



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال لبشري
-دراسة ميدانية: شركة الاتصالات الجزائر غرداية-

من إعداد الطالبين:

شريف علال

زيادي مصطفى عبد الرحيم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 10/06/2024

أما اللجنة المكونة من السادة

الصفة	الجامعة	الرتبة	لقب اوسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "ب"	بن الزين حمزة
مشرفا مقرر	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "ب"	بن أودينة بوحفص
عضواً مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد قسم "ب"	بن علي ميلود

السنة الجامعية:

2024-2023م



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال لبشري
-دراسة ميدانية: شركة الاتصالات الجزائر غرداية-

من إعداد الطالبين:

شريف علال

زيادي مصطفى عبد الرحيم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 11/06/2024
أما اللجنة المكونة من السادة

الصفة	الجامعة	الرتبة	لقب او اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "ب"	بن الزين حمزة
مشرفا مقرر	جامعة غرداية	أستاذ محاضر «ب»	بن أودينة بوحفص
عضواً مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد قسم "ب"	بن علي ميلود

السنة الجامعية:
2024-2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد
إلى من تكبد عناء الحياة ومشاقها لكي يلبسني ثوب الراحة والوفاء

أبي العزيز

إلى من سهرت على راحتي ومنحتني التفاؤل والأمل

أمي الغالية

إلى مثال العطاء والكبرياء والتضحية

إخواني وأخواتي

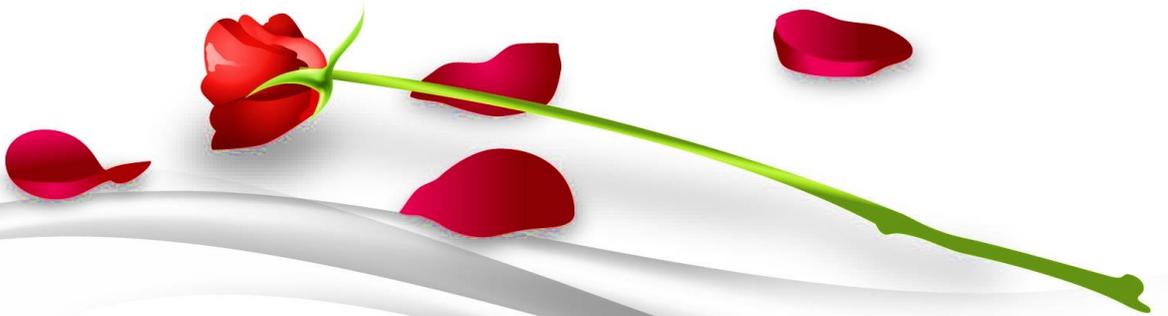
إلى زادي ومتاعي في رحلة الحياة إلى مثال العطاء والكبرياء والتضحية

أصدقائي ورفقاء دربي وخاصة الشيخ بشير بودراع

إلى الأسرة الجامعية عموما و أساتذتي خصوصا

إلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي أهدىكم خلاصة جهدي العلمي

شريف علال



إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أكرم المرسلين أما
بعد

إلى الذي رباني صغيرا وانا شمعنة أستتير بها في دروب الحياة
والذي الحبيب
إلى الغالية التي لا أرى الأمل إلى من عينيها
أمي العزيزة

إلى من يشدني لهم حنين الأيام فعشت دفعهم في بيت الطفولة الخالد
إخواني وأخواتي

إلى أساتذتي الكرام وكل رفاق الدراسة
إلى كل الاصدقاء والاحباء دون إستثناء
أهدي لكم عملي وأتمنى أن يحوز على رضاكم
وفي الأخير أرجو أن الله أن يجعل هذا العمل ذو نفعاً يستفيد منه

جميع الطلبة المقبلين عن التخرج

زيادي مصطفى
عبدالرحيم
شكر و عرفان

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع والذي ألهمنا الصحة والعافية

والعزيمة لاستكمال مشوارنا الدراسة

نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلي الدكتور المخلص بن أودينه بوحفص على كل ما قدمته لنا

من نصح وتوجيه وإرشاد

حرصا منها على إنجاز هذه الدراسة بالصورة المطلوبة فجزاها الله عنا خيرا

وشكر خاص للأهل الذين قدموا لنا يد المساعدة وساندونا في كل خطوة فتحدينا الصعاب

كما نتقدم بشكر الجزيل إلى الأساتذة الأجلاء محكموا الإستبيان

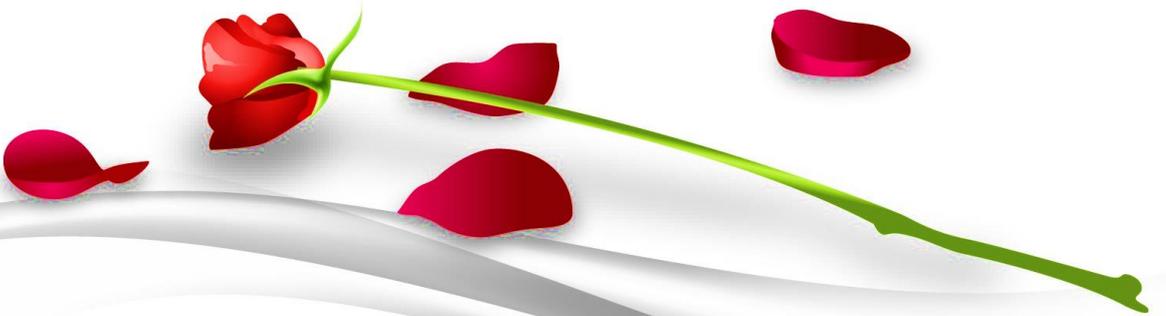
والسادة المناقشين وكل أستاذنا الكرام

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والامتنان إلى الأخوة العاملين في شركة إتصالات الجزائر بغرداية

والأسرة مكتبة جامعة غرداية

وكل التحية والاحترام إلى من ساعدنا في إنجاز هذه الدراسة سواء من قريب أو بعيد

علال ومصطفى عبدالرحيم



ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري في شريكة الاتصالات غرداية، ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي عن طريق استخدام تقنية البحث الكمي بواسطة أداة الاستبيان من خلال استقصاء عينة عشوائية قدرها (50) موظف من إجمالي تعداد المجتمع (80) موظف حيث تم استرجاع (30) استبانة صالحة للتحليل.

وبناء على مخرجات برنامج SPSS.V29 ، خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة و تنمية رأس المال البشري في الشركة قيد الدراسة.

وفي الأخير توصي الدراسة إلى اهتمام قادة الشركة في تنمية القدرات المورد البشري لتعزيز الذكاء الاستراتيجي كونه أحد مكونات صناعة القرار ويقود الى التميز من خلال توافر القدرة على وضع حلول للمشكلات العمل، والوصول على تحقيق الاهداف
الكلمات المفتاحية: ذكاء استراتيجي، رأس مال بشري، أداء الموظفين، شركة اتصالات.

Abstract :

This study aims to know the role of strategic intelligence in developing human capital in the communications Partner Ghardaïa. To achieve these goals, we relied on the descriptive approach in the théorétique aspect and the case study approach in the applied aspect by using quantitative research technology using the questionnaire tool by surveying a random sample of (50) employees out of the total population of (80) employees, where (30) valid questionnaires were retrieved for analysis. Based on the outputs of the V29.SPSS program, the study concluded a number of results, the most important of which is the presence of a statistically significant effect between strategic intelligence in its various dimensions and human capital development in the company under study.

Finally, the study recommends that company leaders pay attention to developing the capabilities of the human resource to enhance strategic intelligence, as it is one of the components of decision-making and leads to excellence through the availability of the ability to develop solutions to work problems and achieve goals.

Keywords: strategic intelligence, human capital, employee performance, telecommunications company.

قائمة المحتويات

الإهداء

شكر و عرفان

I.....ملخص

II.....فهرس المحتويات

IV.....قائمة الجداول

VI.....قائمة الأشكال

المقدمة: أ، و.....

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الاستراتيجي ورأس المال البشري

والدراسات السابقة

7.....تمهيد:

7.....المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري

7.....المطلب الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي.

12.....المطلب الثاني: ماهية رأس المال البشري:

17.....المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

17.....المطلب الأول: الدراسات العربية:

19.....المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

21.....المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

22.....خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال

24.....تمهيد:

24.....المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

25.....المطلب الأول: طريقة الدراسة

29.....المطلب الثاني: أدوات المستخدمة في الدراسة:

40.....المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

40.....تمهيد.

40.....المطلب الأول: المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

47.....المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

63.....خلاصة الفصل:

65.....خاتمة:

ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.قائمة المراجع

قائمة الجداول

25.....جدول رقم 01: يوضح مجتمع الدراسة

29.....جدول رقم 02: يوضح توزيع عينة الدراسة

- جدول رقم 03: مقياس ليكارت الخماسي. 31
- جدول رقم 04: الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة 31
- جدول رقم 05: معاملات الثبات لمعدل كل بعد من محور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان. 33
- جدول رقم 06: معاملات الارتباط بين كل بعد مع المتغير التابع "رأس المال البشري". 37
- جدول رقم 07: نتائج اختبار كومولجروف _ سمرنوف في توزيع البيانات. 34
- جدول رقم 08: نتائج اختبار كومولجروف _ سمرنوف بعد توزيع البيانات. 38
- جدول رقم 09: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس. 35
- جدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية. 36
- جدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي. 37
- جدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية 42
- جدول رقم 13: يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "الاستشراف" مرتبة حسب الأهمية. 41
- جدول رقم 14: يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "الرؤية المستقبلية" مرتبة حسب الأهمية. 41
- جدول رقم 15: يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "تفكير النظم" مرتبة حسب الأهمية. 42
- جدول رقم 16: يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "الشراكة" مرتبة حسب الأهمية. 43
- جدول رقم 17: يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "الدافعية" مرتبة حسب الأهمية. 44
- جدول رقم 18: يوضح تصورات أفراد العينة لمحور "الذكاء الاستراتيجي" مرتبة حسب الأهمية. 45
- جدول رقم 19: يوضح تصورات أفراد العينة لمحور "تنمية رأس المال البشري" مرتبة حسب الأهمية. 46
- جدول رقم 20: يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين. 47
- جدول رقم 21: يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الاستشراف وتنمية رأس المال البشري 53
- جدول رقم 22: يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الرؤية المستقبلية وتنمية رأس المال البشري.. 54
- جدول رقم 23: يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط تفكير بالنظم وتنمية رأس المال البشري 54
- جدول رقم 24: يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الشراكة وتنمية رأس المال البشري 55
- جدول رقم 25: يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط التحفيز وتنمية رأس المال البشري 56
- جدول رقم 26: يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الذكاء الاستراتيجي 56

جدول رقم 27: يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات دراسة
58.....

جدول رقم 28: يوضح تحليل التباين ودرجة صلاحية النموذج
61.....

جدول رقم 29: يوضح نتائج تحليل t-test..... 62.....

جدول رقم 30: يوضح التباين الأحادي لفحص 63.....

قائمة الأشكال

الشكل رقم 01: النموذج المقترح للدراسة الحالية:
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

الشكل رقم 02: مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي: 9.....

الشكل رقم 03: يوضح أبعاد الذكاء الاستراتيجي
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي للوحدة العلمية الولائية لاتصالات الجزائر
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

الشكل رقم 07: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس. .
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

الشكل رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

الشكل رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي. 38.....

الشكل رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية. 39.....

مقدمة

1. توطئة:

في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث في عالم التكنولوجيا والاتصال والمعلومات وما ينتج من تحديات كبيرة للمؤسسات، باتنا لزامنا علينا البحث عن الأنواع جديدة من القادة والعاملين الذين يتمتعون بصفات متميزة قادرة على الارتقاء بالمؤسسات والوصول إلى التميز والريادة، فبرز الذكاء الاستراتيجي كنهج متبع وفعال نحو تحقيق أهداف الشركة والمحافظة على مكانتها وقراءة مستقبلها وتمكين القادة والعاملين من استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها.

كما يعتبر الرأس المال البشري من أهم وأبرز الموارد في المؤسسة فهو الذي يؤثر على مستوى أدائها ونجاحها واستمراريتها، مما دفع بالباحثين إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأساسي في عمليات الإنتاج بشرط أن يملك مستوى مناسب من التطور والاندفاع نحو تقديم الجديد، حيث أصبح الاستثمار في العنصر البشري واحدة من أهم الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على زيادة إنتاجية العامل من خلال التمكين والتحفيز والتدريب مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فاعلية وكفاءة يمكن تحقيقها.

ويعد قطاع الاتصالات في الجزائر واحد من القطاعات المتغيرة والمتطورة بشكل سريع من حيث تغير مطالب العملاء بشكل دائم، لذلك أصبح لزاما على شركة الاتصالات إيجاد عاملين يتميزون بالقدرات والمهارات التي تتلاءم مع طبيعة عملهم لمواكبة هذا التغير. ومن هذه المنطلقات فقد ارتأت الدراسة الحالية الوقوف على موضوع دور الذكاء الاستراتيجي على تنمية الرأس البشري والاطلاع على واقعه في مؤسسة الاتصالات الجزائرية، ومحاولة تطويره من خلال ما نتوصل إليه من نتائج.

