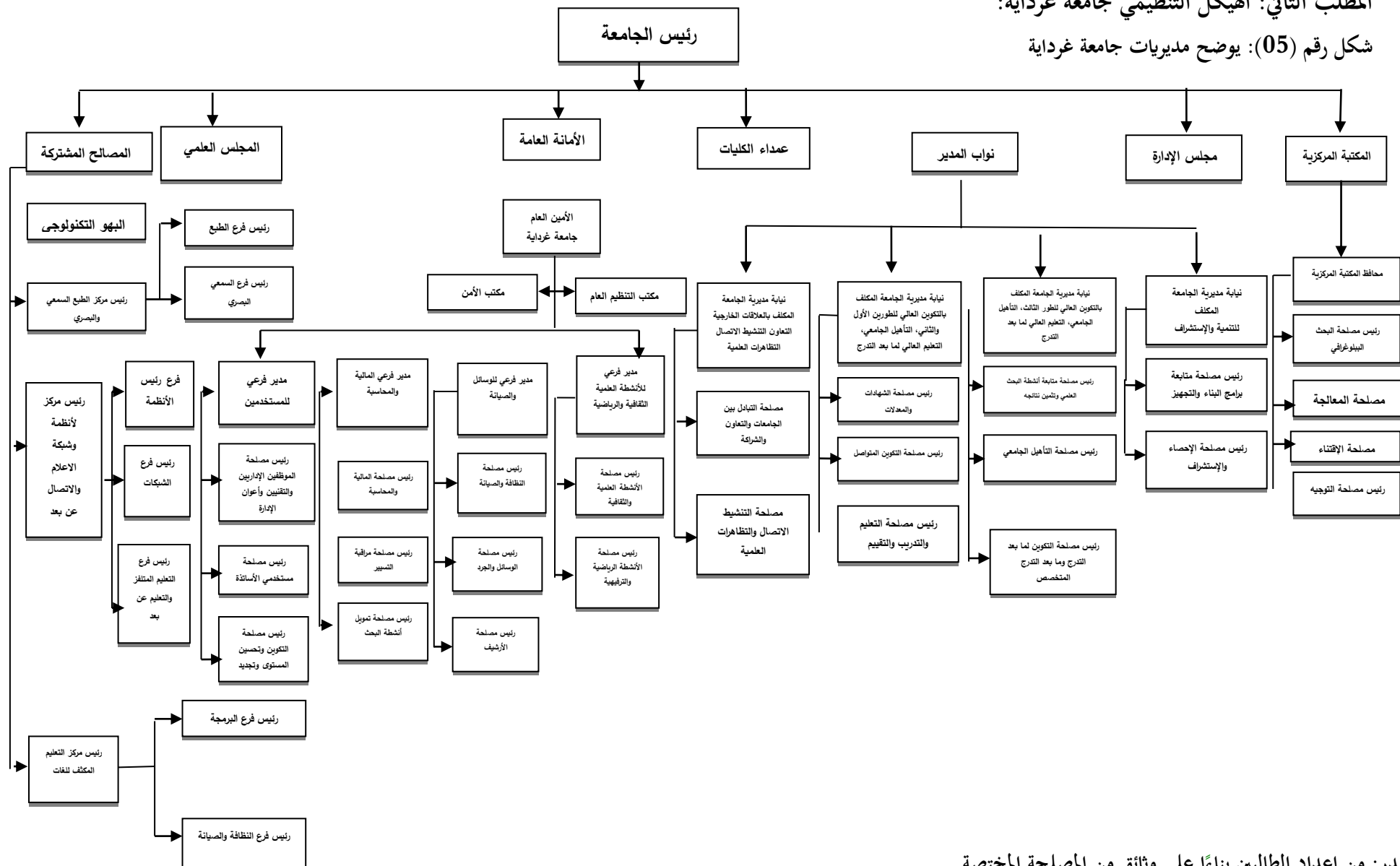
القسم	الكلية
علوم اقتصادية	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
علوم تجارية	
علوم التسيير	
علوم مالية ومحاسبة	
قسم البيولوجيا	كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
قسم العلوم الفلاحية	

الآلية والكهروميكانيك	العلوم والتكنولوجيا
الرياضيات والإعلام الآلي	
الري والهندسة المدنية	
هندسة الطرائق	
الحقوق	الحقوق والعلوم السياسية
العلوم السياسية	
اللغة الانجليزية	الآداب واللغات
اللغة والأدب العربي	
اللغة الفرنسية	
علوم إسلامية	علوم إنسانية واجتماعية
تاريخ	
إعلام واتصال	
علم اجتماع	
علم النفس	

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على وثائق من المصلحة المختصة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي جامعة غرداية:

شكل رقم (05): يوضح مديريات جامعة غرداية



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على وثائق من المصلحة المختصة

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يعني تحديد المنهج، الإجراءات التي يتبعها لتحقيق أهداف الدراسة، بما في ذلك المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة وعينته، وكذا التحقق من الصدق وثبات أدوات الدراسة.

#### المطلب الأول: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها

في هذا المطلب يتم وصف للمنهج المستخدم في الدراسة وهو جزء من تحديد الإطار المنهجي لها ويتم أيضا وصف أدوات جمع البيانات وكيفية تصميمها مع مجتمع الدراسة وعينتها وبشكل عام يهدف هذا المطلب إلى توضيح جوانب المنهجية والعلمية المتعلقة بجمع البيانات التي تعتبر أساسية في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

#### أولاً: عرض الاستبيان:

حيث يتم التطرق إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان والظروف التي تم فيها صياغته، بدءاً من مرحلة إعداد الاستمارة وكيفية تصميم قائمة الأسئلة، مروراً بكيفية نشر وتوزيع الاستمارات، ثم التطرق إلى هيكل الاستبيان وكذا مجتمع وعينة الدراسة.

#### ثانياً: منهج الدراسة:

أن لهذه الدراسة بعد ميداني تطبيقي كونها تتعلق بدور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية، لذلك اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات، والمعلومات المحصل عليها من خلال استبيان ثم إعدادها لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماع SPSS20.

#### ثالثاً: استبانة الدراسة:

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء ووجهات نظر العاملين في جامعة غرداية حول مشكلة الدراسة. ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل:

#### ■ مرحلة التصميم الأولى:

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقاً من الجانب النظري والدراسات السابقة تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- استعمال لغة سليمة؛
- صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛
- ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

➤ بعد الانتهاء من إعداد الأسئلة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال وذلك بغية التحكيم والتأكد من سلامة بناء الاستمارة وصياغة الأسئلة، وتفادي الأخطاء التقنية و المنهجية التي قد تحول دون الوصول إلى الأهداف المنشودة.

#### ■ مرحلة إعادة التصميم:

بعد المراجعة والأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المختصين، تم عرض الاستبيان على مجموعة من العاملين في جامعة غرداية للتأكد من وضوح واستيعاب الأسئلة من قبلهم، حيث تمكننا هذه المرحلة الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات واتخاذ بعض التعديلات والتصميمات فيما يخص الأسئلة وصياغتها بطريقة مناسبة وواضحة.

#### ■ مرحلة التصميم النهائي:

وهي المرحلة النهائية المتعلقة بالاستمارة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات في المرحلة السابقة ومن ثم التصميم النهائي للاستمارة وتوزيعه مستعنيين في ذلك على:

- التسليم المباشر لأفراد العينة؛
- الاستعانة ببعض الزملاء الأكاديميين وأصحاب المهنة.
- أما عن طريق استرجاع الاستمارات فقد اختلفت تبعا لاختلاف طرق توزيعها حيث تم الحصول على الإجابة من خلال ما يلي:
- الحصول على الإجابة بشكل مباشر من المستجوبين؛
- استلام الاستمارات من قبل الزملاء الذين تم الاستعانة بهم.

#### رابعا: هيكل الاستبيان

#### 1) هيكل الاستبيان:

تتضمن استمارة الاستبيان 42 سؤالاً موزعة محورين كما يلي:

- الجزء الأول: يوضح البيانات الشخصية عن أفراد المجتمع، واحتوت على خمس فقرات، (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، والتي يتوقع أن تساعد الباحث على تفسير النتائج.
- الجزء الثاني: يوضح ابعاد الدكاء الاستراتيجي التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (26) فقرة. إذ يحتوي على (06) ابعاد، كل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (07) فقرات متعلقة ببعد الاستشراف و(04) فقرات ببعد الرؤية، (04) فقرات متعلقة ببعد الشراكة و (03) فقرات متعلقة ببعد الابداع، (04) فقرات متعلقة ببعد الدافعية، و(04) فقرات متعلقة ببعد تفكير النظم.
- الجزء الثالث: متعلق بالأداء المتميز ويتكون من 16 فقرة.