2. مشكلة الدراسة:

بناء على ما سبق ذكره صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يؤثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية الرأس المال البشري في شركة الاتصالات الجزائرية بغرداية؟

وللامام أكثر بهذا الموضوع نطرح الأسئلة الفرعية الموالية:

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تنمية الرأس المال البشري في شركة اتصالات الجزائر بغرداية؟

• يوجد أثر للاستشراف على تنمية رأس المال البشري في شركة اتصالات الجزائر بغرداية؟

• يوجد أثر للرؤية المستقبلية على تنمية رأس المال البشري في شركة اتصالات الجزائر بغرداية؟

• يوجد أثر للتفكير بمنطق النظم على تنمية رأس المال البشري في شركة اتصالات الجزائر بغرداية؟

• يوجد أثر للشراكة على تنمية رأس المال البشري في شركة اتصالات الجزائر بغرداية؟

• يوجد أثر للتحفيز على تنمية رأس المال البشري في شركة اتصالات الجزائر بغرداية؟

2. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابيات أفراد المبحوثين نحو تنمية الرأس المال البشري في شركة اتصالات الجزائر بغرداية، تعزى للخصائص الديمغرافية (الجنس والخبرة والمستوى التعليمي)

3. فرضيات الدراسة:

بناء على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تنمية الرأس المال البشري في شركة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

وللتعمق أكثر قمنا بتقسيم هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية:

• الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف على تنمية رأس المال البشري في شركة اتصالات الجزائر بغرداية؟

• الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على تنمية رأس المال البشري في شركة اتصالات الجزائر بغرداية؟

• الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير بمنطق النظم على تنمية رأس المال البشري في شركة اتصالات الجزائر بغرداية؟

• الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة على تنمية رأس المال البشري في شركة اتصالات الجزائر بغرداية؟

• الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تنمية رأس المال البشري في شركة اتصالات الجزائر بغرداية؟

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابيات أفراد المبحوثين نحو تنمية الرأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية، تعزى للخصائص الديمغرافية (الجنس والخبرة والمستوى التعليمي).

4. مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل دوافع اختيار موضوع بحثنا هذا النقاط الموالية:

• اندراج موضوع البحث ضمن تخصصنا مما يمكننا من التوسع فيه.

• رغبتنا في سد فجوة البحثية حول الموضوع قيد الدراسة.

• معرفة مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية.

• الاهتمام الشخصي لمعرفة كل ما هو جديد في العمليات الإدارية مما يدفعنا إلى البحث في الممارسات الإدارية في مؤسسة الاتصالات الجزائر بغرداية.

5. أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحليل مفهوم الذكاء الاستراتيجي باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، ومدى توافر أبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة، التحفيز) لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية.
- تحليل مفهوم تنمية رأس المال البشري ومعرفة مستواه لدى العاملين في مؤسسة الاتصالات الجزائر بغرداية.
- تحليل دور ذكاء الاستراتيجي في تنمية الرأس البشري في مؤسسة الاتصالات الجزائر بغرداية.
- تقديم نتائج التوصيات التي تساعد إدارة الاتصالات الجزائر بغرداية على تبني هذا المفهوم من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية أكبر مما عليه

6. أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال الأهميتين التاليتين:

الأهمية النظرية:

لم يسبق دراسة موضوع الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتنمية الراس المال البشري على مستوى جامعة غرداية على حسب إطلاعنا. تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة ومرجع في المكتبات يزود الطلاب بالمعرفة ويفتح المجال أمامهم للتطرق للموضوع من جوانب متعددة. بعد إجراء هذه الدراسة سوف يكتسب القدرات والمؤهلات وكذا الخبرة العلمية الهادفة تساعده على الملاحظة بيئة العمل بشكل قوي وتمكنه من تحديد الظواهر وتقديم الحلول والتوصيات المناسبة.

الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أنها تسعى إلى إظهار تأثير الذكاء الاستراتيجي على تنمية الرأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية والذي بدوره يؤثر على تقدمها وتطور نظامها بما يسهم في تفاعل الافراد العاملين مع بيئة المؤسسة المحيطة بها. هذه الدراسة تساعد شركة الاتصال (قيد الدراسة) على إعادة الخطط ووضع سياسات إستراتيجية لتحسين جودة الخدمات والعمل الإداري مما ينعكس بالإيجاب على أداءها من جهة وتنمية رأس المال البشري لها. إدراك الحقيقي للأهمية الذكاء الاستراتيجي يعود بمخرجات تستفيد منها الشركة على المدى الطويل والقصير.

7. حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

الحدود المكانية: إستهدفت هذه الدراسة شركة اتصالات الجزائر بغرداية.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الحالية حول السداسي الثاني من السنة الجامعية (2023/2024).

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الموضوع "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري بشركة اتصالات الجزائر بغرداية".

الحدود البشرية: قد تمت هذه الدراسة على عينة من الموظفين قدرها (80) موظف في شركة اتصالات الجزائر بغرداية.

8. منهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

بغيت تحقيق الأهداف والإيجابية على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض الجانب النظري للدراسة، والمنهج التحليلي في الجانب العملي في تحليل النتائج، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية بعد إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج (spss) و(excel) وأدوات الإحصاء الوصفي (كالتكرارات، انحرافات، متوسطات حسابية) والاحصاء الاقتصادي (معامل ألفا كرونباخ، اختبار بيسون..). معتمدين على أداة الاستبيان في جمع المعلومة على أراء عينة من العاملين والإطارات في شركة اتصالات بغرداية، تم الوصول إلى النتائج وتقديم التوصيات الملائمة والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة الحالية.

9. صعوبات الدراسة:

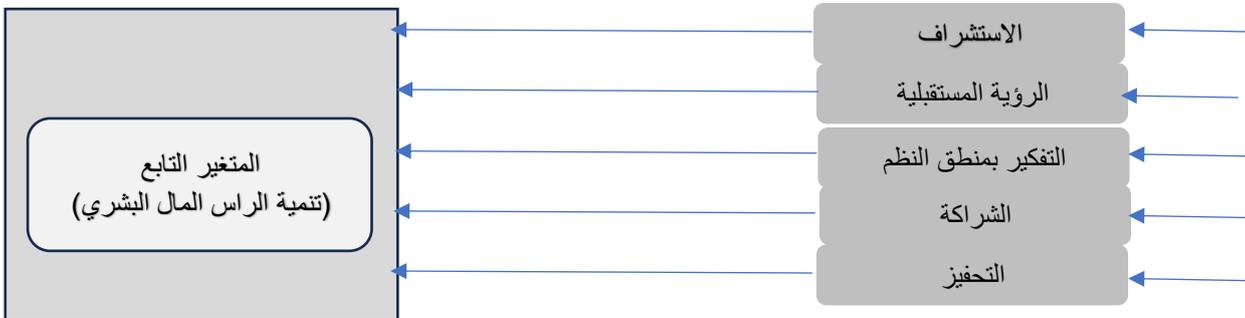
هناك عدت صعوبات وجهتنا اثناء القيام بهذه الدراسة من بينها ما يلي

صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

تأخر بعض المستجوبين في إرجاع استمارات الاستبيان بسبب انشغالهم.

صعوبة التحكم في أدوات الإحصائية التي تم اعتماد عليها في انجاز هذه الدراسة.

10. نموذج الدراسة



11. هياكل الدراسة:

قصد الالمام بأهم جوانب الدراسة، وسعياً منا لإجابة على إشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية لمذكرتنا ارتأينا تقسيم الدراسة إلى فصلين كالآتي:

❖ **الفصل الأول:** تناولنا فيه الأدبيات النظرية وتطبيقية لإذكاء استراتيجي وراس المال البشري بحيث تضمن هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تضمن الإطار النظرية لذكاء استراتيجي وراس المال البشري، اما المبحث الثاني فقد تم تطرق فيه الى الدراسات السابقة.

❖ **الفصل الثاني:** تناولنا فيه الجانب التطبيقي لدراسة حيث تضمن مبحثين عرضنا من خلالهما منهجية الدراسة، ووصف الإحصائية لمتغيرات الدراسة، واختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج التي تم توصل اليها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الاستراتيجي في تنمية الرأس المال البشري

تمهيد:

نظرا لتطورات والتغيرات المتسارعة المفاجئة الحاصلة على مستوى الاقتصاد العالمي والتي شملت كافة النواحي الاقتصادية والاجتماعية، السياسية، الثقافية، التكنولوجية وحتى البيئية فقد أصبحت مؤسسات الاقتصادية في يومنا أقل ثباتا واستقرارا وتعرف موجة من التحديات التي تقع ضمن وخارج نطاق حدودها، ذلك لكونها تعد نظاما مفتوحا يتأثر ويؤثر في بيئته الداخلية والخارجية التي باتت أكثر تعقيدا وأشد اضطرابا.

ولمواجهة هذه التعقيدات والتحديات التي تعصف بالمؤسسات، برزت مصطلحات ومفاهيم حديثة تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر، ومن أهمها ظهور مصطلحي الذكاء الاستراتيجي كأحد أهم الأدوات نجاعة لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بكل من متغيري الدراسة وهما الذكاء الاستراتيجي ورأس المال البشري، وذلك من ناحية المفهوم والابعاد والاهمية وغيرها، بالإضافة إلى مراجعة وتوضيح المجموعة من الدراسات السابقة، التي لها علاقة بنفس موضوع الدراسة الحالية وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما

المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي والرأس المال البشري.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري

سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار النظري لكل من الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري لذا فقد تم تقسيم المبحث الحالي إلى مطلبين، المطلب الأول يختص بماهية الذكاء الاستراتيجي والمطلب الثاني تحت عنوان ماهية تنمية رأس المال البشري.

المطلب الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي.

يشكل الذكاء الاستراتيجي أحد أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من جمهور العلماء والباحثين في العديد من المجالات سواء عن علم النفس أو علم الاجتماع أو حتى إدارة الموارد البشرية وهذا نتيجة لدوره الفعال في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها واتخاذ القرارات الرشيدة والمناسبة في الوقت الملائم.

وفي هذا المطلب سنبين جملة من العناصر وهي كالاتي نشأة الذكاء ومفهوم الذكاء الاستراتيجي ومختلف مراحلها وأهميته، بالإضافة الى أهم مبادئه وأبعاده التي تساعد على تنميته في المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الأول: نشأة ومفهوم الذكاء الاستراتيجي. أولاً: نشأة الذكاء الاستراتيجي:

يعود استخدام مصطلح الذكاء الاستراتيجي لأول مرة إلى العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل ميلاد بحيث استخدم لتحقيق الهدف استراتيجي وفق (صن تزو) واحد من أهم الاستراتيجيين في العالم بقوله " ان ما يمكن القائد الحكيم ذا الهيمنة العسكرية من تحقيق أشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة" ، فظهر بذلك الذكاء الدفاعي الاستراتيجي الذي اعتمد في تخطيط العمليات العسكرية و تخصيص الموارد اللازمة لها¹

كما ألف الكاتب (شرمان كنت) وهو عضو سابقاً في استخبارات الامريكية العديد من الكتاب التي تناولت الذكاء الاستراتيجي و دوره في تحقيق السلام و التجسس و شن الحروب العسكرية ، وقد توسعت افاق استخدام الذكاء الاستراتيجي إلى خارج نطاق الشؤون العسكرية ليشمل مجتمع الاعمال و المؤسسات التجارية ،حيث تم انشاء ما يسمى "مجتمع الذكاء الاستراتيجي" في بداية القرن الحادي و العشرين ضمن العديد من المؤسسات في أوروبا و أمريكا بهدف توفير المعلومات لإدارة العليا و تكوين الكوادر الإدارية على هذا النوع من الذكاء المختلف مجالات الاعمال الاقتصادية و الثقافية و التكنولوجية².

وقد استحدثت العديد من المؤسسات وظيفة ما يسمى " مدير ذكاء الاستراتيجي »، وتواصل هذه المؤسسات الى يومنا هذا بناء ذكاءها الاستراتيجي من خلال التعاقد مع مختصين في تحليلات الرئيسة التي تشكل أساساً في عملية اتخاذ قرارات الإدارة العليا في عديد من القضايا الهامة.³

ثانياً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

قبل التطرق الى مفهوم الذكاء الاستراتيجي، لابد من تعريجه على مفهوم الذكاء بصفة عامة وهناك العديد من التعريفات نذكر منها ما يلي:

1- عبد الرزق إبراهيم الشخيلي. مهند عواد عبيد، أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار " بحث ميداني تحليلي في وزارة الاعمار والإسكان "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21 العدد 85، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص: 06

2 مرابطي ريان. قريشي الحاجة فاطمة، م، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة موبليس بورقلة" ،مذكرة ماستر جامعة ورقلة، الجزائر، 2022، ص2

3 نفس المرجع، ص:3

تعريف الذكاء لغة: هو قاموس المعاني على أنه مصدر العقل ذكاء، ويقال ذكا النار: أي اشتد وهجها، وذكا الإنسان أي قدرته على الإدراك والفهم بقوة الفطرة كما يقال ذكا الشخص أي أنه سريع الفهم حاضر البديهة وذكاء عقله أي اشتدت فطنته ونباهته¹ وقد عرفه طارق و إيهاب: بأنه محصلة لمجموعة من القدرات النفسية كالإحساس والإدراك والإدارة والانفعال والعاطفة والتذكر والتصور والتخيل.² ويعرف الذكاء أيضا بأنه هو: مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة أو القدرة على فهم الحقيقة وإدراكها.³ ويعتبر صالح النعيمي: ان الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات صناعة القرار ويقود الى التميز من خلال توافر القدرة على وضع حلول للمشكلات العمل المعقدة.⁴

ويعرف هينري ودونالد: الذكاء الاستراتيجي هو ما تحتاجه المؤسسة أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتصنع تصورا إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغيير، استعدادا للمستقبل وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبائن وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة⁵ كما يعرفه تريكو وزيمرمان: بأنه عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح الى نتائج هامة او قرارات حاسمة.⁶ وقد عرف صالح وآخرون الذكاء الاستراتيجي: بأنه ذلك ذكاء الذي يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية. (الشراكة القدرة على التحفيز. الحدس والإبداع. ويرتكزون على نظام معلوماتي يمكنهم من توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.⁷ وبناء على ما سبق ذكره نستنتج بأن الذكاء الاستراتيجي هو مجموع القدرات التي يتصف بها قادة المنظمات ممن يتمتعون بالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها لاتخاذ قرارات رشيدة

الشكل رقم 01 : مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي:

¹ لروي نذير، أثر الذكاء الاستراتيجي على جودة التعليم العالي دراسة حالة جامعة أدرار، مذكرة ماستر، جامعة أدرار، الجزائر، 2022، ص 06

² تهميش عبد الرؤوف طارق. وعيسى إيهاب. الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، (الإصدار 1). مجموعة العربية للتدريب والنشر. مصر، 2018، ص19

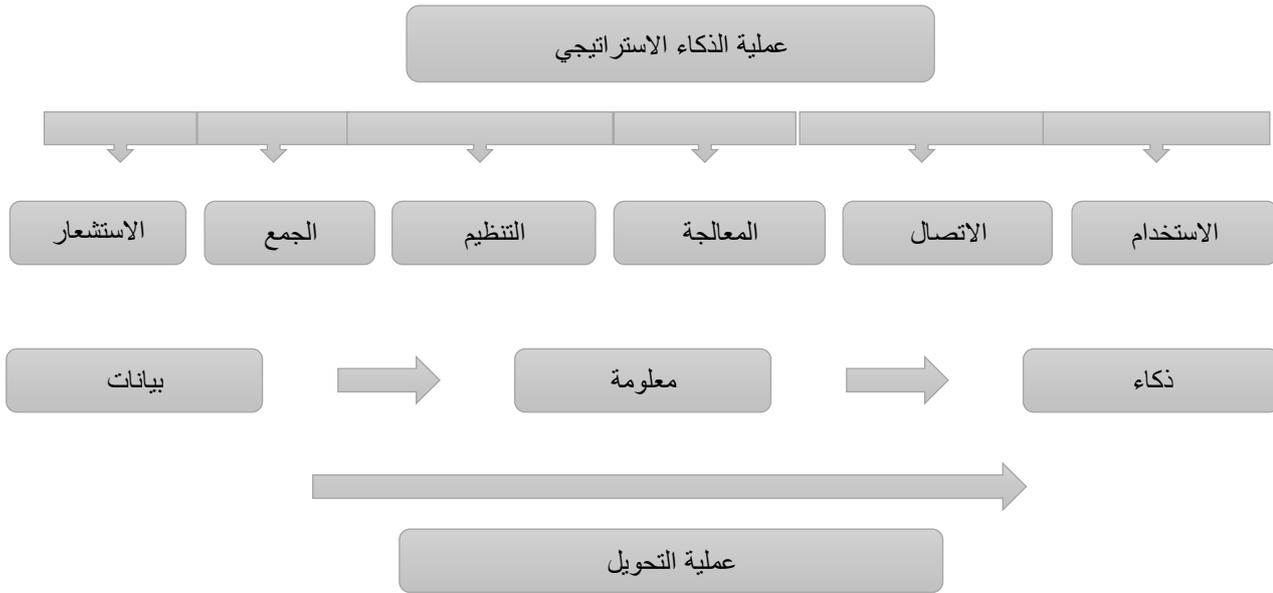
³ عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع عمان الأردن، 2003 ص: 05

⁴ صالح عبدالقادر النعيمي (2008). المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، إثرا للنشر والتوزيع، عمان، ص:172

⁵ K. DONALD and henry. Towards strategic intelligence with ontology based enterprise modeling⁵ and abc. proceedings of the international business and economies research conference. las vegas. Nv. October7-11. 2002.p2

⁶ إسحاق حرشي. محمد فلاق، 2020، مساهمات الذكاء الاستراتيجي إستدامة ميزة التنافسية في شركات الاتصال الخلوية العاملة في الجزائر (دراسة ميدانية)، مجلة الريادة الاقتصادية الاعمال، المجلد06، العدد 04، جامعة الشلف، الجزائر، ص:158

⁷ صالح احمد .علي بشرى .هاشم خليل ابراهيم (2010). الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، طبعة1 ، عمان ، الأردن، ص:142.



من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق

وفي مايلي شرح لهذه المراحل¹:

- 1/ مرحلة الاستشعار: من خلال بناء الوعي والقدرة لدى القائد على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمؤسسة ؛
- 2/ مرحلة الجمع: من خلال التركيز على جمع البيانات ذات الصلة والدلالة القوية ؛
- 3/ مرحلة التنظيم: من خلال هيكلية البيانات المجمعة ووضعها في شكل ملائم كمصدر للمعلومات؛
- 4/ مرحلة المعالجة: من خلال التركيز على تحليل المعلومات بطرق وأساليب ملائمة ؛
- 5/ مرحلة الاتصال: من تحضير وتسهيل وصول المعلومة للمستخدم؛
- 6/ مرحلة الاستعلام: من خلال الاعتماد على المعلومة في عملية اتخاذ القرار، ووضع الخطط وتطبيقها.

الفرع الثالث: ابعاد واهمية الذكاء الاستراتيجي:

أولاً: ابعاد الذكاء الاستراتيجي:

- الاستشراف:** يقصد بيها القدرة على توقع تيارات التغيير التي من الممكن ان توفر الفرص او تهدد المؤسسة، وذلك عن طريق فحص بيئة الاعمال وتفسير الاتجاهات الاجتماعية وديمغرافية، ولا يمكن التنبؤ بالمستقبل بدرجة كبيرة من تأكيد ولكن يمكن ادركه باعتماد على متغيرات الوقت الحالي وصنع خطط طارئة لتكيف معه.²

¹ سهيلة عباسي. ليله معلول. سيف الدين ترشة. اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار. دراسة حالة لوكالات السياحة والاسفار بولاية الوادي بسكرة وورقلة، 2008، ص:06

² ايمان سعودي، محمد دهان ، الذكاء الاستراتيجي و اثره في عملية التشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة" و " مؤسسة wisso، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلد (21) – العدد (01)، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2020 ص: 598.

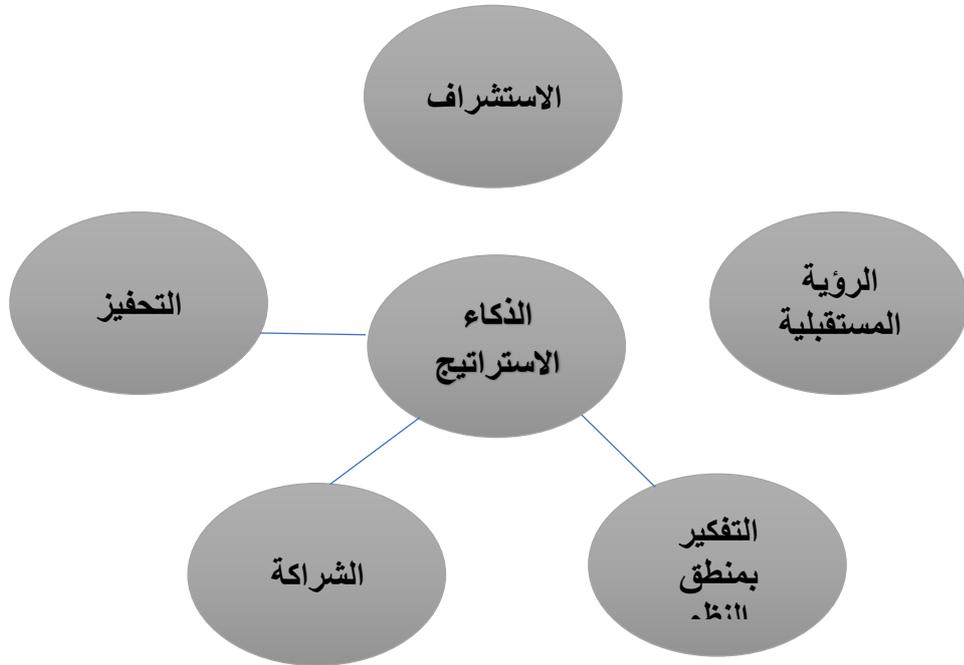
تفكير بمنطق النظم: يقصد به القدرة على توليف (ربط) العناصر أكثر من فصلها الى أجزاء ومن تم تحليلها، او دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، كما تركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها البعض من تم تقييمها من ناحية نجاحها في خدمة اهداف النظام.¹

الرؤية المستقبلية: هي القدرة على وضع وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المؤسسة وتتميز بها على أوضاعها الحالية في جانب أو أكثر من الجوانب التي تتعلق بهذه الصورة.²

الشراكة: يقصد بها القدرة على تطوير العلاقات المثمر التي تخدم اهدف المؤسسة، حيث ان شراكة مع الزبائن و الموردين الأساسيين تعزز استراتيجية المعتمدة، وغلبنا ما تكون هذه الشراكة في تطور مستمر حيث ينتقل المورد من كونه مجرد موفر لمنتج الى شريك استراتيجي دا رؤية مشترك تقوم على أساس احتياجات متبادلة.³

التحفيز: يقصد به القدرة على جعل العاملين يتبنوا هدف مشترك لتنفيذ رؤية المؤسسة، حيث يجب على المدراء معرفة ما يحفز، وتخاذ قرارات جريئة وقصية يمكن ان تأدي بعض افراد العاملين ولكنها تفيد المؤسسة

الشكل رقم 02 : يوضح أبعاد الذكاء الاستراتيجي



¹ دليل عبد الرحمن / اونجا عبد الكريم، 2021م، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز، دراسة ميدانية لجامعة احمد دراية الدرار، مذكرة ماستر، جامعة أدرار الجزائر، ص: 6

² د بلعوز حسين والأستاذ بومصباح صافية، 2020، أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسة التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات الاقتصادية المجلد 30 العدد 01 جامعة الجلفة، الجزائر، ص: 08.

³ ايمان سعودي، محمد دهان، مرجع سابق، 2020، ص: 7

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق

ثانيا: أهمية الذكاء الاستراتيجي:

- يعتبر الذكاء الاستراتيجي بمثابة السيف والدرع لمؤسسة، حيث يلعب دور هام في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات، وتبرز أهمية هذا النمط من ذكاء فيما يلي¹:
3. في إدارة المخاطر التي توجه المؤسسة؛
 4. يوفر وسائل دعم لأهداف التشغيلية عن طرق تنبؤ بتحديات المستقبلية؛
 5. اعطى انذار مبكر بحاجة الى قدرات جديدة واوليات وصلاحيات مختلفة؛
 6. بناء المركز الاستراتيجي لمنظمات الاعمال؛
 7. تشخيص الفرص الاستراتيجي وما يلزمها من تهديدات؛
 8. يعتبر أحد مكونات صناعة القرارات والذي يقود الى تميز؛
 9. تعزيز القدرات الاستراتيجي وبناء العلاقات مع الزبائن والموردين.

المطلب الثاني: ماهية راس المال البشري:

يعد الاهتمام براس المال البشري من الموضوعات التي حظيت بدراسة واسعة مؤخرا نظرا لكون العنصر البشري يمثل المورد ورأس المال هام يجب تقدير حجمه وخصائصه ضمن حسابات المؤسسات، فقيمه تنعكس على قيمة اسهم المؤسسة وقيمة أصولها، و قدراتها الإدارية، مما يتطلب إيجاد وسائل لتقدير قيمة هذا المورد الهام، وهذا الاهتمام امتد الى علماء الاقتصاد الذين يهتمهم معرفة و تقدير قيمة هذا المورد في أي المؤسسة او دولة.

وضمن هذا المطلب سنوضح مجموعة من العناصر وهي كالاتي: نشأة ومفهوم راس المال البشري وأبرز خصائصه وابعاده وأهميته، بالإضافة الى اهم وسائل ومعوقات تنميته في المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الأول: نشأة ومفهوم وأهمية راس المال البشري:

أولا: نشأة راس المال البشري:

لقد اختلفت الآراء الباحثون والمختصون حول موضوع نشأة مصطلح راس المال البشري، حيث يرى البعض ان يعود الى العصور القديمة، وقت أرسلوا، افلاطون، واكونيس، فقد نادى افلاطون في نظريته الدولة المثلى بتقسيم العمال بناء على اختلاف المواهب الطبيعية للبشر، كما ان هناك من يرى ان استخدام مصطلح راس المال البشري يعود الى بداية الستينات

¹ أنظر إلى:

دليل عبد الرحمن ، اونجا عبد الكريم، 2021، المرجع سبق ذكره ، ص: 05
لزعيي . حسن علي . والنواصرة . مصطفى سليمان، 2019 ، المنظمات الذكية منظور استراتيجي (ط1) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، ص:71

من القرن الماضي، وهذا ما تؤكد كتابات شولتز عام 1961م، في حين ان هناك اخرون يرجعونه الى ادم سميث في القرن الثامن عشر.¹

ثانيا: مفهوم راس المال البشري:

يعتبر مصطلح التنمية من المصطلحات الهامة والدارجة في عالم الإدارة، وحتى تتمكن من فهم مصطلح تنمية راس المال البشري بشكل عام، لابد من تطرق أولا الى مفهوم التنمية فيما يلي.