الجدول رقم (08): يوضح مضمون الاستبيان

العدد	رقم الفقرات
الاستشراف	(01-07)
الرؤية	(08-11)
الشراكة	(12-15)
الابداع	(16-18)
الدافعية	(19-22)
تفكير النظم	(23-26)
الأداء المتميز	(27-42)

المصدر: من إعداد الطالبين

متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (09)

الجدول رقم (09): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
الذكاء الاستراتيجي	المتغير المستقل
الأداء المتميز	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين

خامسا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من العاملين بمجمل (55) في جامعة غرداية

• عينة الدراسة:

استهدف الاستبيان عينة عشوائية من الأساتذة والموظفين جامعة غرداية خلال توزيع 55 استبيان تم الحصول على 50

استبانة صالحة للدراسة و 2 ملغاة و 3 مفقودة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10) يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
100%	55	عدد الاستثمارات الموزعة
%94.54	52	عدد الاستثمارات المسترجعة
%5.45	03	عدد الاستثمارات المفقودة
%3.66	02	عدد الاستثمارات الملغاة
90.90%	50	عدد الإستثمارات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على تجميع الاستبيان

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert) الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (11) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(11) يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	4.2-5	3.4-4.19	2.60-3.39	1.80-2.59	1.79-1

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على تجميع الاستبيان

### سادسا: منهجية استخراج النتائج

يهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 20 وبرنامج Excel 2007. لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

✓ **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

✓ **التكرارات والنسب المئوية:** ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

✓ **معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha)** لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

✓ **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)** : لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

✓ **إختبار t-test** لإختبار العينات المستقلة. لمعرفة أثر المتغير المستقل في متغيرات الدراسة.

✓ **إختبار كولومجروف - سمرنوف: (Sample K-S -1)** لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

✓ **تحليل الانحدار:** حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.

✓ **الاختبار الإحصائي ANOVA** لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.

### المطلب الثاني: حساب صدق وثبات الاستبيان

**1-تحكيم الاستبيان:** عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (03) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

**2-قياس ثبات الاستبيانة:** يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) والجدول التالي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (12) معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الاول: الذكاء الاستراتيجي	26	0.730
الاستشراف	07	0.690
الرؤية	04	0.736
الشراكة	04	0.769
الابداع	03	0.761
الدافعية	04	0.704
تفكير النظم	04	0.721
المحور الثاني: الأداء المتميز	16	0.772
جميع العناصر	42	0.767

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 20 (أنظر إلى الملحق الرقم 03)

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.767) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين ( 0.690 إلى 0.769) حيث كانت اكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (77%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

03- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson

(Correlation Coefficient

وذلك بحساب معاملات الارتباط بين عناصر المحور الأول المتعلق بأبعاد الذكاء الاستراتيجي في (الاستشراف، الرؤية، الشراكة، الابداع، الدافعية، تفكير النظم) ومعامل الارتباط للمحور الثاني المتعلق بالأداء المتميز والاستبيان ككل.

الجدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين عناصر و محاور الدراسة

عنـــــــــوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستشراف	0.613**	0.000
الرؤية	0.374**	0.000
الشراكة	0.428**	0.000
الابداع	0.733**	0.000
الدافعية	0.680**	0.000
تفكير النظم	0.681**	0.000
المحور الاول: الذكاء الاستراتيجي	0.657**	0.000
المحور الثاني: الأداء المتميز	0.539**	0.000
جميع الفقرات	0.553**	0.000

(\*\*) : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05 (إذهب إلى الصفحة 92)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS 20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة وموجبة ومتوسطة بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.553\*\*) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي وبين الأداء المتميز حيث أن:

- معامل الارتباط المحور الاول المتعلق بالذكاء الاستراتيجي بدرجة (0.657\*\*) وهي درجة مرتفعة موجبة عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)

- معامل الارتباط البعد الاول المتعلق بالاستشراف كان بدرجة (0.613\*\*) وهي درجة مرتفعة موجبة عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)

- معامل الارتباط البعد الثاني المتعلق بالرؤية كان بدرجة ( $0.374^{**}$ ) وهي درجة مرتفعة موجبة عند مستوى الدلالة المحسوبة ( $0,000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $0,05$ )
- معامل الارتباط البعد الثالث المتعلق بالشراكة كان بدرجة ( $0.428^{**}$ ) وهي درجة مرتفعة موجبة عند مستوى الدلالة المحسوبة ( $0,000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $0,05$ )
- معامل الارتباط البعد الرابع المتعلق بالابداع كان بدرجة ( $0.733^{**}$ ) وهي درجة مرتفعة موجبة عند مستوى الدلالة المحسوبة ( $0,000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $0,05$ )
- معامل الارتباط البعد الخامس المتعلق بالدافعية كان بدرجة ( $0.680^{**}$ ) وهي درجة مرتفعة موجبة عند مستوى الدلالة المحسوبة ( $0,000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $0,05$ )
- معامل الارتباط البعد السادس المتعلق تفكير النظم كان بدرجة ( $0.681^{**}$ ) وهي درجة مرتفعة موجبة عند مستوى الدلالة المحسوبة ( $0,000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $0,05$ )
- أما معامل الارتباط للمحور الثاني المتعلق بالأداء المتميز كان بدرجة ( $0.539^{**}$ ) وهي أيضا درجة مرتفعة موجبة عند مستوى الدلالة المحسوبة ( $0,000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $0,05$ )
- مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين محاور الدراسة من وجهة نظر العاملين بجامعة غرداية.
- \*توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (14): يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	الدكاء الاستراتيجي	26	0,873	0,626
الثاني	الأداء المتميز	16	0,431	0,828

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا مخرجات SPSS 20

التحليل واتخاذ القرار الإحصائي:

من خلال الجدول رقم (7-2) يتضح أن قيمة  $Z$  للمحور الأول تساوي (0.873)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.626) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة  $Z$  للمحور الثاني تساوي (0.431)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.828) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

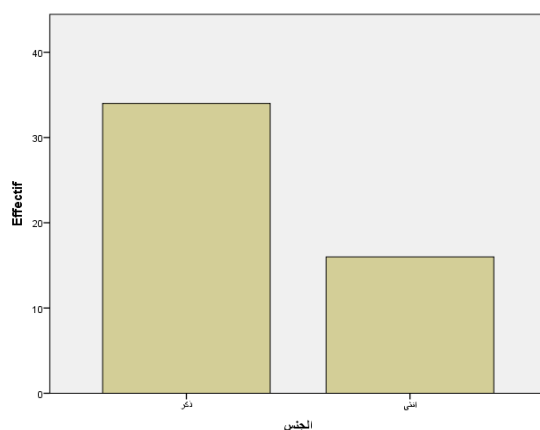
أولاً: توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس:

جدول رقم (15) : توزيع عينة دراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	34	68.0%
أنثى	16	32.0%
المجموع	50	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم (06): توزيع عينة دراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

### التعليق:

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة 68% من مجموع المستجوبين بينما بلغت نسبة الإناث في العينة 32% وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات حيث يجذب استقطاب الذكور لشغل هذا النوع من العمل، كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث، وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في توظيف العنصر النسوي وتمكينه من تحمل المسؤولية بالمؤسسة محل الدراسة.

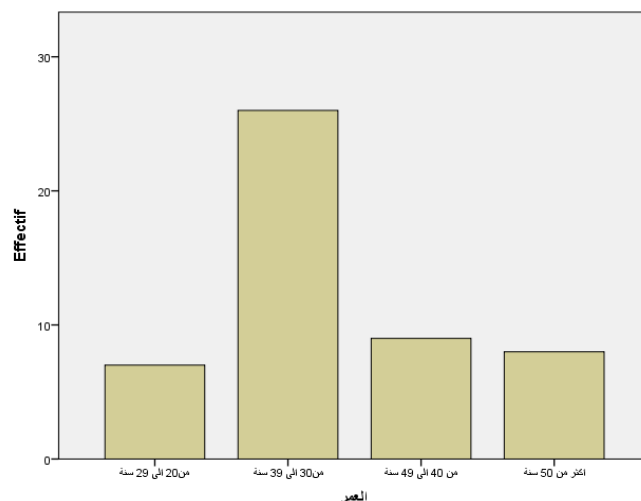
ثانيا: توزيع أفراد العينة تبعا للفئة العمرية

جدول رقم (16): توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية

الفئة	التكرار	النسبة
من 20 الى 29 سنة	7	14.0%
من 30 الى 39 سنة	26	52.0%
من 40 الى 49 سنة	9	18.0%
اكثر من 50 سنة	8	16.0%
المجموع	50	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم (07): توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel 2007

التعليق:

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية [من 30 إلى 39 سنة] كانت بنسبة % 52 وهي الفئة ذات أكبر نسبة وتليها الفئة العمرية [من 40 الى 49 سنة] بنسبة %18 من مجموع المستجوبين، وتليها الفئة العمرية [أكثر من 50 سنة] بنسبة %16 من مجموع المستجوبين وأخيرا الفئة العمرية [من 20 سنة الى 29 سنة] بنسبة %14 من مجموع المستجوبين.

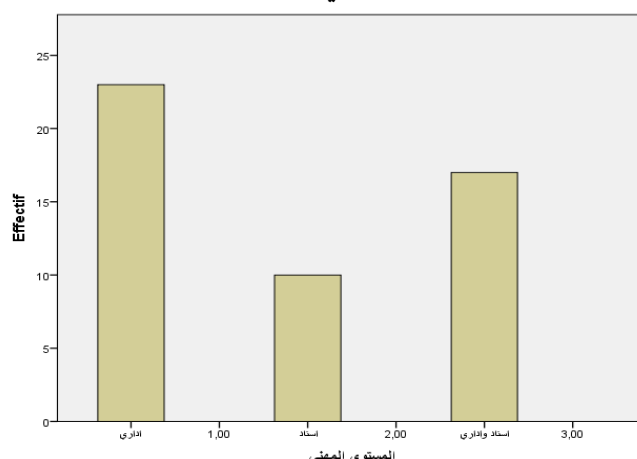
ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا للمسمى الوظيفي

جدول رقم(17) : توزيع عينة دراسة حسب المسمى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة
اداري	23	%46.0
استاذ	10	%20.0
استاذ واداري	17	%34.0
المجموع	50	%100,0

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم (08): توزيع عينة دراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

التعليق:

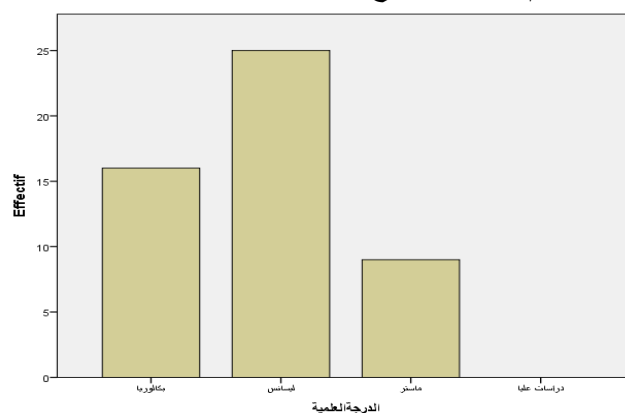
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مهنة، إذ أن %46 من العينة اداري تليها مهنة استاذ واداري النسبة 34 % اما العينة الاخيرة فكانت استاذ بنسبة %20.

رابعاً: توزيع أفراد العينة تبعاً المؤهل العلمي  
جدول رقم (18) : توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة
بكالوريا	16	32%
ليسانس	25	50%
ماستر	7	18%
دراسات عليا	2	0%
المجموع	50	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم (09): توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

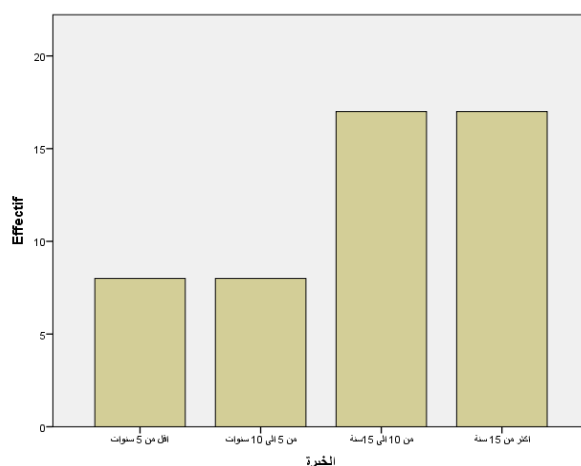
التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي ليسانس بنسبة 50% أما العينة بكالوريا فقد تحصلت على نسبة 32% بينما في المرتبة الأخيرة نجد مستوى تعليمي ماستر بنسبة 18% وهذه ما يدل على ان افراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي عالي كما ان المؤسسات تستقطب الفئة المثقفة لضمان سيرورة عملها وهذا ما يساعدنا في الاجابة على اسئلة الدراسة.

خامسا: توزيع أفراد العينة تبعا لسنوات الخبرة  
جدول رقم(19) : توزيع عينة دراسة حسب سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	8	%16.0
من 5 الى 10 سنوات	8	%16.0
من 10 الى 15 سنوات	17	%34.0
اكثر من 15 سنة	17	%34.0
المجموع	50	%100,0

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel  
الشكل رقم (10): توزيع عينة دراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel2007  
التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية، إذ أن 34% من العينة لديهم خبرة من 10 الى 15 سنة بنفس نسبة عينة أكثر من 15 سنة، أما العينة الاخيرة فكانت لديهم خبرة مهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 16% بنفس نسبة عينة اكثر من 5 الى 10 سنوات.

## المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي

قصد التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بجامعة غرداية من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفاً بـ 6 أبعاد (الاشراف، الرؤية، الشراكة، الابداع، الدافعية، تفكير النظم) تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر عينة الدراسة ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح تصورات المستجوبين لثور الذكاء الاستراتيجي مرتبة حسب الأهمية

البعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الاستشراف	3,7652	0,56154	موافق
الرؤية	3,7918	0,48816	موافق
الشراكة	3,6867	0,67805	موافق
الابداع	3,5898	0,71552	موافق
الدافعية	3,8257	0,59191	موافق
تفكير النظم	0.6631	0.65238	موافق
الذكاء الاستراتيجي	3,7310	0,56142	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج SPSS 20

## التحليل الاقتصادي:

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة قد أظهروا موافقتهم حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاشراف، الرؤية، الشراكة، الابداع، الدافعية، تفكير النظم) فقد جاء المعدل العام مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (3.7310) والانحراف المعياري قدر بـ (0,56142) يرجع ذلك إلى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي بجامعة غرداية بمستويات مختلفة كونه يساعد على تلبية متطلبات نظام التخطيط الاستراتيجي وعملية صنع القرار، كما يضمن التركيز على وضع الأهداف الطويلة الأجل، ويتعامل مع الأهداف المهمة والخطط الشاملة للمؤسسة.

-إذ احتل المرتبة الأولى **بعد الدافعية** بمتوسط حسابي (3.8257) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، ويظهر اثر هذا البعد ان لديه دور كبير في التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم نحو الأهداف وغايات المؤسسة كما ان المستجوبين في نظرهم ان المؤسسة تسعى الى اثارة التنافس فيها بينهم لتحفيزهم على الإنجاز، ووجود مكافآت متنوعة تتوافق مع ما يتم إنجازه.

-في حين جاء **بعد الرؤية** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.7918) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، نفسر ذلك بان المؤسسة لديها آمال وطموحات وتطلعات في المستقبل البعيد والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية بحيث ان هذه الأخيرة تعطي دفعا قويا للمؤسسة وحافز للعمل والمثابرة لتحقيقها.

-في حين احتل **بعد الاستشراف** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,7652) وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، نفسر ذلك من وجهة نظر المستجوبين الى ان الجامعة تهتم بالتنبؤ بالمستقبل البعيد وتمييز ما يمكن تجنبه، وفي نفس الوقت تعرف جيدا المكانة التي تريد الوصول اليها.