10. **التنمية لغة:** مشتقة من النمو، نما، نموا أي زاد نمى ينمي نميا ونماء، نمى الحديث أي ارتفع.²

11. **التنمية اصطلاحا:** يتبين بان مفهوم مصطلح التنمية مفهوم واسع، حيث اختلف فيه المفكرون والباحثون كل حسب اختصاصه وميوله الذاتي، نذكر منها ما يلي:

لقد ورد عن تقرير هيئة الأمم المتحدة سنة 1956م تعريف التنمية بانها العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية، ولمساعدتها على الاندماج في حياة الامة ومساهمة في تقدمها بأكبر قدر المستطاع.³

ويعرف شولتز راس المال البشري على انه " مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية " ⁴

الفرع الأول: نشأة ومفهوم وأهمية راس المال البشري:

أولا: نشأة راس المال البشري:

لقد اختلفت الآراء الباحثون و المختصون حول موضوع نشأة مصطلح راس المال البشري، حيث يرى البعض ان يعود الى العصور القديمة، وقت ارسلوا ، افلاطون ، و اكونيس ، فقد نادى افلاطون في نظريته الدولة المثلى بتقسيم العمال بناء على اختلاف المواهب الطبيعية للبشر ، كما

¹ محمد طلال محمد أبو الروس، 2015م، دور الرأس المال البشري في تجميد الأموال في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع

غزة "دراسة حالة المنظمات الاهلية في المحافظة الوسطى " رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص: 29

² عبود ياسر، 2020م، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي " دراسة تطبيقية ببلدية قنار النشفي " ولاية

جيجل ، مذكرة ماستر جامعة جيجل ، الجزائر ص: 11

³ سليمان محمى، 2018م، دور تنمية الموارد البشرية في النمو الاقتصادي "دراسة حالة المغرب العربي خلال فترة

2016/2000 م "مذكرة ماستر جامعة ورقلة ، ص: 2-3

⁴ خلافي لويزة، 2020، أثر الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق ميزة التنافسية " دراسة حالة مؤسسة كوندور "

برج بوغريج، مذكرة ماستر، جامعة برج بوغريج، الجزائر ، ص: 11

ان هناك من يرى ان استخدام مصطلح راس المال البشري يعود الى بداية الستينات من القرن الماضي ، وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز عام 1961م، في حين ان هناك اخرون يرجعون الى ادم سميث في القرن الثامن عشر.¹

ثانيا: مفهوم راس المال البشري:

يعتبر مصطلح التنمية من المصطلحات الهامة والدارجة في عالم الإدارة، وحتى يتمكن من فهم مصطلح تنمية راس المال البشري بشكل عام، لابد من تطرق أولا الى مفهوم التنمية فيما يلي.

✓ **التنمية لغة:** مشتقة من النمو، نما، نموا أي زاد نمى ينمي نميا ونماء، نمى الحديث أي ارتفع.²

✓ **التنمية اصطلاحا:** يتبين بان مفهوم مصطلح التنمية مفهوم واسع، حيث اختلف فيه المفكرون والباحثون كل حسب اختصاصه وميوله الذاتي، نذكر منها ما يلي:
لقد ورد عن تقرير هيئة الأمم المتحدة سنة 1956م تعريف التنمية بانها العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية، ولمساعدتها على الاندماج في حياة الامة ومساهمة في تقدمها بأكبر قدر المستطاع.³

ويعرف شولتز راس المال البشري على انه " مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية " ⁴

ويعرف اليونيسيف راس المال البشري على انه المخزن الذي تملكه دولة ما من السكان الاصحاء المتعلمين، الاكفاء المنتجين، والذي يعد عاملا رئيسيا في تقدير امكانياتها من حيث النمو الاقتصادي و تعزيز التنمية البشرية ⁵

ويرى بيكر في كتابه " راس المال البشري " الذي تم نشره عام، 1964 ان راس المال البشري مماثل للوسائل المادية للإنتاج مثل المصانع والآلات، ويستطيع الفرد الاستثمار في راس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والرعاية الطبية، وتعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من راس المال البشري المتوفر.⁶

¹ محمد طلال محمد أبو الروس، 2015م، دور الرأس المال البشري في تجميد الأموال في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع

غزة "دراسة حالة المنظمات الاهلية في المحافظة الوسطى " رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص: 29

² عبود ياسر، 2020م، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي " دراسة تطبيقية ببلدية قنار النشفي " ولاية جيجل ، مذكرة ماستر جامعة جيجل ، الجزائر ص: 11

³ سليمان محمي، 2018م، دور تنمية الموارد البشرية في النمو الاقتصادي "دراسة حالة المغرب العربي خلال فترة 2016/2000 م "مذكرة ماستر جامعة ورقلة ، ص: 2-3

⁴ خلافي لويزة، 2020 ، أثر الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق ميزة التنافسية " دراسة حالة مؤسسة كوندور "

برج بوعريج، مذكرة ماستر، جامعة برج بوعريج، الجزائر ، ص: 11

⁵ سلغي فايزة، برماكي حليلة، 2022 ، "دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الرأس المال البشري"دراسة ميدانية إتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة أدرار، الجزائر، ص: 19

⁶ خلافي لويزة، مرجع السابق ص: 11

كما يعتبر رأس المال البشري المحرك الرئيسي للتنمية على مختلف القطاعات والمستويات الإدارية والسياسية والاقتصادية، ورأس المال البشري هو المعرفة الموجودة لدى العاملين داخل المنظمة ومنها الخبرات والمهارات والقدرات والابتكارات التي يمتلكونها¹ وبناء على ما سبق ذكره نستخلص التعريف الموالي لرأس المال البشري بأنه مجموع الخبرات والمهارات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة التي تسهم في تميزها عن غيرها والتي يمكن تنميتها عن طريق التحفيز والتدريب.

ثالث: أهمية رأس المال:

تظهر أهمية الرأس المال البشري من خلال مستويين رئيسيين هما²:

12. المستوى الفردي: من خلال قدرته على رفع درجة مساهمته في خلق القيمة باعتباره من الموارد الغير قابلة للتقليل من جانب منافسيه، ويكون التطوير في الرأس المال البشري من خلال الاستثمار فيه عن طريق التدريب.

13. المستوى التنظيمي: يلعب رأس المال البشري دور جد مهم في التخطيط الاستراتيجي حول كيفية اكتساب ميزة تنافسية فهو يسهم في خفض التكاليف وبالتالي زيادة أداء المؤسسة سواء بصفة مباشرة وغير مباشرة فكلما تمكنت المؤسسة من جذب واحتفاظ للأفضل الموارد البشرية كلما أدى ذلك إلى خفض التكاليف الذي يؤدي إلى معدل دوران أقل وبالتالي تحسين فهم السوق والقدرة على التسويق بشكل أفضل.

الفرع الثاني: خصائص ومكونات رأس المال البشري:

أولاً: خصائص رأس المال البشري:

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من خصائص تتمثل فيما يلي:

14. يتشكل رأس المال البشري من جزئين هما: جزء فطري وجزء مكتسب.

15. يحتاج اكتسب رأس المال البشري الى استثمار الموارد المالية.

16. ينمو رأس المال البشري باستعمال الخبرة في انجاز العمل.

17. يتعرض رأس المال البشري الى التقادم ويتطلب التجديد.

18. يختص رأس المال البشري بفرد العامل الذي يكتسبه³.

¹ عز الدين غبش، علي العبسي، 2022 دور الرأس المال البشري ودوره في تحقيق التوجه الريادي " دراسة حالة جامعة الوادي" مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد (07) العدد (02) جامعة الوادي، الجزائر، ص: 49.

² مزيرق عاشور، د. بوقصري سارة، 2019، أثر الرأس المال البشري على أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد (21) جامعة الشلف، الجزائر ص: 22

³ ظريفة بورواين كريم بلقاسي، 2022، دور الاتصال العلامة التجارية لهيئة المستخدمة في تسيير الرأس المال البشري، " مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية " المجلد (06) العدد (02) جامعة الجزائر ص: 154.

ثانيا: مكونات راس المال البشري:

لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مكونات لقياس راس المال البشري، ويرجع هذا الى تباين خلفيتهم العلمية من جهة وخبراتهم العملية من جهة أخرى، وسيتم عرض أكثر المكونات المتفق عليها على نحو الآتي:

19. المعرفة: تتكون من معرفة فنية ومعرفة مهنية ومعرفة متخصصة ومعرفة تتلائم مع صناعات معينة.

20. المهارات: وتتكون من مهارات التعامل مع الزبائن والتفاوض وبناء العلاقات مع الآخرين، والقدرة على تمييز الفرص والتعامل مع المشروعات المتعددة.

21. فرق العمل: وهي عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يعملون معا لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

22. الابتكار: ويقصد به الأفكار الجديدة وتطوير السلع والخدمات وتطبيق الثقافة التنظيمية وإدارة الاعمال والموارد البشرية لفاعلية.

23. الخبرة: تشكل المورد الرئيسي لكافة المنظمات المتنافسة بحيث ان الجزء الكبير من مهام عمل يحتاج الى افراد ذوي خبرات.¹

الفرع الثالث: علاقة الراس المال البشري بالذكاء الاستراتيجي:

وقد تمثلت بالعلاقة مع العناصر التالية:

24. رأس المال البشري والرؤية المستقبلية: إن إدارة رأس المال البشري يجب أن تشمل كافة الجوانب المرتبطة بتوليد القيمة من خلال البشر عن طريق تنفيذ فلسفة التطور التي تؤسس على رؤية حاسمة تتمثل لتطوير أي شي يمكن أن يترجم إلى قيمة، فالرؤية المستقبلية هي بمثابة الدليل لكل فرد في المؤسسة لاتجاه طريق واحد للمستقبل، كما أنها تلهم العاملين في المؤسسة لإعطاء ما لديهم وتوحد تطلعاتهم لاتجاه واحد في اتخاذ القرار.

25. رأس المال البشري والتحفيز: يعتبر الرأس المال البشري بمثابة المورد البشري الذي تولد وتحفظ وتستخدم المعرفة، فالعناصر البشرية في المؤسسات هي القادرة على التعلم والتغيير والابتكار، وإن عملية توفير عملية الزخم ابداعي لها من خلال التنظيم المبتكر والتحفيز الصحيح يمكن أن يضمن للمؤسسات البقاء والنجاح على الأمد البعيد.

¹ منير الرايس ، 2018 ، أثر الراس المال البشري على أداء المؤسسات الاقتصادية " دراسة حالة المؤسسات المطاحن الكبرى بجنوب بسكرة " مذكرة ماستر ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، ص: 23

26. رأس المال البشري والتمكين: يعتبر التمكين خطة عمل يتصرف بموجبها العاملين في عملية اتخاذ القرار بواسطة توسيع حرية التصرف لهذا المجال وهذا التعريف له علاقة بالمشاركة عبر مستويين الأول تكليف العاملين بعد امتلاكهم في صلاحية اتخاذ القرار ومستوى تنفيذ خدمة الزبائن لوجود الرقابة، كما يمكن القول أن دور فرق العمل في هذا المجال توصف بأنها صفة الرقابة القوية التي تكون أكثر صعوبة للمقاومة، وهذا الذي جعل العديد من التحليلات الإدارية تعتبر فرق العمل الذاتية أساسا للمشاركة المباشرة ونقطة معززة لأداء المؤسسة على المستوى البعيد وذلك من خلال أحاسيس المبادلة التي تدعم الأفراد العاملين.¹

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سننظر في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي تناولت نفس موضوع دراستنا، والبالغ عددها خمس دراسات عربية وثلاثة دراسات أجنبية، وهي كثيرة بالنسبة للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) وكذلك المتغير التابع (تنمية الرأس المال البشري)، لكنها نادرة فيما يتعلق بالدراسات التي جمعت بين المتغيرين، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات حسب حدوثها ومن تم التعقيب عليها ومقارنتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية:

ونذكر من بين الدراسات العربية التي بحثت في متغيرات الدراسة الحالية، ما يلي:

¹ مثنى حميد صالح الدوري ، 2017، أثر رأس المال البشري في تنمية الذكاء الاستراتيجي "دراسة ميدانية على بعض المستشفيات العراقية ، مجلة العامية للدراسات التجارية ، العدد (02) المجلد (08) العراق ، ص: 778-779 .

1. دراسة (مجيد وعلي ، 2023): عبارة عن مقال بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجهات المستقبلية لمنظمات الاعمال، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها¹

تسعى الدراسة الحالية الى تأشير علاقات التأثير للذكاء الاستراتيجي عبر ابعاده المتمثلة (بالاستشراف، تفكير النظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، تحفيز العاملين) في التوجهات المستقبلية لمنظمات الاعمال المتمثلة ب (لمكون الدافعي، المكون المعرفي، المكون السلوكي) حيث تم إختيار الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها ميدانا للدراسة، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة وتحليل البيانات الخاصة، بالموضوع قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات من عينه قصدية من (العمداء ومعاوني العمداء ورؤساء ومدراء الاقسام) بلغ عددهم 131 مبحوثا ثم توسيع 131 استمارة على المبحوثين واسترجع منها 111 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء النتائج الإحصائية تم التوصل الى مجموعه من الاستنتاجات التي تؤكد وجود علاقة تأثير الذكاء الاستراتيجي في التوجهات المستقبلية على المستوى (الكلي والجزء للمنظمات المبحوثة)، وأوصى الباحثان بضرورة استثمار العلاقة التأثيرية للذكاء الاستراتيجي في التوجهات المستقبلية وبما يسهم في تعزيز ادائها وبقائها واستمرارها عبر تعزيز قدرات الذكاء الاستراتيجي لديها وعلى نحو يؤشر ايجابيا في توجهاتها المستقبلية.

2. دراسة (عز الدين و علي ، 2022): عبارة عن مقال بعنوان دور راس المال البشري و دوره في تحقيق التوجه الريادي ، دراسة حالة جامعة الوادي²

تطرق الى راس المال البشري والدور الذي يلعبه في تحقيق التوجه الريادي في جامعه الوادي، ولتحقيق ذلك قام الباحثين بالاستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 80 مسيرا اداريا ، مستعملين اسلوب العينة القصدية ، كما اتم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة الى مجموعه من الاستنتاجات نذكر من اهمها ان هناك توافرا لأبعاد كل من راس المال البشري والتوجه الريادي في الجامعة محل الدراسة، وجود علاقه طردية بين ابعاد الراس المال البشري والتوجه الريادي، ووجود اثر ذو دلالة إحصائية لمعارف راس المال البشري في لتوجه الريادي.

المال البشري (المعرفة، المهارة، الخبرة) بالاهتمام اكثر ببعده الخبرة من خلال التدوير الوظيفي الذي يكسب الافراد التجارب المتعددة، اعطاء حريه اكثر في اتخاذ القرارات وخاصة الاستباقية لسير الكليات والابتعاد عن المركزية القرار على المستوى الإدارة العليا للجامعة، كما اوصت الدراسة بضرورة التثمين والتحفيز بتقديم الكفاءات للمساهمين في تقديم افكار جديده والعمل على دعمها.