- كما جاء **بعد الشراكة** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.6867) وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، حيث ان هذا البعد هو التحالف حيث تعكس عملية التعاون وتبادل المعلومات لبناء استراتيجية اعمال ناجحة، وترتكز على الاستغلال الذكي لكامل الطاقات العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة وفي نظر المستجوبين تسعى المؤسسة دائما الى إقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى للاستفادة مما لديها من تجارب، والاعتماد على قدراتها الذاتية.

-في حين جاء **بعد تفكير النظم** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.6631) وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، حيث ان العاملين في جامعة غرداية يرون ان هذا البعد يشمل التفكير المركب الذي يدمج العناصر والاجزاء ببعضها البعض، ويعمل على تحليل أسبابها كرزمة واحدة مجتمعة غير مفصلة، وكذلك يعتمد على دراسة الأفكار بشكل جماعي ويحقق عن طرق جديدة لاكتساب المعرفة بغرض التكامل الاستراتيجي.

- كما جاء **بعد الابداع** في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.5898) وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، حيث ان العاملين في جامعة غرداية قد ابدعوا بأفكار جديدة تطوير منتجات وقيادة لفريق عمل وتحسين الخدمة للطلاب.

وهذه النتائج تؤكد أن ابعاد الدكاء الاستراتيجي مقبول عموما، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدى.

البعد الأول: بعد الاستشراف

الجدول رقم (21) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد الاستشراف مرتبة حسب درجة الموافقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يقوم المسؤولون في جامعة بوضع العديد من الخطط البديلة تحسب لما سيحدث مستقبلا	3,8000	00,88289	موافق
02	لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية	3,0250	0,891200	موافق
03	يتم تعبئة الشواغر الإدارية القيادية ورؤيا مستقبلية بالجامعة بناءً على مهارات وخبرات	3,4750	0,640010	موافق
04	تملك الإدارة العليا الإرادة والقدرة على المبادرة في ظل التطورات الراهنة و الجديدة	3,8250	0,930600	موافق
05	أعتقد أن القرارات المتخذة في الجامعة تقوم على استقرار تحليل للمستقبل	4,3750	0,80662	موافق
06	تعمل الإدارة العليا للجامعة على استقرار المستقبل في تحقيق التميز والريادة في الأجل الطويل	3.6987	0.89365	موافق
07	يقوم المسؤولون في جامعة بوضع العديد من الخطط البديلة تحسب لما سيحدث مستقبلا	3.5769	0.94756	موافق
المعدل العام		3.7652	0,56154	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS 20

يتبين من الجدول أعلاه ان اساتدة واداريين في جامعة غرداية قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعده الاستشراف ، بمتوسط حسابي قدر ب(3.7652) ، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (05) التي تنص على ان (أعتقد أن القرارات المتخذة في الجامعة تقوم على استقرار تحليل للمستقبل) فقد جاء متوسطها الحسابي (4.3750) بتقدير مرتفع، اما في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (02) التي تنص على ان (لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانيات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية) وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.0250) درجة موافقة.

البعد الثاني: بعد الرؤية

الجدول رقم (22) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد الرؤية مرتبة حسب درجة الموافقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تملك الإدارة الجامعية رؤيا ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها تطلعات المستقبل	4,6250	1,00480	موافق
02	لدى القادة قدرة على تحويل تصوراتهم إلى واقع	3,7250	0,84694	موافق
03	تغير دورات التكوينية استنادا الى رؤية الجامعة حسب ما تفرضه البيئة الخارجية	3,1750	0,84391	موافق
04	أستخدم رؤيتي في توحيد جهود الجامعيين حسب أهداف التي نسعى لها	3,6250	0,62788	موافق
	المعدل العام	3,7918	0,48816	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS 20

يتبين من الجدول أعلاه ان طالبات في جامعة غرداية قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعء الرؤية ،  
بمتوسط حسابي قدر ب(3.7918) ،بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (01) التي  
تنص على ان (تملك الإدارة الجامعية رؤيا ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها تطلعات المستقبل. ( فقد جاء متوسطها  
الحسابي (4.6250)بتقدير مرتفع، اما في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (03) التي تنص على ان (تغير دورات التكوينية  
استنادا الى رؤية الجامعة حسب ما تفرضه البيئة الخارجية) وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3,1750)  
بتقدير درجة موافقة.

### البعء الثالث: بعد الشراكة

الجدول رقم (23) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد الشراكة مرتبة حسب درجة الموافقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تبتكر الإدارة الجامعية أسلوبا جديدا يفيد العاملين بها في تحقيق رسالتها وأهدافها	3,8714	0,128310	موافق
02	يساعد التشارك على تحقيق استراتيجية الجامعة	3,4286	0,110840	موافق
03	تفتح الشراكة للجامعة آفاق للحصول على خبرات متعددة المجالات	3,5857	0,096670	موافق
04	تعتمد الجامعة على أسلوب الشراكة بشكل دائم	3,5571	0,085290	موافق
	المعدل العام	3,6867	0,67805	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS 20.

يتبين من الجدول أعلاه ان طالبات في جامعة غرداية قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعد الشراكة بمتوسط حسابي قدر ب(3.6867)، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (01) التي تنص على ان (تبتكر الإدارة الجامعية أسلوبا جديدا يفيد العاملين بها في تحقيق رسالتها وأهدافها) فقد جاء متوسطها الحسابي (3.8857) بتقدير مرتفع، اما في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (02) التي تنص على ان (يساعد التشارك على تحقيق استراتيجية الجامعة) وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.4286) بتقدير درجة موافقة.

#### البعد الرابع: بعد الابداع

الجدول رقم (24) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد الابداع مرتبة حسب درجة الموافقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	هناك دعم دائم لأفكار جديدة	3,9714	0,900430	موافق
02	تحرص إدارة الجامعة على استغلال الأمثل للوقت	3,9730	0,760840	موافق
03	تحفز الإدارة الموظف المبدع في عمله	3,7286	0,899620	موافق
	المعدل العام	3,5898	0,71552	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS 20

يتبين من الجدول أعلاه ان الطالبات في جامعة غرداية قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعد الابداع، بمتوسط حسابي قدر ب (3,5898) بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (02) التي تنص على ان (تحرص إدارة الجامعة على استغلال الأمثل للوقت). فقد جاء متوسطها الحسابي (4,3714) بتقدير مرتفع، اما في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (03) التي تنص على ان (تحفز الإدارة الموظف المبدع في عمله) وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3,7286) بتقدير درجة موافقة.

البعد الخامس: بعد الدافعية

الجدول رقم (25) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد الدافعية مرتبة حسب درجة الموافقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يتم دفع العاملين وتحفيزهم لتنفيذ الرؤية والأهداف التي تم وضعها	3,7286	0,759890	موافق
02	إثارة التنافس بين العاملين يزيد في الإنجازات	4,0429	0,769640	موافق
03	أكافئ العاملين من خلال تقديم جوائز متنوعة	3,9857	0,859610	موافق
04	خلق التفاعل بين العاملين في الجامعة وتكوين فريق عمل فيما بينهم	3,8857	0,877130	موافق
	المعدل العام	3,8257	0,59191	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS 20

يتبين من الجدول أعلاه ان الطالبات في جامعة غرداية قد أظهرن موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعد الدافعية بمتوسط حسابي قدر ب(3.8257)، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (02) التي تنص على ان (إثارة التنافس بين العاملين يزيد في الإنجازات). فقد جاء متوسطها الحسابي (4,0429) بتقدير مرتفع، اما في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (01) التي تنص على ان (يتم دفع العاملين وتحفيزهم لتنفيذ الرؤية والأهداف التي تم وضعها) وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3,7286) بتقدير درجة موافقة.

البعد السادس: بعد تفكير النظم

الجدول رقم (26) يوضح تصورات المستجوين نحو فقرات بعد تفكير النظم مرتبة حسب درجة الموافقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	أدرس الأفكار مجتمعة بدل دراستها متفرقة لتلمس هدفها الى المدى البعيد	3,7286	0,759890	موافق
02	أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجموعة بدل فصلها عن بعضها	4,0429	0,769640	موافق
03	أربط بين مختلف المستويات لجعل مجموع القضايا قضية واحدة ثم أعالجها.	3,9857	0,859610	موافق
04	يدرس الرؤساء المشكلات بالبحث في جميع أسبابها	3,8857	0,877130	موافق
	المعدل العام	3,8136	0,59401	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS 20

يتبين من الجدول أعلاه ان الطالبات في جامعة غرداية قد أظهرن موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعد تفكير النظم بمتوسط حسابي قدر ب(3.8136)، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (02) التي تنص على ان (أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجموعة بدل فصلها عن بعضها.) فقد جاء متوسطها الحسابي (4,0429) بتقدير مرتفع، اما في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (01) التي تنص على ان (أدرس الأفكار مجتمعة بدل دراستها متفرقة لتلمس هدفها الى المدى البعيد) وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3,7286) بتقدير درجة موافقة.