¹ مجيد حميد مجيد العلي. علي محمود علي، 2023، أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجهات المستقبلية لمنظمات الاعمال، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها، مجلة اقتصادية الاعمال، المجلد (4) العدد (5) جامعة التقنية الشمالية، مصر .

² عز الدين غيش، علي العبيسي ، 2022، دور راس المال البشري و دوره في تحقيق التوجه الريادي ، دراسة حالة جامعة الوادي ، مجلة التنمية الاقتصادية ، المجلد 07 (عدد02)، جامعة الوادي الجزائر .

3- دراسة (بسام وهيثم وعبدالفتاح ، 2021): مقال بعنوان اثر الذكاء الاستراتيجي على

النجاح التنظيمي في المؤسسات السياحية و الفندقية : الدور الوسيط للتوجه الريادي¹
سعت هذه الدراسة إلى قياس اثر الذكاء الاستراتيجي على التوجه الريادي والنجاح التنظيمي، بجانب اثر التوجه الريادي على نجاح التنظيمي، وكذلك تقييم الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح تنظيمي في شركات سياحية فئة "أ" والفنادق الخمس نجوم، لتحقيق هدف دراسة ، حيث تم توزيع 878 استبيان على عينة من العاملين في شركات سياحية فئة "أ" والفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة والجيزة تم الاعتماد في تحليل نتائج الدراسة على برنامج (SPSS)28 وقد توصلت الدراسة إلى وجود اثر معنوي وايجابي للذكاء الاستراتيجي على التوجه الريادي والنجاح التنظيمي، وكذلك وجود اثر معنوي وايجابي للتوجه الريادي على النجاح التنظيمي كما بينت الدراسة ان التوجه الريادي يلعب دورا ويسطيا كليا في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح التنظيمي، كذلك اظهرت النتائج الدراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي على كل من نجاح التنظيمي والتوجه الريادي كان

4- دراسة (صبري ، 2020): عبار عن مقال المسؤولية الاجتماعية للجامعة ودورها في
تنمية راس المال البشري دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط،
حوليات اداب عين شمس.²

جاءت هذه الدراسة للبحث عن المسؤولية الاجتماعية للجامعة كهيئة اجتماعية رسمية في تنمية وتأهيل راس المال البشري وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واداة مقابلة طبقت على عينة مكونه من 20 مبحوثا من اعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، وقد بينت نتائج الدراسة وجود العديد من التحديات التي ادت الى تنامي وبروز المسؤولية الاجتماعية للجامعة تجاه راس مالها البشري ويأتي في مقدمات هذه التحديات التطور التقني والتغيرات المتلاحقة في مجال التكنولوجيا واليات البحث العلمي الحديثة واثرها في تنمية المجتمع، كما ابرزت نتائج الدراسة الميدانية عن اهمية الدعم المالي والاداري بأعضاء هيئة التدريس، والقضاء على البيروقراطية والروتين لكي يتفرغوا لممارسة ادوارهم لأكاديمية وتنمية مهاراتهم الشخصية والعلمية مع وضع ضوابط معيارية لتقويم أدائهم، وربط المناهج الدراسية بالتطور المعرفي والتكنولوجي.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

ونذكر من بين الدراسات الأجنبية التي بحثت في متغيرات الدراسة الحالية، ما يلي:

دراسة (esmaeili.2014): عبارة عن مقال بعنوان

¹ بسام سمير الرميدي. هيثم، 2021 ، اثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح التنظيمي في المؤسسات السياحية و الفندقية : الدور الوسيط للتوجه الريادي ، مجلة كلية السياحة و الفنادق ، المجلد (5) ، العدد (1) ، جامعة مدينة سادات ، مصر .

² صبري بديع عبد المطلب، المسؤولية الاجتماعية للجامعة ودورها في تنمية راس المال البشري دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، حوليات اداب عين شمس، المجلد 48 (عدد أكتوبر – ديسمبر)، جامعة دمياط مصر.

5. the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning¹

سعت هذه الدراسة الى معرفة اثر الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستعمل نظم الذكاء الاستراتيجي في مدينه كورم ابات، حيث تشكل المجتمع الدراسة من مجتمع المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي التي بلغ عددها إلى 150 منظمة ، اعتمد على الاستبيان لجمع البيانات، ونموذج التنبؤ المهيكل لاختبار الفرضيات ، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر ذي دلالة لنظم الذكاء الاستراتيجي في صنع القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدمه ، كما توصلت الدراسة الى فعالية الذكاء الاستراتيجي في الموارد البشري وعملياته المنظمة والموارد والتكنولوجية والمالية وذكاء الزبائن.

دراسة (kruger.pellissier.2011): مقال بعنوان

6. study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long – term insurance industry in s outh Africa²

سعت هذه الدراسة الى معرفة مدى الذي يستخدم فيه الذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين في جنوب افريقيا ، وقد تكونت عينة الدراسة من 82 شركة تأمين مسجلة في مجلس الخدمات المالي في جنوب افريقيا ، ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك بالتعرف الى اراء المديرين في هذه الشركات وقد توصلت الدراسة الى عدة من النتائج أهمها ان هناك اختلاف في استخدام مكونات الذكاء الاستراتيجي في الشركات عينة البحث ، كما ان هناك اختلاف في اليات الاستخدام بين الشركات الكبيرة والصغيرة بالإضافة على استعمال انشطه الذكاء الاستراتيجي تعزز عملياته صنع القرارات في هذه الشركات .

دراسة (elita. Daina.2010):

7. Investments in the human capital for sustainble de velopment of latvia³

تناولت هذه الدراسة استثمار في الرأس المال البشري، حيث سعت إلى قياس أثر الاستثمار رأس المال البشري على التنمية المستدامة لاتفيا ، توصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط وثيق بين استثمار رأس المال البشري وهو الاستثمار في المهارات، التعليم، الرعاية الصحية وكذا التأمين المهني من أجل جعل الافراد الاقتصادية أكثر إنتاجية، كما بينت أن هناك ارتباط وثيق

¹ Esmaeili.mahmoud raze. 2014 A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning international journal of asian social science .2014.

² Pellissier. Rene kruger .j.p(2011) astudy of strategic intelligence as a strategic management tool in the long – term insurance industry in s outh Africa . European business review . vol 23.no.6.609-631

³ Elita jermolajeva daina znotina 2010. **Investments in the human capital for sustainble de velopment of latvi_a** . University press latvia.206

بين كل من التدريب والمعرفة التي حققها الافراد من جهة وانتاجيتهم الكمية وخصوصا النوعية من جهة أخرى، حيث كلما كان الفرد أكثر تعليماً وأعلى تدريباً كلما كانت عوائده المالية أعلى .

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

إن كافة الدراسات السابقة التي تناولت أحد المتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلين في الذكاء الاستراتيجي ورأس المال البشري، حيث قام الباحثون بربطها مع متغيرات أخرى عكس الدراسة الحالية التي حاولنا من خلالها دمج كلا المتغيرين ومعرفة العلاقة بينهم.

الجدول (01): يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

وصف الدراسة الحالية		
دراسة أكاديمية – تناولت الدراسة الذكاء الاستراتيجي وتنمية الرأس المال البشري – درست على حالة شركة اتصالات الجزائر في ولاية غرداية – اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي – استخدمت على الاستبيان كأداة أولية لجمع البيانات.		
أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسة السابقة
-تناولت التوجهات المستقبلية لمنظمات الاعمال. -طبقت على رؤساء الأقسام جامعة التقنية الشمالية. -أجريت الدراسة في مصر. -أجريت الدراسة 2023م	- تناولت الذكاء الاستراتيجي - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي -اعتمدت على الاستبيان كأداة للدراسة	-دراسة مجيد وعلي
- تناولت التوجه الريادي. -أجريت الدراسة 2022م	-تناولت الراس المال البشري. -أجريت الدراسة في الجزائر. -اتبعت المنهج الوصفي التحليلي. -اعتمدت على الاستبيان كأداة للدراسة	-دراسة عز الدين وعلي
- تناولت التوجه الريادي والنجاح التنظيمي. -طبقت على الشركات السياحية والفنادق	-تناولت الذكاء الاستراتيجي -اعتمدت على الاستبيان كأداة للدراسة.	-دراسة بسام وهيثم وعبد الفتاح

خمس نجوم . -أجريت الدراسة في مصر - أجريت الدراسة (2021) .		
-تناولت المسؤولية الاجتماعية. -اعتمدت على المقابلة كأداة للدراسة - أجريت الدراسة مصر -أجريت الدراسة 2020	-تناولت راس المال البشري. - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	-دراسة صبري
-تناولت القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي. -أجريت الدراسة في إيران. -أجريت الدراسة (2014م).	- تناولت الذكاء الاستراتيجي. - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي. -اعتمدت على الاستبيان كأداة للدراسة.	-دراسة esmaeili
-طبقت على شركات التأمين. أجريت الدراسة جنوب افريقيا -أجريت الدراسة (2011م).	-تناولت الذكاء الاستراتيجي. - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	-دراسة kruger pellissier
-تناولت التنمية المستدامة. -أجريت الدراسة لاتفيا. -أجريت الدراسة (2010م).	- تناولت الرأس المال البشري.	-دراسة elita. Daina

من اعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق

خلاصة الفصل:

الفصل تم التطرق لبعض المفاهيم النظرية الخاصة بكل من الذكاء الاستراتيجي و تنمية رأس المال البشري ومحاولة الامام بجميع الجوانب المتعلقة بالمتغيرين، ومن المهم أن نلاحظ أن الذكاء الاستراتيجي قد أدى تاريخيا الى زيادة الكفاء للمورد البشري، خاصة وان المنظمات وجهت أغلب اهتماماتها الى المورد البشري الذي يعتبر بمثابة محرك النمو فيها، ليصبح الذكاء الاستراتيجي هو المتحكم في العديد من الأمور داخل المنظمة منها تحسين الأداء وتنمية رأس المال البشري، وقد تم التطرق في هذا الفصل أيضا الى بعض الدراسات التطبيقية السابقة المتعلقة بالموضوع ومقارنتها بدراستنا الحالية ولمعرفة العلاقة التي تربط بين الذكاء الاستراتيجي والتنمية رأس المال البشري سنقوم بدراسة ميدانية في شركة اتصالات الجزائر.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

في هذا الفصل، سنسلط الضوء على الدراسة الميدانية التي أجريناها لفهم دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري، مع التركيز على شركة اتصالات الجزائر في غرداية كحالة دراسية. والذي يهدف إلى تقديم تحليل شامل للطرق والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، بالإضافة إلى عرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشة الفرضيات المستمدة من الدراسة النظرية.

يتضمن هذا الفصل مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة حيث تم تناول بالتفصيل الطريقة التي اتبناها لإجراء الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى الأدوات التي تم استخدامها لجمع وتحليل البيانات.

والمبحث الثاني بعنوان النتائج والمناقشة، والذي سنعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية ونقوم بمناقشتها في ضوء الفرضيات التي وضعناها مسبقاً. سيتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات لبيان مدى صحة كل منها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سننظر في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة والإجراءات المتبعة لتحقيق أهدافها. سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع. كما سيتم عرض

مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات، بالإضافة إلى عرض مختلف المعالجات المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

1/1المطلب الأول: منهجية وادوات الدراسة

بغرض التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري في شركة اتصالات الجزائر بغرداية، سيتم تحديد منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وفي الأخير خصائص عينة الدراسة. سيتم الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى البرامج الإحصائية (SPSS.v29)، التي تسمح بالتوصل إلى النتائج المرجوة.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري، وقد طبقت على شركة اتصالات الجزائر بغرداية. لتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة، فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال تصميم الاستبيان. تم توزيع الاستبيانات في شكلها النهائي لجمع البيانات المفيدة في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها وتفرغها، وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 29، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تُترجم إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة، سنقدم لمحة تعريفية عن المؤسسة محل الدراسة، وهي اتصالات الجزائر بغرداية:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الطاقم الإداري العامل في مصلحة الموارد البشرية في شركة اتصالات الجزائر بغرداية. سيتم تقديم التفاصيل والخصائص الخاصة بالمجتمع والعينة بشكل أكثر تفصيلاً في الجدول أدناه.

جدول رقم 01: يوضح مجتمع الدراسة

عدد عمال طاقم الإداري في المصلحة	نوع المؤسسة	المؤسسة
80	مؤسسة اقتصادية	شركة اتصالات الجزائر

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات

التعريف بالشركة الجزائرية اتصالات الجزائر:

1 - التعريف بالشركة:

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم، تأسست عام 2000 برأس مال اجتماعي كبير. تعتبر الشركة الرائدة في سوق الاتصالات في الجزائر، حيث تنشط في مجال الهاتف الثابت وتقدم تشكيلة كاملة من خدمات الاتصالات ونقل البيانات للزبائن المحليين والمهنيين حيث بدأت الشركة مزاوله نشاطها في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ابتداءً من أول يناير 2003، وهي شركة تابعة لمجمع اتصالات الجزائر، وفي إطار سياسة تجديد قوية، تسعى لتحقيق مستوى راقٍ من الأداء التقني والاقتصادي والاجتماعي، مع المحافظة الدائمة على ريادتها في هذا المجال، وتعمل الشركة على تلبية احتياجات العملاء والتوجهات الجديدة في سوق الاتصالات، خاصة في ظل التنافسية المتزايدة ودخول عدة متعاملين إلى السوق الجزائرية، كما تركز الشركة على تطوير توجهاتها العالمية والمشاركة في ترقية مجتمع المعلومات في الجزائر، مما يسهم في تعزيز البنية التحتية للاتصالات ودعم التطور التكنولوجي والاقتصادي في البلاد.

2 - النشأة:

نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003.