ثانيا: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز

الجدول رقم (27) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الأداء المتميز مرتبة حسب درجة الموافقة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01 أقوم باستغلال الوقت بالشكل الأمثل واحافظ على عدم تضييعه في أعمال غير مفيدة	3,2500	0,89872	موافق
02 يتوفر لدى العاملين بالجامعة القدرة على التواصل والاتصال مع الرؤساء بالشكل المناسب	3,5500	1,10824	موافق
03 يتم انجاز الأعمال في الكلية بدقة واتقان	3,8000	0,85335	موافق
04 يتناسب حجم العمل منجز يوميا مع قدرات العاملين بالجامعة	3,4750	1,01242	موافق
05 يقوم العاملون بالإجراءات المناسبة حسب طبعة المهام الموكلة إليهم	3,9000	0,777900	موافق
06 لدي القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي	4,4500	1,15359	موافق
07 يحرص العاملون بالجامعة على تحقيق أهدافها العامة	3,4500	0,749360	موافق
08 يقوم مسؤولك بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم	3,2250	0,767530	موافق
09 نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك بالعمل	3,6000	0,744210	موافق

10	يلتزم ويتقيد العاملون بالجامعة بكافة قوانين وتعليمات العمل	3,5500	1,03651	موافق
11	أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها	3,0857	0,282470	موافق
12	أنجز عملي وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من خلال تنفذي للواجبات والتعليمات النازمة الي	4,731	0,28340	موافق
13	لدي القدرة على إنجاز ما يوكل إلى من مهام إضافية	3,8571	0,936930	موافق
14	أطور مهارتي في العمل بشكل مستمر	3,6857	0,056970	موافق
15	لدي الاستعداد التام لتحمل المسؤولية في العمل	4,5286	0,877400	موافق
16	أقوم بتأدية أعمالي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	3,6429	0,93306	موافق
المحور الثاني ككل		3,8410	0,61082	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامج SPSS 20

يتبين من الجدول أعلاه ان العاملين في جامعة غرداية قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بمحور الأداء المتميز بمتوسط حسابي قدر ب (3,8410) وهذا ما يفسر على ان العاملين لديهم سلوك عالي والتزام لمتطلبات وظيفته التي أسندت اليه مهامه من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالأداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمل للأعباء والمسؤوليات المسندة اليه بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (12) التي تنص على ان (أنجز عملي وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من خلال تنفذي للواجبات والتعليمات النازمة الي) فقد جاء متوسطها الحسابي (4,731)

بتقدير مرتفع، اما في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (11) التي تنص على ان (أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها) وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3,0857) بتقدير درجة موافقة.

الجدول رقم (28) يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
0,56142	3,7310	الدكاء الاستراتيجي
0,61082	3,8410	الأداء المتميز

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامج SPSS 20

يتضح من الجدول أن المتوسط الإجمالي للدكاء الاستراتيجي بلغت نسبته (3.7310) وانحراف معياري (0.56142) وهو اقل من المتوسط الحسابي للأداء المتميز الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.8410) وانحراف معياري (0.61082) مما يعني ان الأساتذة والاداريين في جامعة غرداية يتمتع بأداء متميز وسليم وبالتالي فهو يؤثر بشكل كبير على الدكاء الاستراتيجي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وفروق آراء عينة الدراسة

أولا: اختبار الفرضيات الدراسة:

نعتمد في اختبار الفرضية على اختبار One-Sample Test

الجدول رقم (29): دراسة المعنوية لمحاور الاستبيان باستخدام اختبار One-Sample Test

المحاور	متوسط حسابي	القيمة المخيرة	فرق متوسط	قيمة T	مستوى المعنوية
الدكاء الاستراتيجي	3,7310	0	3,73095	66,456	0.000
الأداء المتميز	3,8410	0	3,84100	62,882	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 20

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية لدور الدكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية  
H0: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية لدور الدكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية

H1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية لدور الدكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية من خلال الجدول السابق نلاحظ: أن متوسط الحسابي كانت قيمة 3,7310 وأن قيمة فرق المتوسط كان 3,73095 وقيمة T 66.456 حيث تم اختبار نسبة أفراد العينة فوق الحياد أي نسبة أفراد العينة التي كانت إيجابتهم فوق الحياد وعليه بما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 أي أقل من 0.05 نصل إلى رفض الفرض العدمي وقبول الفرضية البديلة. أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة معنوية لدور الدكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

#### اختبار الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  بين ابعاد الدكاء الاستراتيجي (الاشراف، الرؤية، الشراكة، الابداع، الدافعية، تفكير النظم) ودورهم في تحقيق الاداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية  
H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين ابعاد الدكاء الاستراتيجي (الاشراف، الرؤية، الشراكة، الابداع، الدافعية، تفكير النظم) ودورهم في تحقيق الاداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين ابعاد الدكاء الاستراتيجي (الاشراف، الرؤية، الشراكة، الابداع، الدافعية، تفكير النظم) ودورهم في تحقيق الاداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية ان الإنحدار الخطي المتعدد ليس مجرد أسلوب واحد وإنما مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها لمعرفة العلاقة بين متغير تابع مستمر وعدد من المتغيرات المستقلة التي عادةً ما تكون مستمرة.

والمعادلة الخطية في الإنحدار الخطي المتعدد هي:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + e + \epsilon$$

حيث أن Y = المتغير التابع

a = قيمة ثابتة Intercept أو Constant

b1 = ميل لإنحدار y على المتغير المستقل الأول

b2 = ميل لإنحدار y على المتغير المستقل الثاني

1X = المتغير المستقل الأول

2X = المتغير المستقل الثاني

بينما epsilon ( $\epsilon$ ) تمثل مدة الخطأ أو الخطأ المعياري المقدر.

الجدول رقم (30) يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

مستوى دلالة T	T قيمة المحسوبة	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	درجة الحرية	B <sub>0</sub> (الثابت)	B <sub>1</sub>	BETA	
0.000	6,563	0.553	0.305	,51170	1-49	598.		0.533	الأداء المتميز
0,023	2,316						0.248	0.228	الاستشراف
0,015	1,770						0.176	0.220	الرؤية
0,048	,983						0.099	0.089	الشراكة
0,037	1,811						0.180	0.154	الابداع
0.029	698.						0.194	0.236	الدافعية
0.043	1.789						0.178	0.356	تفكير النظم

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل ب SPSS20

يتضح من خلال الدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط  $R$  (0.553) على التوالي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.305) أي أن ابعاد الدكاء الاستراتيجي تفسر ما نسبته (55%) من التباينات في المتغير التابع، كما ان معادلة الانحدار الخطي المتعدد لهذه الدراسة كانت:

$$Y=0.598+0.228x+0.220x+0.089x+0.154x+0.236x+0.356x+0.51$$

وهذا يعني أن الزيادة في كل بعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي سيؤدي إلى زيادة في تحقيق الأداء المتميز كما أن قيم مستوى الدلالة المعنوية Sig هي (0.023، 0.015، 0.048، 0.037، 0.029، 0.043) على التوالي وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فإنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الاشراف، الرؤية، الشراكة، الابداع، الدافعية، تفكير النظم) ودورهم في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية. وفي ما يلي تحليل كل بعد على حدى:

### الفرضية الجزئية الاولى:

- **H0** : لا توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 5\%$ ) بين بعد الاستشراف والأداء المتميز

- **H1**: توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 5\%$ ) بين بعد الاستشراف والأداء المتميز

حيث معادلة الانحدار لهذا البعد كالتالي:

$$Y=0.598+0.248x+0.51$$

حيث:

Y: تمثل الاداء المتميز

X: تمثل بعد الاستشراف

$\epsilon$ : 0.51 الخطأ المعياري

ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد الاستشراف والأداء المتميز" إذ أنّ معلمة انحدار هذا البعد جاءت معنوية.