في عام 2019، بلغ رأس مال جميع الشركات التابعة للمجموعة 220 مليار دينار جزائري (1.71 مليار دولار)

تأسست اتصالات الجزائر بموجب قانون 03/2000 الصادر في 5 أغسطس 2000، الذي يحدد القواعد العامة للبريد والمواصلات، وقرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 1 مارس 2001، والذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية تحت اسم "اتصالات الجزائر". وفقاً لهذا المرسوم، تم تأسيس المؤسسة تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 61,275,180,000 دينار جزائري، وتم تسجيلها في السجل التجاري في 11 مايو 2002 تحت الرقم B 001808302.

بدأت اتصالات الجزائر عملها فعلياً في 10 أبريل 2003، حيث فصلت أنشطة البريد والاتصالات عن خدمات البريد والمواصلات القديمة. في ذلك العام، كان لدى الشركة حوالي 130,000 مشترك في خدمة جي إس إم و19 مليون عميل في الشبكة الثابتة. وتشمل أنشطتها الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، الإنترنت، والاتصالات عبر الأقمار الصناعية.

في 30 مارس 2014، أطلقت اتصالات الجزائر مجموعة جديدة من عروض الإنترنت تحت اسم "Idoom ADSL"، بسرعات تتراوح بين 1 و8 ميجابايت/ثانية. وفي 28 مايو 2014، قدمت الشركة خدمة الهاتف الثابت غير المحدودة من خلال مجموعة عروض "Idoom Fixe".

في 8 سبتمبر 2014، أطلقت اتصالات الجزائر شبكة الجيل الرابع الثابتة لعملائها المقيمين، وفي 20 أبريل 2015، أطلقت أول شبكة لاسلكية مجتمعية في الجزائر باسم "WiCi"، لتغطية المناطق الحضرية الكبيرة بالنطاق العريض اللاسلكي.

في 6 يونيو 2018، انتهى احتكار الشركة لتوفير الوصول إلى الإنترنت مع فتح الحلقة المحلية للمنافسة. وفي 25 أبريل 2016، أطلقت الشركة عرض خط المشترك الرقمي غير المتناظر الجديد بسرعة تصل إلى 20 ميجابت/ثانية.

في 31 يوليو 2016، أعلنت اتصالات الجزائر عن تسويق خدمة الصوت عبر ال تي أي (VoLTE) في الجزائر. وبنهاية عام 2017، بلغ معدل اختراق الهاتف الثابت 9%، مقارنة بـ 10.13% في نهاية عام 2016.

في عام 2017، بلغ عدد مشتركي الإنترنت الثابت (ADSL) والجيل الرابع ال تي أي الثابت (الوايماكس) 3.168 مليون مشترك، مقارنة بـ 2.860 مليون في العام السابق، بزيادة قدرها 10.75%. وفي 5 فبراير 2018، أطلقت الشركة خدمة الإنترنت عالية السرعة "Idoom Fibre".

في 21 نوفمبر 2019، أطلقت اتصالات الجزائر تطبيق "مساحة الدفع الإلكتروني للعملاء" لإعادة شحن حسابات إيذوم ودفع فواتير الهاتف. بلغت الحصة المالية الإجمالية المخصصة لتطوير الاستثمارات 203,976 مليون دينار جزائري.

في 26 يونيو 2021، رفعت اتصالات الجزائر الحد الأدنى لتدفق الإنترنت إلى 10 ميجابت بسعر 1600 دج. وفي الربع الثاني من عام 2022، بلغ عدد المشتركين في شبكات الهاتف الثابت 5.25 مليون مشترك، مقابل 4.91 مليون في نفس الفترة من عام 2021، بزيادة قدرها 6.99%. كما بلغت نسبة الأسر المتصلة بالخط الثابت 71.48% مقارنة بـ 66.93% في نفس الفترة من عام 2021.

في 30 يوليو 2022، أطلقت الشركة وكالتها الافتراضية لزيائنها الخواص والمهنيين. وفي 17 أكتوبر 2022، أطلقت عروضًا جديدة للجيل الرابع "Idoom 4G LTE" بأحجام إنترنت تصل إلى 1 تيرابايت.

في 14 نوفمبر 2022، أطلقت خدمة "Idoom VDSL" بسرعة تصل إلى 50 ميجابت، وفي 15 نوفمبر 2022، أعلنت عن عروضها الجديدة "IDOOM Fibre" بتدفقات تصل إلى 300 ميجابت بسعر 6999 دج.

وفي 18 نوفمبر 2022، قامت بزيادة سعة الشبكة الدولية للإنترنت لتصل قدرة الجزائر المجهزة إلى 7.8 تيرابايت/ثانية. وفي 6 ديسمبر 2022، أطلقت خدمة الفيديو حسب الطلب "Dzair Play" بالتعاون مع المركز الجزائري لتطوير السينما والمركز الوطني للسينماتوغرافيا والسمعي البصري.

3- نشاطها:

النشاط الرئيسي لاتصالات الجزائر هي:

27. توريد خدمات الاتصالات التي تسمح بتبادل المكالمات الرسائل الكتابية البيانات الرقمية المعلومات السمعية البصرية....
28. تسيير واستغلال وتطوير شبكة الاتصالات العمومية والخاصة
29. إنشاء واستغلال وتسيير الروابط بين كل متعاملي شبكة الاتصالات.

30. وتشارك اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الأهداف التالية:

31. زيادة المعروض من الخدمات الهاتفية، وتسهيل عملية الارتباط بخدمة الاتصالات لأكبر عدد من المستخدمين، وخاصة في المناطق النائية. تحسين جودة الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة من خدمات الاتصالات الأخرى. تطوير شبكة وطنية للاتصالات موثوق بها وتتصل بالطريق السريع للمعلومات.

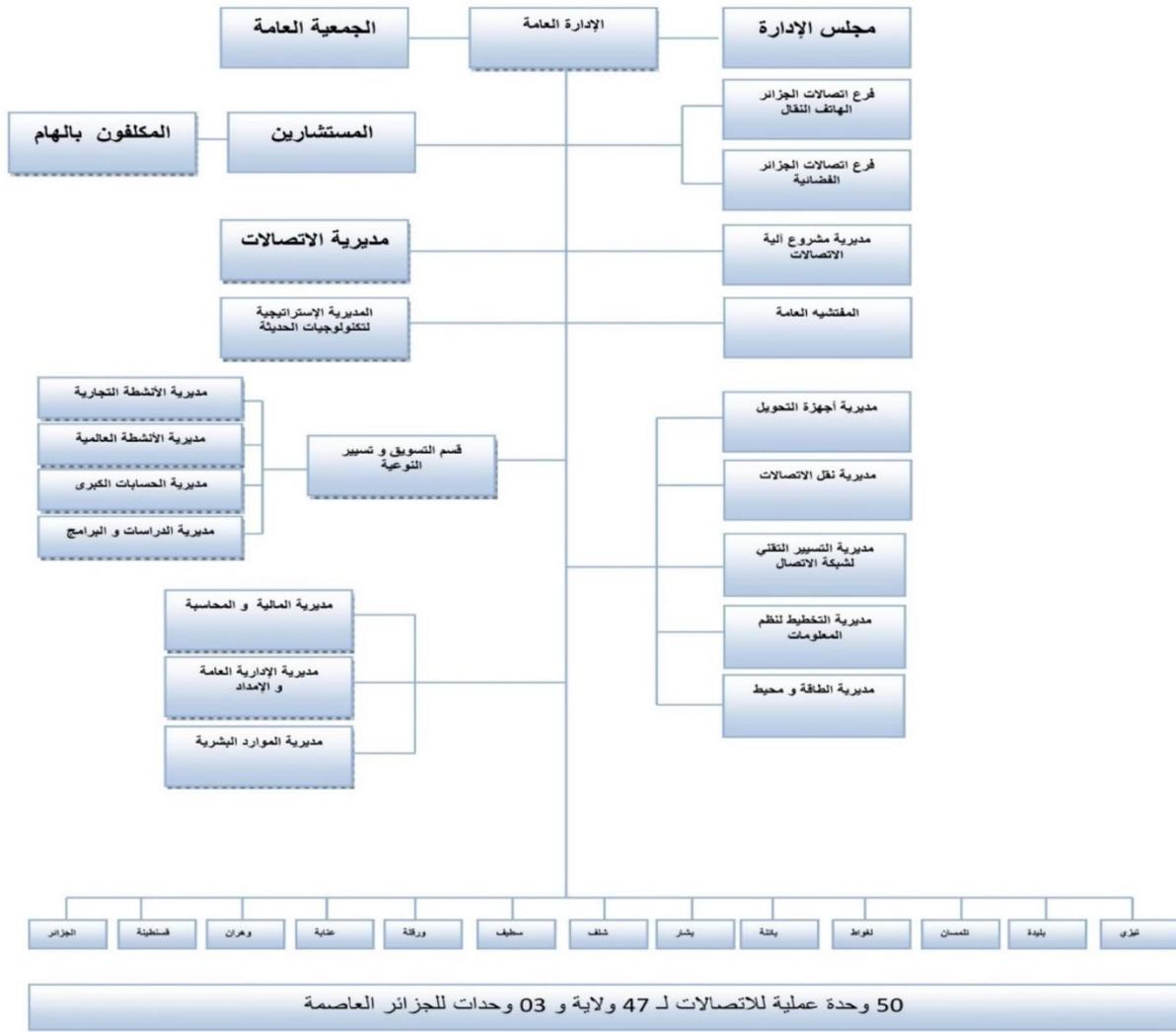
5- الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر

يعتبر الهيكل التنظيمي من النصوص المنظمة لسير الشركة فهو يبرز جميع الفروع والمديريات والأقسام الموجودة بالشركة، ويهدف وضع الهيكل التنظيمي للشركة إلى تحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة وتحديد نشاط كل فرع وكل وحدة وتفويض السلطة اللازمة لأداء هذا النشاط، وهناك مشروع لتغيير الهيكل التنظيمي الحالي للشركة تغييراً جذرياً من طرف الإدارة العليا وهذا بالاستعانة بإطاراتها وكفاءاتها الداخلية، ويمكن عرض الهيكل التنظيمي للإدارة العليا الذي يقع مركزها في المحمدية على الطريق الوطني رقم 05 الحراش الجزائر العاصمة، ومديرياتها الإقليمية التي تتوزع على كامل التراب الوطني وهي الجزائر العاصمة عنابة بشار بليدة باتنة شلف، قسنطينة، لغواط ورقلة، وهران، سطيف، تلمسان تيزي وزو وكذلك وحداتها الولائية كما يلي:

أولاً: المديرية العامة يعرض الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات

الجزائر:

الشكل رقم 03 : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



أ- عينة الدراسة:

قمنا بسحب عينة عشوائية قدرها 50 موظف بالمؤسسة محل الدراسة من أصل 80، حيث تم توزيع 50 استبانة وتم استرجاع (35) قابلة للمعالجة أي ما يعادل نسبة (43.75%) من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب(08) استبانة أي بنسبة (10%) أما فيما يخص الاستبيانات غير الصالحة للتحليل فكانت (07) استبانة أي ما يعادل (8.75%) والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

جدول رقم 02: يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزعة	الغير المسترجع	الغير صالحة للتحليل	الصالحة للتحليل
العدد	50	08	07	35
النسبة المئوية	62.5%	10%	8.75%	43.75%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لتوزيع الاستبيانات.

2/1المطلب الثاني: أدوات المستخدمة في الدراسة.

نظراً لطبيعة الدراسة ونوع البيانات والمعلومات المطلوبة من أفراد عينة الدراسة، تم التركيز على ما يلي:

الاستبيان: تم استخدامه كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من العينة حيث تم تصميم الاستبيان بالاستفادة من عدد من الدراسات السابقة، وتم عرضه على عدد من العاملين، وبعد إجراء التعديلات اللازمة، تم توزيع 50 استبياناً في شهر أبريل 2024، حيث استُرجع 42 منها، وتم إلغاء 5 استبيانات لعدم صلاحيتها، فيما كانت 35 استبياناً صالحة للدراسة.

هدف الاستبيان: يهدف إلى فهم دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري لدى شركة الاتصالات الجزائرية في غرداية، فاستند إعداد الاستبيان إلى الأسئلة والفرضيات المطروحة في استبيانات سابقة مشابهة، وتم تصميمه وفق المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي بناءً على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.
 - عرض الاستبيان على المشرف لتقييم ملاءمته وتعديله بناءً على توجيهاته.
 - عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين لتقديم نصائحهم وإرشاداتهم بشأن التعديلات اللازمة.
 - توزيع النسخة النهائية من الاستبيان على جميع أفراد العينة بعد موافقة المشرف.
- تم تقديم الاستبيان مع فقرة تعريفية تشجع الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، وتم تقسيمه إلى جزئين:

الجزء الأول: يتضمن الخصائص الديمغرافية للعينة، ويشمل خمس فقرات تتعلق بالجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، والأقدمية، وذلك للتعرف على خصائص المبحوثين.

الجزء الثاني: يتناول متغيرات الدراسة ويقسم إلى محورين:

- **المحور الأول:** يشمل أبعاد الذكاء الاستراتيجي المستخدمة في الدراسة، ويتكون من 35 فقرة موزعة على خمسة أبعاد: 5 فقرات للاستشراف، 5 فقرات لتفكير النظم، 5 فقرات للرؤية المستقبلية، و5 فقرات التحفيز (الدافعية)، و5 للشراكة.
- **المحور الثاني:** يشمل محور رأس المال البشري ويتكون من 10 فقرات.

إضافة إلى الاستبيان، تم الاعتماد **المصدر:** من إعداد الطالبين

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تمت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, v29) بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية في تحليل البيانات:

- **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة تجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.
- **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لتقييم ثبات فقرات الاستبيان.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفترات وقوة الارتباط بين المتغيرين، فإذا كان المعامل قريباً من (+1) فإن الارتباط يكون قوياً وموجباً (طردي)، وإذا كان قريباً من (-1) فإن الارتباط يكون قوياً وسالباً (عكسي)، وكلما اقترب من (0) ضعف الارتباط حتى ينعدم.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test): لتحديد مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- تحليل الانحدار: لمعرفة العلاقة التآثرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- الاختبار الإحصائي Anova: لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.
- اختبار t_test: لاختبار العينات المستقلة لمعرفة أثر المتغير المستقل حول متغيرات الدراسة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في إجابات كل فقرة، وهو مقياس شائع يطلب من المبحوث تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، ويتكون عادة من خمسة خيارات متدرجة. لتحديد مجال المتوسط الحسابي، تم حساب المدى ووضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، مما يسهل الاستفادة منه عند تحليل النتائج، كما هو موضح في الجدول التالي:

مقياس ليكرت الخماسي. على بعض الأدوات المساندة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، بما في ذلك الوثائق الخاصة بالمؤسسة، وقد شملت هذه الوثائق بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومعلومات حول طبيعة نشاطها ووظائفها.