### الفرضية الجزئية الثانية:

H0 : لا توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 5\%$ ) بين بعد الرؤية والأداء المتميز

H1: توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 5\%$ ) بين بعد الرؤية والأداء المتميز

حيث معادلة الانحدار لهذا البعد كالتالي:

$$Y=0.598+0.179x+0.51$$

حيث:

Y: تمثل الأداء المتميز

X: تمثل بعد الرؤية

$\varepsilon$ : 0.51 الخطأ المعياري

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد الرؤية والأداء المتميز إذ أنّ معلمة انحدار هذا البعد جاءت معنوية.

الفرضية الجزئية الثالثة:

**H0** : لا توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 05\%$  ) بين بعد الشراكة والأداء المتميز

**H1**: توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 05\%$  ) بين بعد الشراكة والأداء المتميز

حيث معادلة الانحدار لهذا البعد كالتالي:

$$Y=0.598+0.099x+0.51$$

حيث:

Y: تمثل الأداء المتميز

X: تمثل بعد الشراكة

$\varepsilon$ : 0.51 الخطأ المعياري

و منه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد الشراكة والأداء المتميز إذ أنّ معلمة انحدار هذا البعد جاءت معنوية.

الفرضية الجزئية الرابعة:

**H0** : لا توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 05\%$  ) بين بعد الابداع والأداء المتميز

**H1**: توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 05\%$  ) بين بعد الابداع، والأداء المتميز

حيث معادلة الانحدار لهذا البعد كالتالي:

$$Y=0.598+0.180x+0.51$$

حيث:

Y: تمثل الأداء المتميز

X: تمثل بعد الابداع

ε: 0.51 الخطأ المعياري

ومنه قبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد الابداع والأداء المتميز إذ أنّ معلمة انحدار هذا البعد جاءت معنوية.

الفرضية الجزئية الخامسة:

**H0** : لا توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 05\%$  ) بين بعد الدافعية والأداء المتميز

**H1**: توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 05\%$  ) بين بعد الدافعية والأداء المتميز

حيث معادلة الانحدار لهذا البعد كالتالي:

$$Y=0.598+0.194x+0.51$$

حيث:

Y: تمثل الأداء المتميز

X: تمثل بعد الدافعية

ε: 0.51 الخطأ المعياري

وكمه قبول الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد الدافعية والأداء المتميز إذ أنّ معلمة انحدار هذا البعد جاءت معنوية.

الفرضية الجزئية السادسة:

**H0** : لا توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 05\%$  ) بين بعد تفكير النظم والأداء المتميز

**H1**: توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 05\%$  ) بين بعد تفكير النظم والأداء المتميز

حيث معادلة الانحدار لهذا البعد كالتالي:

$$Y=0.598+0.178x+0.51$$

حيث:

Y: تمثل الأداء المتميز

X: تمثل بعد تفكير النظم

$\epsilon: 0.51$  الخطأ المعياري

ومنه قبول الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين بعد تفكير النظم والأداء المتميز إذ أنّ معلمة انحدار هذا البعد جاءت معنوية.

اختبار الفرضية الثالثة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الاداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي ONE WAY ANOVA

الجدول رقم (31) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوسيطية حول تحقيق الأداء المتميز لدى الأستاذة والإداريين العاملين بجامعة غرداية

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	- بين المجموعات	9.102	49	0.535	1,755	0,409
	- داخل المجموعات	25.008	1	0.305		
	- التباين الكلي	34.110	50			
العمر	- بين المجموعات	21.861	49	1.286	0,966	0,503
	- داخل المجموعات	109.139	1	1.331		
	- التباين الكلي	131.000	50			
المؤهل العلمي	- بين المجموعات	0.656	49	0.039	0,540	0,924
	- داخل المجموعات	5.854	1	0.071		
	- التباين الكلي	6.510	50			

المسمى الوظيفي	-بين المجموعات -داخل المجموعات -التباين الكلي	3.187	49	0.187	عدد سنوات الخبرة
		10.923	1	0.133	
		14.110	50		
عدد سنوات الخبرة	-بين المجموعات -داخل المجموعات -التباين الكلي	2.255	49	0.133	عدد سنوات الخبرة
		11.185	1	0.136	
		13.440	50		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج SPSS 20

بالنسبة لمتغير الجنس: نلاحظ من خلال الجدول رقم أن قيمة  $\text{sig} = 0.409$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ومنه فإنه لا توجد فروقات في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير الجنس.

أما بالنسبة لمتغير العمر: فنلاحظ أن قيمة  $\text{sig} = 0.503$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ومنه فإنه لا توجد فروقات في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير العمر.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فنلاحظ أن قيمة  $\text{sig} = 0.924$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ومنه فإنه لا توجد فروقات في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أما بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: فنلاحظ أن قيمة  $\text{sig} = 0.155$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ومنه فإنه لا توجد فروقات في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: فنلاحظ أن قيمة  $\text{sig} = 0.496$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ومنه فإنه لا توجد فروقات في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول تحقيق الأداء المتميز تعزى لسنوات الخبرة.

● ومنه يمكننا القول أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الاداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية تعزى للمتغيرات الوسطية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة). وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على الجانب العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي تم من خلالها التعرف على الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة إستخدمنا الإستبيان حيث تم عرضه على اللجنة المحكمة ثم إجراء العديد من التصحيحات ليخرج في شكله النهائي، وقد تم الإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS 20 )، تم عرض نتائج الدراسة لجامعة غرداية وتحليلها حيث تم إستخدام عدة أساليب إحصائية بما يتناسب مع فرضيات الموضوعية التي تقع على الإختبار بالرفض أو القبول ومنه سيتم عرض نتائج الدراسة (النظرية والميدانية) مع تقديم عدة إقتراحات وتوصيات.



خاتمة

في هذه الدراسة التي تطرقنا إليها تحت عنوان دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين لجامعة غرداية نكون قد تمكنا من تسليط الضوء على أحد أهم المواضيع المتداولة في عصر تكنولوجيا المعلومات بغية التعرف على مدى تطبيق هذا المفهوم المعاصر في بيئة الأعمال التي نعيش فيها، كانت وجهتنا إلى جامعة غرداية أين تمت دراستها الميدانية إنطلاقاً من الإشكالية الرئيسية ما مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين.

- هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي وبين المتغير التابع الأداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية

- هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي وبين المتغير التابع الأداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية

- من خلال اختبار **One-Sample Test** تبين لنا انه توجد علاقة ذات دلالة معنوية لدور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الاولى.  
- من خلال معادلة الانحدار الخطي المتعدد تبين لنا انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05  $\alpha \geq$  بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الاشراف، الرؤية، الشراكة، الابداع، الدافعية، تفكير النظم) ودورهم في تحقيق الاداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- من خلال اجراء اختبار التباين الأحادي **ONE WAY ANOVA** اتضح انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الاداء المتميز لدى العاملين في جامعة غرداية تعزى للمتغيرات الوسطية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة). وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

### ❖ توصيات واقتراحات:

- الحرص على تدريب العاملين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المراد الوصول إليها
- الحرص على المشاركة في دورات تكوينية لزيادة تفعيل أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومسايرة كل جديد في مجال العمل الذي ينشطون فيه.
- تفعيل بعد الدافعية من أجل تحسين بيئتها أداء العاملين وزيادة ولائهم وإنتمائهم للجامعة.
- يجب على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف.

## خاتمة

- إنشاء نظام لذكاء الإستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات يسهر على تطويرها.
- تنظيم ندوات ومؤتمرات.
- العمل على توفير بيئة عمل ملائمة تتوفر فيها جميع الإمكانيات من أجل الحصول على مؤسسة تتمتع بالذكاء الإستراتيجي.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين وتحفيزهم على العمل بأكثر فعالية وأعلى جودة مما يساهم في تحقيق أداء المتميز.

### ❖ آفاق الدراسة:

لأن موضوع بحثنا متعدد الجوانب ولا يمكن لهذه الدراسة أن توفيهما فإننا نعتقد أنها يمكن أن تفتح شهية الباحثين إلى تناول الموضوع من جوانب أخرى حت تكتمل صورته وأهم المحاور التي نرى أنها يمكن أن تكون محاور بحوث مستقبلية نقترح منها:

- دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
- أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية إتخاذ القرار.
- أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي.
- دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الإستراتيجي.
- أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية.