جدول رقم 03: يوضح مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
المجموع				
عدد الاختيارات				
المتوسط الحسابي				
3				

المصدر: من إعداد الطالبين

○ ويتم حساب طول الفئة انطلاقاً من:

$$32. \text{ المدى} = \text{القيمة الكبرى} - \text{القيمة الصغرى} = 5 - 1 = 4$$

$$33. \text{ طول الفئة} = 5 / 4 = 0.80$$

فتصبح الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة والتي سنعتمد عليها لتحديد اتجاه الإجابات حسب الجدول التالي:

جدول رقم 04: الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة

المجال	اختيارات المقياس	المستوى
--------	------------------	---------

منخفض	غير موافق بشدة	1.79 – 1
	غير موافق	2.59 - 1.80
متوسط	محايد	3.39 - 2.60
مرتفع	موافق	4.19-3.40
	موافق بشدة	5 - 4.20

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم 03 يتضح أنه باستخدام مقياس ليكرت الخماسي يمكن تقسيم مستويات إجابات أفراد العينة كما يلي:

34. **المستوى المرتفع:** يكون في المجال [5 – 3.40]، حيث تكون متوسطات إجابات أفراد العينة إما "موافق" أو "موافق بشدة".

35. **المستوى المتوسط:** يكون في المجال [3.39 - 2.60]، حيث تكون متوسطات الإجابات محايدة.

36. **المستوى المنخفض:** يكون في المجال [2.59 - 1]، حيث تكون متوسطات الإجابات بين "غير موافق" و"غير موافق بشدة".

تستخدم هذه المجالات لمقارنة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة، مما يساعد في تأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة، بمساعدة اختبارات الفروض التي سيتم تطبيقها في هذه الدراسة.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الاستبيان

للتأكد من مدى صدق وصلاحية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، تم اختيارها وعرضها على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء مقترحاتهم.

ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها، نحصل على نفس النتائج السابقة، تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ- اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة: سنعرض في الجداول التالية معاملات ألفا كرونباخ.

سيتم استكمال البيانات في الجداول بناءً على نتائج التحليل الفعلي لمعاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة.

الجدول 05: معاملات الثبات لمعدل كل بعد من محور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الاستشراف	05	0.876
الرؤية المستقبلية	05	0.816
التفكير بالمنطق النظم	05	0.586
الشراكة	05	0.631
الدافعية	05	0.905
محور الذكاء الاستراتيجي	25	0.927
محور رأس المال البشري	10	0.946
جميع الفقرات	35	0.958

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق، يتضح أن معامل الثبات العام للاستبيان عالي، حيث بلغ (0.958). كما تراوحت معاملات الثبات للأبعاد بين (0.586 - 0.946)، وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول العام لمعامل الثبات، مما يدل على أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات:

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين كل بعد مع المعدل الكلي للمحور (جميع فقرات الاستبيان).

عنوان البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستشراف	0.715	<0.001
الرؤية المستقبلية	0.886	<0.001
التفكير بالمنطق النظم	0.769	<0.001

<0.001	0.618	الشراكة
<0.001	0.920	الدافعية
<0.001	0.970	محور الذكاء الاستراتيجي
<0.001	0.939	محور رأس المال البشري

الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط المبنية للدالة عند مستوى المعنوي (0.05)، حيث نلاحظ أن معاملات الارتباط مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين محور "الذكاء الاستراتيجي"، والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.970)، أما معامل الارتباط بين محور "رأس المال البشري" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.939)، وهذا ما يدل على تجانس الاستبيان.

الفرع الثالث: توزيع البيانات:

قبل إجراء الاختبارات المعلمية وإختبار الفرضيات لا بد من التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، من أجل هذا قام الطالب باستخدام إختبار (K-S à 1 échantillon) Test Kolmogorov- Smirnov pour un échantillon حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الإختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من (Sig>0.05). الجدول الموالي يوضح إختبار محاور الدراسة.

الجدول رقم 07: نتائج اختبار كومولجروف _ سمرنوف في توزيع البيانات.

قيمة مستوى الدلالة	قيمة z	عدد الفقرات	عبارات محور الذكاء الاستراتيجي
0.001	0.197	25	عبارات محور تنمية رأس المال البشري
0.004	0.183	10	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

نتائج اختبار كولمجروف-سمرنوف تظهر أن قيمة مستوى الدلالة لعدد الفقرات في "عبارات محور الذكاء الاستراتيجي" تساوي 0.001، في حين أن قيمة مستوى الدلالة لعدد الفقرات في "عبارات محور تنمية رأس المال البشري" تساوي 0.004. بما أن هذه القيم أدنى من مستوى الدلالة المعتاد 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0)، ومنه نجد أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وبعدها كررنا إجراء الاختبار بعد تحويل البيانات لمحوري الذكاء

الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري من خلال دالة التوزيع العكسي، فتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 08: نتائج اختبار كومولجروف_ سمرنوف في توزيع البيانات بعد تحويل البيانات.

عدد الفقرات	قيمة z	قيمة مستوى الدلالة
عبارات محور الذكاء الاستراتيجي	0.123	0.200
عبارات محور تنمية رأس المال البشري	0.102	0.200

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول السابق الذي يوضح نتائج اختبار كولمجراف-سمرنوف نجد أن قيمة مستوى الدلالة لعدد الفقرات في "عبارات محور الذكاء الاستراتيجي" تساوي 0.200، في حين أن قيمة مستوى الدلالة لعدد الفقرات في "عبارات محور تنمية رأس المال البشري" تساوي 0.200. بما أن هذه القيم أعلى من مستوى الدلالة المعتاد 0.05، فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0)، التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

3/1المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة:.

في هذا المبحث سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها ومناقشتها.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة.

1-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 09: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

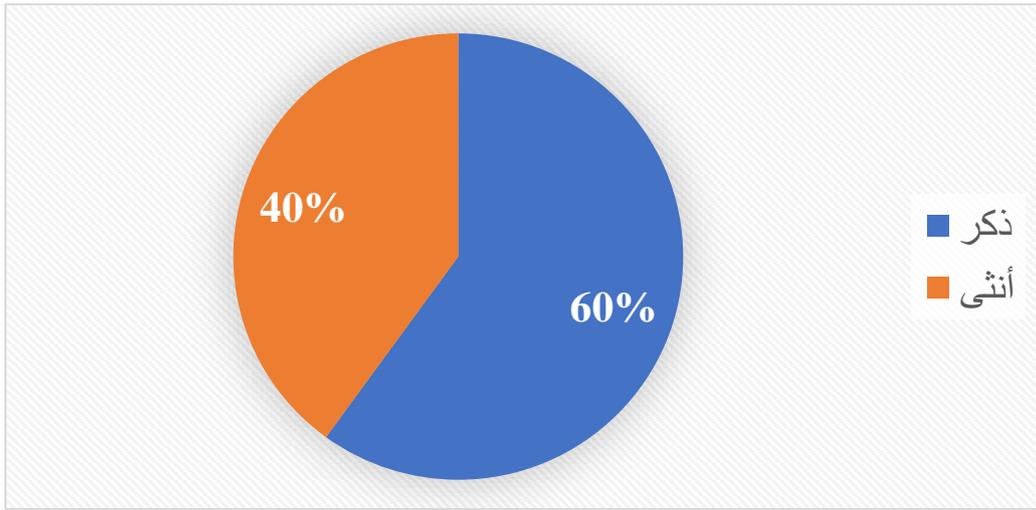
الجنس	التكرار	% النسبة
ذكر	21	60%
أنثى	14	40%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

التعليق:

يوضح الجدول رقم (09) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، حيث يتبين أن عدد الذكور في العينة هو 21، مما يمثل 60% من إجمالي العينة، بينما عدد الإناث هو 14، مما يمثل 40% من إجمالي العينة. هذا التوزيع يظهر توازناً نسبياً بين الجنسين، مع ميل بسيط نحو الذكور. يمكن أن يعكس هذا التوزيع استراتيجية الشركة في عملية التوظيف حسب طبيعة العمل.

الشكل رقم 04 : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

2- توزيع أفراد العينة تبعا للفئة العمرية: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

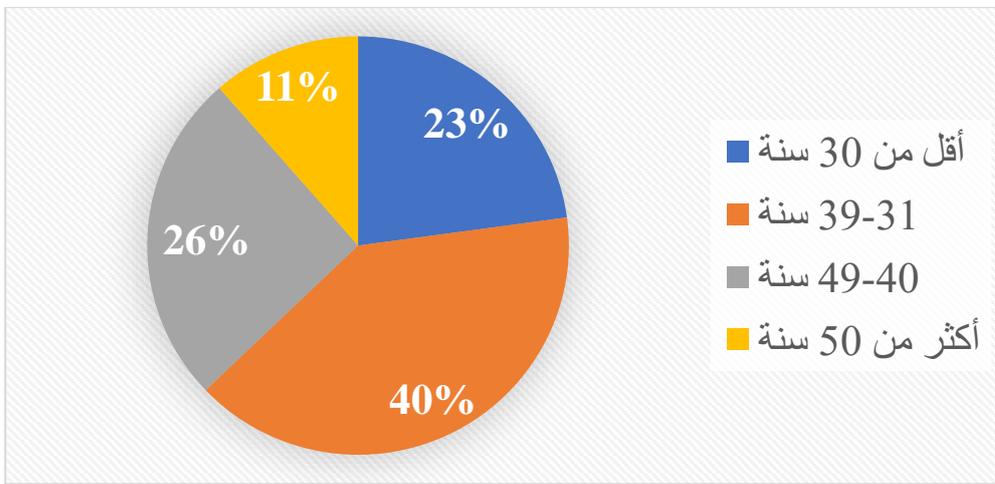
النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
22.9%	8	أقل من 30 سنة
40%	14	31-39 سنة
25.7%	9	40-49 سنة
11.4%	4	أكثر من 50 سنة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

التعليق:

يوضح الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية. نجد أن الفئة العمرية 31-39 سنة هي الأكثر تمثيلاً في العينة، حيث تمثل 40% من إجمالي العينة (14 فرداً). تليها الفئة العمرية 40-49 سنة بنسبة 25.7% (9 أفراد)، ثم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 22.9% (8 أفراد). أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فهي الأقل تمثيلاً بنسبة 11.4% (4 أفراد). هذا التوزيع يعكس تواجداً متنوعاً للفئات العمرية في العينة، مما يساهم في تحقيق فهم أوسع وشامل لآراء وتجارب مختلف الأعمار في الدراسة. التنوع العمري يمكن أن يساعد في تحليل النتائج بناءً على اختلاف التجارب الحياتية والعملية لكل فئة، مما يعزز من موثوقية وعمق الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة.

الشكل رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

3- توزيع أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

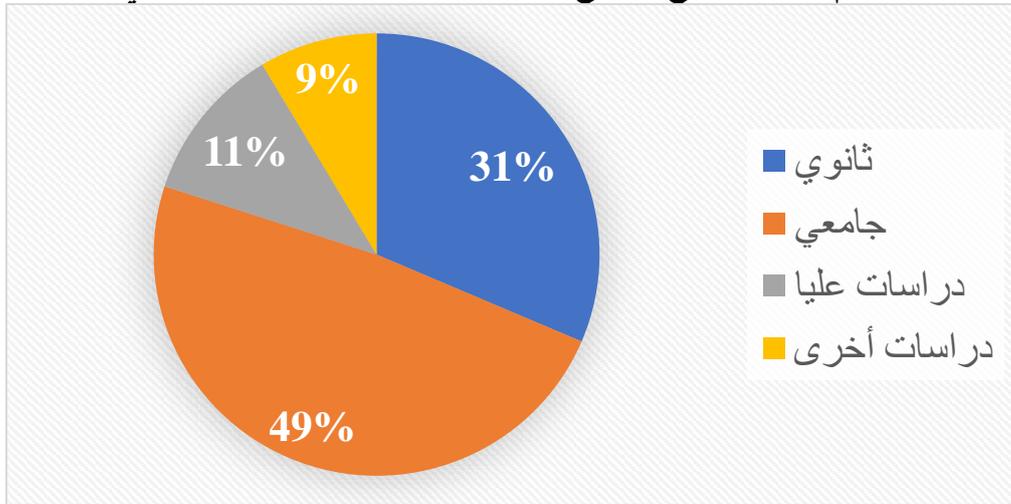
النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
31.4%	11	ثانوي
48.6%	17	جامعي
11.4%	04	دراسات عليا
08.6%	03	دراسات أخرى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

تعليق:

يوضح الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي. يظهر أن النسبة الأكبر من العينة هم من حملة المؤهل الجامعي (17 فرداً)، حيث يمثلون 48.6% من إجمالي العينة. تليهم الفئة الحاصلة على التعليم الثانوي بنسبة 31.4% (11 فرداً). بينما تشكل نسبة الحاصلين على الدراسات العليا 11.4% (4 أفراد)، وأخيراً الفئة التي تحمل مؤهلات دراسية أخرى تمثل 8.6% (3 أفراد). يعكس هذا التوزيع تنوعاً في المستويات التعليمية لأفراد العينة، مما يعزز شمولية الدراسة ويمكن من تحليل النتائج من زوايا مختلفة تتعلق بالمؤهل العلمي. ويؤكد استقطاب الشركة لحاملي الشهادات في عملية التوظيف، ويمكن أن يساهم هذا التنوع في تقديم رؤى متعددة حول الموضوع المدروس، بناءً على اختلاف الخلفيات التعليمية للمشاركين.