## المراجع والمصادر

### قائمة المراجع:

#### - قائمة المراجع العربية:

#### ✓ مجالات:

- سعدون حمود جثير وآخرون، "صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون مع تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي"، مجلة جامعة أنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (5)، جامعة أنبار بغداد، العراق، 2013.
- الخفاجي نعمة عباس البغدادي عادل هدين، ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء، منظور معرفي في مجلة علوم إقتصادية وإدارية، جامعة بغداد عدد خاص، بواقع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية بغداد، العراق، 2001.
- رزيقة رحمون وآخرون، أثر الذكاء الإستراتيجي في فعالية القيادة الإستراتيجية دراسة ميدانية عن شركات التأمين بقسنطينة، مجلة أصل للبحوث الاقتصادية محلية الثلاثون، العدد الأول، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2019.
- إلياس العيداني، ذكاء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة فرع أنتيبوتكال - صيدال، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإنذماج في الاقتصاد العالمي، مجلد الثامن، العدد الخامس عشر، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، 2013.
- عمر، نضال عبد الهادي، أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة أساسيل، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، العدد 3، المجلد 23، 2015.
- درمان سليمان صادق وحسان الثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة فيفرين مجلة تنمية الرافدين، ط 29، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة الموصل، العراق، 2007.
- يوسف ردام، أسماء زينة، متطلبات الأداء المتميز في المؤسسة الجزائرية، المجلة الجزائرية الأمن والتنمية، العدد 10 جانفي 2017.
- أحمد بن عيساوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداة المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013.

#### ✓ أطروحات ورسائل علمية:

- ندى عمر عبد الله أبو عبادة، "الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على مديريين في مجموعة إتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال غير منشورة كلية الاقتصاد وعلوم إدارية قيم إدارة أعمال جامعة الأزهر غزة فلسطيني 2016.
- حسن بلعجوز صافية بو مصباح، أثر الذكاء الإستراتيجي على أداء المؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة، جامعة برج بوعرييج كلية الحقوق وعلوم إنسانية دراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور خليفة جزائر، 2007.
- دليل عبد الرحمان وأونجا عبد الكريم، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز، دراسة ميدانية لجامعة أحمد دراية ادرار، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال قسم علوم التسيير كلية علوم الاقتصادية جامعة أحمد دراية أدرار، 2021.
- فليسي لندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة بومرداس 2012.

- خلفي مريم حسناء 2017، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات التعليم العالي، دراسة عينة من الأساتذة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2003.

### ✓ مداخلات وملتقيات علمية:

- نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة أسيا على الاتصالات محلبة، الجامعة بابل العلوم الصدفية والتطبيقية المجلد الثالث والعشرون العدد الثالث جامعة الفرات الأوسط والتقنية العراق 2015.
- بن داودية وهيبية، أثر الذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة، مداخلة مقدمة في ملتقى السادس حول الذكاء الاقتصادي والثانية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف الجزائر، 2012.
- محمد عبد العزيز العبيدي والسالم قصي سالم، الذكاء الاستراتيجي لتدعيم الجودة التدقيق، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القراء الماليين في ديوان الرقابة المالية، المؤتمر العلمي السنوي 11، ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2012.

### ✓ كتب:

- صالح أحمد علي، آخرون (2010)، الإدارة بالذكاءات، نهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى دار وائل للنشر عمان، الأردن.
- مدحت أبو النصر، التنمية القدرات الابتكارية لدى الفرض والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر 2004.
- أمال بن شمسة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع عمان 2018.
- السلمي علي 2002، إدارة الأداء المتميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع.
- محمد حسين الطائي ونعمة عباس الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية من منظور الميزة الإستراتيجية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.

### - المراجع الأجنبية:

- F. BOUNIS PJ ROMAN, **L'intelligence Economique et Stratégique dans l'Entreprise Française Economique**, Paris ,2000, P28.
- Donald than, Henry M.Kina, Tonads **Strategic intelligence writhonology** besed enterprise modeling and ABC provedys of the international business and economics research conference les vegas NV. Octobre 07-11-2002 P4 .

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الإستبيان

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

السنة: الثانية ماستر إدارة أعمال

استبيان

أخي المجيب الكريم تحية طيبة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في

تحقيق الاداء المتميز لدى العاملين دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة والإداريين بجامعة غرداية

نود منكم المشاركة في هذه الدراسة بالإجابة على هذا الاستبيان، كما نعلم سيادتكم أن هذا الاستبيان لن يستخدم

إلا لأغراض البحث العملي فقط.

من إعداد الطالبين:

. بن بادة بدر الدين و طالب احمد نورالدين

## الملاحق

الرجاء منكم وضع العلامة (X) امام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- (1) الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- (2) العمر: أقل من 30 ☐ من 30 إلى 34 ☐ من 35 إلى 45 ☐ 45 وما فوق ☐
- (3) المؤهل العلمي: ثانوي ☐ ليسانس ☐ ستر ☐ جستير ☐ دكتوراه ☐
- (4) المسمى الوظيفي: اداري ☐ استاذ ☐ أستاذ وإداري ☐
- (5) عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 15 سنوات ☐ 15 فأكثر ☐

المحور الثاني: أولاً) مجال الذكاء الاستراتيجي:

أدناه مجموعة فقرات يوحي قراءتها بتمعن وتحديد وجهة نظرك فيها وذلك بوضع علامة X أمام الخيار المناسب.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإشراف						
1	ساعدني الإشراف في التعقيدات والمتغيرات المستقبلية					
2	يقوم المسؤولون في جامعة بوضع العديد من الخطط البديلة تحسب لما سيحدث مستقبلاً					
3	لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية					
4	يتم تعبئة الشواغر الإدارية القيادية ورؤيا مستقبلية بالجامعة بناءً على مهارات وخبرات					

					تملك الإدارة العليا الإرادة والقدرة على المبادرة في ظل التطورات الراهنة والجديدة	5
					أعتقد أن القرارات المتخذة في الجامعة تقوم على استقراء تحليل للمستقبل	6
					تعمل الإدارة العليا للجامعة على استقراء المستقبل في تحقيق التميز والريادة في الأجل الطويل	7
الرؤية						
					تملك الإدارة الجامعية رؤيا ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها تطلعات المستقبل	1
					لدى القادة قدرة على تحويل تصوراتهم إلى واقع	2
					تغير دورات التكوينية استنادا الى رؤية الجامعة حسب ما يفرضه البيئة الخارجية	3
					أستخدم رؤيتي في توحيد جهود الجامعيين حسب أهداف التي نسعى لها	4
الشراكة						
					تبتكر الإدارة الجامعية أسلوبا جديدا يفيد العاملين بها في تحقيق رسالتها وأهدافها	1
					يساعد التشارك على تحقيق استراتيجية الجامعة	2
					تفتح الشراكة للجامعة آفاق للحصول على خبرات متعددة المجالات	3
					تعتمد الجامعة على أسلوب الشراكة بشكل دائم	4
الإبداع						
					هناك دعم دائم لأفكار جديدة	1

2	تحرص إدارة الجامعة على استغلال الأمتل للوقت				
3	تحفز الإدارة الموظف المبدع في عمله				
<b>الدافعية (قدرة على تحفيز العاملين)</b>					
1	يتم دفع العاملين وتحفيزهم لتنفيذ الرؤية والأهداف التي تم وضعها				
2	إثارة التنافس بين العاملين يزيد في الإنجازات				
3	أكافئ العاملين من خلال تقديم جوائز متنوعة				
4	خلق التفاعل بين العاملين في الجامعة وتكوين فريق عمل فيما بينهم				
<b>تفكير النظم</b>					
1	أدرس الأفكار مجتمعة بدل دراستها متفرقة لتلمس هدفها الى المدى البعيد				
2	أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجموعة بدل فصلها عن بعضها				
3	أربط بين مختلف المستويات لجعل مجموع القضايا قضية واحدة ثم أعالجها.				
4	يدرس الرؤساء المشكلات مجتمعة بالبحث في جميع أسبابها				
<b>ثانيا: الأداء المتميز</b>					
1	أقوم باستغلال الوقت بالشكل الأمثل واحافظ على عدم تضيقه في أعمال غير مفيدة				
2	يتوفر لدى العاملين بالجامعة القدرة على التواصل والاتصال مع الرؤساء بالشكل المناسب				
3	يتم انجاز الأعمال في الكلية بدقة واثقان				
4	يتناسب حجم العمل منجز يوميا مع قدرات العاملين بالجامعة				
5	يقوم العاملون بالإجراءات المناسبة حسب طبعة المهام الموكلة إليهم				

## الملاحق

					لدي القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي	6
					يحرص العاملون بالجامعة على تحقيق أهدافها العامة	7
					يقوم مسؤولك بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم	8
					نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك بالعمل	9
					يلتزم ويتقيد العاملون بالجامعة بكافة قوانين وتعليمات العمل	10
					أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها	11
					أنجز عملي وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من خلال تنفذي للواجبات والتعليمات النازمة الي	12
					لدي القدرة على إنجاز ما يوكل إلي من مهام إضافية	13
					أطور مهارتي في العمل بشكل مستمر	14
					لدي الاستعداد التام لتحمل المسؤولية في العمل	15
					أقوم بتأدية أعمالي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	16

### الملحق رقم (02): الأساتذة المحكمين للإستبيان

الجامعة	رتبة	الإسم واللقب
جامعة غرداية	محاضر ب	الدكتور بن الزين حمزة
جامعة غرداية	مساعد ب	الدكتور هيبه عبد الفتاح

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20  
البيانات الشخصية والوسطية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	34	68.0	68,0	68,0
انثى	16	32.0	32,0	100,0
Total	50	100,0		

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 20 الى 29 سنة	7	14.0	14,0	14,0
من 30 الى 39 سنة	26	52.0	52,0	66,0
من 40 الى 49 سنة	9	18.0	18,0	84,0
اكثر من 50 سنة	8	16.0	16,0	100,0
Total	50	100.0	100,0	
Total	50	100,0		

المهنة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide استاذ	23	46.0	46,0	46,0
اداري	10	20.0	20,0	66,0
استاذ واداري	17	34.0	34,0	100,0
Total	50	100.0	100,0	
Total	50	100,0		

الدرجة العلمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بكالوريا	16	32.0		
ليسانس	25	50.0	32,0	32,0
ماستر	7	18.0		
دراسات عليا	2	0.0		
Total	50	100.0	100,0	
Total	50	100,0		

## الملاحق

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أقل من 5 سنوات	8	16.0	16,0	16,0
من 5 إلى 10 سنوات	8	16.0	16,0	32,0
من 10 إلى 15 سنة	17	34.0	34,0	66,0
أكثر من 15 سنة	17	34.0	34,0	100,0
Total	50	100.0	100,0	
Total	50	100,0		

معامل الفا كرومباخ للاستبيان:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	42

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الاستشراف	22,4659	5,292	,728	,690
الرؤية	22,4394	6,014	,517	,736
الشراكة	22,5444	5,857	,357	,769
الابداع	22,6413	5,614	,402	,761
الدافعية	22,4054	5,353	,652	,704
تفكير النظم	22,2566	5,368	,658	,721
الدكاء الاستراتيجي	22,5002	5,744	,531	,730
الأداء المتميز	22,3901	6,137	,324	,772

اختبار التوزيع الطبيعي كومنروف سيمنوف

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	محور1	محور2
N	50	50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>		
Mean	3,7438	3,8169
Std. Deviation	,47385	,48854
Absolute	,123	,089
Most Extreme Differences		
Positive	,095	,052
Negative	-,123	-,089
Kolmogorov-Smirnov Z	,873	,626
Asymp. Sig. (2-tailed)	,431	,828

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

معامل الارتباط بين الحورين

Corrélations

	التعليم المقاولاتي	المقابلة النسوية
Corrélation de Pearson	1	,553**
الدكاء الاستراتيجي		
Sig. (bilatérale)		,000
N	50	50
Corrélation de Pearson	,553**	1
الأداء المتميز		
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد الاستبائية محاور ككل

Statistiques descriptives

	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
الاستشراف	50	2,00	5,00	3,7652	,56154
الرؤية	50	2,60	5,00	3,7918	,48816
الشراكة	50	1,33	5,00	3,6867	,67805
الابداع الدافعية	50	1,67	5,00	3,5898	,71552
تفكير النظم	50	1,33	5,00	3,8257	,59191
الدكاء الاستراتيجي	50	1,35	5,00	65238.	6631.
الأداء المتميز	50	1,33	5,00	3,7310	,56142
N valide (listwise)	50	2,17	5,00	3,8410	,61082

اختبار one simple test

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الدكاء الاستراتيجي	66,456	50	,000	3,73095	3,6196	3,8423
الأداء المتميز	62,882	50	,000	3,84100	3,7198	3,9622

معادلة الانحدار الخطي المتعدد

Récapitulatif des modèles

Modèl e	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,553 <sup>a</sup>	,305	,298	,51170

a. Valeurs prédites : (constantes), الدكاء الاستراتيجي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,277	1	11,277	43,069	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	25,660	49	,262		
Total	36,937	50			

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

b. Valeurs prédites : (constantes), الذكاء الاستراتيجي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,598	,346		4,624	,000
1 الذكاء الاستراتيجي	,601	,092	,553	6,563	,000

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,228 <sup>a</sup>	,052	,042	,59778

a. Valeurs prédites : (constantes), الاستشراف

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,918	1	1,918	5,366	,023 <sup>b</sup>
1 Résidu	35,020	49	,357		
Total	36,937	50			

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

b. Valeurs prédites : (constantes), الاستشراف

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,908	,407		7,140	,000
1 الاستشراف	,248	,107	,228	2,316	,023

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,176 <sup>a</sup>	,031	,021	,60435

a. Valeurs prédites : (constantes), الرؤية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,144	1	1,144	3,133	015. <sup>b</sup>
1 Résidu	35,793	49	,365		
Total	36,937	50			

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

b. Valeurs prédites : (constantes), الرؤية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,006	,476		6,320	,000
1 الرؤية	,220	,124	,176	1,770	015.

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,099 <sup>a</sup>	,010	,000	,61093

a. Valeurs prédites : (constantes), الشراكة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,361	1	,361	,966	048. <sup>b</sup>
1 Résidu	36,577	49	,373		
Total	36,937	50			

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

b. Valeurs prédites : (constantes), الشراكة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,513	,339		10,351	,000
الشراكة	,089	,091	,099	,983	048.

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,180 <sup>a</sup>	,032	,023	,60391

a. Valeurs prédites : (constantes), الابداع

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,196	1	1,196	3,279	037. <sup>b</sup>
Résidu	35,742	49	,365		
Total	36,937	50			

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

b. Valeurs prédites : (constantes), الابداع

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,290	,310		10,596	,000
الابداع	,154	,085	,180	1,811	037.

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,236 <sup>a</sup>	,019	,009	,60802

a. Valeurs prédites : (constantes), الدافعية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,708	1	,708	1,914	029. <sup>b</sup>
1 Résidu	32,230	49	,370		
Total	34,937	50			

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

b. Valeurs prédites : (constantes), الدافعية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,295	,400		8,244	,000
1 الدافعية	,194	,103	,236	,698	,029

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,356 <sup>a</sup>	,019	,009	,60802

a. Valeurs prédites : (constantes), تفكير النظم

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,708	1	,708	1,914	043. <sup>b</sup>
1 Résidu	33,230	49	,370		
Total	35,937	50			

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

b. Valeurs prédites : (constantes), تفكير النظم

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,295	,400		8,244	,000
1 تفكير النظم	,178	,103	,356	1.178	,043

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

اختبار التباين الأحادي one way anova

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الجنس	Inter-groupes	9,102	1	,535	1,755	,049
	Intra-groupes	25,008	49	,305		
	Total	34,110	50			
العمر	Inter-groupes	21,861	1	1,286	,966	,503
	Intra-groupes	109,139	49	1,331		
	Total	131,000	50			
المؤهل العلمي	Inter-groupes	3,187	1	,187	1,408	,155
	Intra-groupes	10,923	49	,133		
	Total	14,110	50			
المسمى الوظيفي	Inter-groupes	2,255	1	,133	,973	,496
	Intra-groupes	11,185	49	,136		
	Total	13,440	50			
عدد سنوات الخبرة	Inter-groupes	,656	1	,039	,540	,924
	Intra-groupes	5,854	49	,071		
	Total	6,510	50			