الشكل رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

4- توزيع أفراد العينة تبعاً للأقدمية: وهي كما يوضحها الجدول التالي
الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية (الخبرة).

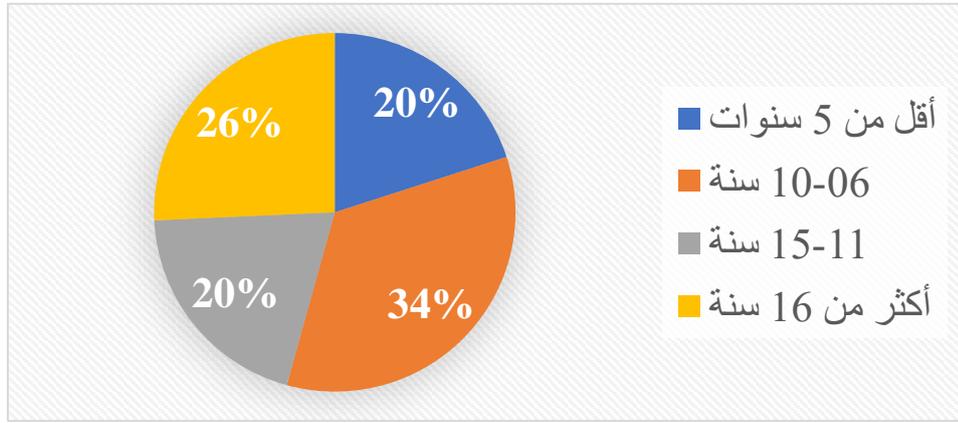
الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	07	20%
10-06 سنة	12	34.3%
15-11 سنة	07	20%
أكثر من 16 سنة	09	25.7%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

تعليق:

يوضح الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية. يتبين أن أكبر نسبة من العينة هي لمن لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات، حيث يمثلون 34.3% من إجمالي العينة (12 فرداً). تليها الفئة ذات الأقدمية أكثر من 16 سنة بنسبة 25.7% (9 أفراد). أما الفئات ذات الأقدمية أقل من 5 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة فتمثلان نفس النسبة تقريباً، بواقع 20% لكل فئة (7 أفراد لكل منهما). هذا التوزيع يعكس تنوعاً في مستويات الخبرة العملية لأفراد العينة، مما يوفر قاعدة متينة لتحليل مدى تأثير الأقدمية على الموضوع المدروس. التنوع في الأقدمية يسهم في تقديم رؤى شاملة ومتكاملة حول تأثير سنوات الخبرة على المتغيرات المختلفة في الدراسة، مما يعزز من مصداقية النتائج والاستنتاجات المستخلصة.

الشكل رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل نتائج خصائص أفراد عينة الدراسة يشير إلى وجود تنوع ملحوظ في العديد من الجوانب الأساسية مثل الجنس، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، والأقدمية، مما يوفر قاعدة متنوعة وشاملة للبحث، التوزيع المتوازن بين الذكور (60%) والإناث (40%) يعزز شمولية الدراسة ويقلل من احتمالية التحيز الجنساني. بالإضافة إلى ذلك، يظهر تنوع الفئات العمرية حيث تشمل العينة أفراداً أقل من 30 سنة (22.9%)، ومن 31-39 سنة (40%)، ومن 40-49 سنة (25.7%)، وأكثر من 50 سنة (11.4%).

هذا التنوع العمري يعزز من قدرة الدراسة على استيعاب وجهات نظر وتجارب مختلفة عبر مراحل الحياة المختلفة. من ناحية المؤهل العلمي، يمثل حملة المؤهل الجامعي النسبة الأكبر (48.6%)، يليهم الحاصلون على التعليم الثانوي (31.4%)، ثم الحاصلون على الدراسات العليا (11.4%)، وأخيراً الفئات التي تحمل مؤهلات أخرى (8.6%). هذا التنوع في المستويات التعليمية يضيف عمقاً إلى الدراسة من خلال تحليل الفروق في الإجابات بناءً على الخلفيات التعليمية المتنوعة.

أما من حيث الأقدمية، فالعينة تضم أفراداً بأقل من 5 سنوات خبرة (20%)، ومن 6-10 سنوات (34.3%)، ومن 11-15 سنة (20%)، وأكثر من 16 سنة (25.7%). هذا التوزيع يضمن أن الدراسة تأخذ في الاعتبار تأثير الخبرة العملية الطويلة والمتوسطة والقصيرة على الموضوع المدروس.

بشكل عام، يشير هذا التنوع في خصائص العينة إلى أن الدراسة تستفيد من مجموعة واسعة من الخبرات والآراء المتنوعة، مما يعزز من مصداقية النتائج ويساعد في الحصول على إجابات شاملة ومتكاملة للأسئلة المطروحة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى الذكاء الاستراتيجي من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى تنمية رأس المال البشري.

1/2 المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان.

بعد قياس صدق وثبات الاستبيان، في هذا المطلب سيتم استخراج مجموعة من المؤشرات الوصفية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والتكرارات، وكذا النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى حساب الانحرافات المعيارية (مقياس التشتت) لكل محور وعباراته.

الفرع الأول : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول .

الفرع الأول: تحليل المحور الأول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول الذكاء الاستراتيجي.

البعد الأول: الاستشراف.

للتعرف على مستوى الاستشراف بها في كافة المستويات والتي تلعب دوراً في زيادة تحقيق تنمية رأس المال البشري للشركة، تم اقتراح (05) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

الجدول رقم 13: يوضح إجابات أفراد العينة نحو فقرات بعد "الاستشراف" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	مرتفعة	موافق	0.80231	3.9429	تؤمن الشركة بأهمية استقرار المستقبل في تحقيق التميز والتقدم في أجل طويل
1	مرتفعة	موافق	0.63113	4.1143	الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات المستقبلية
3	مرتفعة	موافق	0.63906	4.0571	امتلك الإرادة والقدرة على المبادرة في ضل التصورات الجديدة
5	مرتفعة	موافق	0.91853	3.7429	يتابع متخذ القرارات في شركتنا حدوث التغييرات في البيئة الخارجية بصفة دورية
4	مرتفعة	موافق	0.97274	3.7714	تستفيد ادارتنا من خيارات الشخصية لتعاطي مع احداث المستقبلية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

توضح الفقرات المقترحة في جدول رقم 13 مستوى الاستشراف في المؤسسة، حيث تباينت قيمها في مستوى أهميتها وتقديرها من قبل الأفراد في العينة. تحتل الفقرة "الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات المستقبلية" الترتيب بأعلى متوسط حسابي (4.1143) مع انحراف معياري منخفض (0.63113)، وتتجه الدرجة نحو الموافقة بشكل مرتفع، مما يشير إلى قوة الاعتقاد بأهمية الاستشراف في التعامل مع التحديات المستقبلية. تليها بفارق ضئيل الفقرة "امتلك الإرادة والقدرة على المبادرة في ضل التصورات الجديدة"، وثالثاً "تؤمن الشركة بأهمية استقرار المستقبل في تحقيق التميز والتقدم في أجل طويل"، ورابعاً "تستفيد ادارتنا من خيارات الشخصية لتعاطي مع احداث المستقبلية"، وأخيراً "يتابع متخذ القرارات في شركتنا حدوث التغييرات في البيئة الخارجية بصفة دورية"، مع وجود تقديرات إيجابية تشير إلى أهمية الاستشراف في تنمية رأس المال البشري للشركة، ولكن بتباين في مدى تقديرها من قبل العينة.

البعد الثاني: الرؤية المستقبلية

للتعرف على مستوى الرؤية المستقبلية بها في كافة المستويات والتي تلعب دورا في زيادة تحقيق تنمية رأس المال البشري للمؤسسة، تم اقتراح (05) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي

الجدول رقم 14: يوضح تصورات (إجابات) أفراد العينة نحو فقرات بعد "الرؤية المستقبلية" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	مرتفعة	موافق	0.58266	4.1143	امتلك رؤية ذات أبعاد شاملة أحدها للعمل في

الشركة					
تعبّر رؤية الشركة عن واقع يمكن تطبيقه في رسالة وأهداف الشركة	3.8857	0.67612	موافق	مرتفعة	2
نحدد التوجهات المستقبلية لشركتنا وفقاً لمعايير عالية الجودة	3.9143	0.81787	موافق	مرتفعة	3
يتم تحقيق التوجه المستقبلي لشركتنا من خلال التكامل بين أهدافها الداخلية والخارجية	3.8857	0.75815	موافق	مرتفعة	4
يتم توجيه جهود الموظفين حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات	3.8857	0.83213	موافق	مرتفعة	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

التعليق: يتضح من الجدول رقم 14 أن هناك خمس فقرات تقيّم رؤية المستقبل في المؤسسة، وتتباين في مستوى أهميتها وتقديرها من قبل الأفراد في العينة. تنصدر الفقرة "أمتلك رؤية ذات أبعاد شاملة أحدها للعمل في الشركة" الترتيب بأعلى متوسط حسابي (4.1143) مع انحراف معياري منخفض (0.58266)، وتتجه الدرجة نحو الموافقة بشكل مرتفع، مما يشير إلى تبني قوي لهذه الفكرة. يليها بفارق ضئيل الفقرة "تعبّر رؤية الشركة عن واقع يمكن تطبيقه في رسالة وأهداف الشركة"، وثالثاً "نحدد التوجهات المستقبلية لشركتنا وفقاً لمعايير عالية الجودة"، ورابعاً "يتم تحقيق التوجه المستقبلي لشركتنا من خلال التكامل بين أهدافها الداخلية والخارجية"، وأخيراً "يتم توجيه جهود الموظفين حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات"، مع وجود تقديرات إيجابية متنسقة تدل على تفهم وتقبل للرؤية المستقبلية بجميع جوانبها وأبعادها.

البعد الثالث: تفكير النظم

للتعرف على مستوى التفكير النظم بها في كافة المستويات والتي تلعب دوراً في زيادة تحقيق تنمية رأس المال البشري للمؤسسة، تم اقتراح (05) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

الجدول رقم 15: يوضح تصورات (إجابات) أفراد العينة نحو فقرات بعد "تفكير النظم" مرتبة حسب الأهمية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	درجة الموافقة	الترتيب
يساهم التفكير بمنطق النظم في الدعم الدائم والمستمر لأفكار جديدة وحلول المبتكرة	4.4000	0.60391	موافق بشدة	مرتفعة	1
أتصور شركتنا في صورة نظام متنسق ومترابط الأجزاء	3.9714	0.66358	موافق	مرتفعة	2

3	متوسط	موافق	0.97877	3.4286	تعمل الشركة في صورة نظام عالمي ومتطور
4	متوسط	موافق	0.80753	3.7714	أعمل جاهداً على تصميم وابتكار حلول غير نمطية لحل المشكلات المستعصية
5	مرتفعة	موافق	0.66358	4.1714	التفكير بمنطق النظم يسعدني ويرى الأحداث المحيطة بالشركة بوضوح أكبر

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق: يظهر جدول رقم 15 خمس فقرات تقيّم مستوى التفكير النظم في المؤسسة، وتباينت قيمها في مستوى أهميتها وتقديرها من قبل الأفراد في العينة. تنصدر الفقرة "يساهم التفكير بمنطق النظم في الدعم الدائم والمستمر لأفكار جديدة وحلول المبتكرة" الترتيب بأعلى متوسط حسابي (4.4000) مع انحراف معياري منخفض (0.60391)، وتتجه الدرجة نحو الموافقة بشدة، مما يشير إلى تبني قوي لهذه الفكرة. تليها بفارق ضئيل الفقرة "أتصور شركتنا في صورة نظام متنسق ومتربط الأجزاء"، وثالثاً "تعمل الشركة في صورة نظام عالمي ومتطور"، ورابعاً "أعمل جاهداً على تصميم وابتكار حلول غير نمطية لحل المشكلات المستعصية"، وأخيراً "التفكير بمنطق النظم يسعدني ويرى الأحداث المحيطة بالشركة بوضوح أكبر"، مع وجود تقديرات إيجابية متنسقة تدل على تفهم وتقبل للتفكير النظمي ودوره في تنمية رأس المال البشري للمؤسسة.

البعد الرابع: الشراكة

للتعرف على الشراكة بها في كافة المستويات والتي تلعب دوراً في زيادة تحقيق تنمية رأس المال البشري، تم اقتراح (05) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

الجدول رقم 16: يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "الشراكة" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
4	متوسطة	موافق	0.73336	3.8571	تسعى الإدارة في شركتنا على زرع روح الشراكة بين الشركات
1	مرتفعة	وافق	0.60112	4.1429	أعتبر أن الشراكة أسلوب يفيد في تطوير الشركة وتحقيق تصوراتها وأهدافها
2	مرتفعة	موافق	0.61220	4.0857	تساعد الشراكة في تطوير استراتيجية عمل المؤسسة
3	مرتفعة	موافق	78537.	4.0286	أرى بأن الشراكة هي حل مناسب لمعظم المشاكل التي تواجه مؤسستنا
5	مرتفعة	موافق	0.88403	3.5714	تعمل شركتنا على إقامة تحالفات مع شركات

					متفوقة لأنها تدعم موقفنا التنافسي وتفيدنا في تنفيذ رؤيتنا وتحقيق أهدافنا
--	--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

التعليق:

يوضح جدول رقم 16 خمس فقرات تقيّم مستوى الشراكة في المؤسسة، وتباينت قيمها في مستوى أهميتها وتقديرها من قبل الأفراد في العينة. تحتل الفقرة "أعتبر أن الشراكة أسلوب يفيد في تطوير الشركة وتحقيق تصوراتها وأهدافها" الترتيب بأعلى متوسط حسابي (4.1429) مع انحراف معياري منخفض (0.60112)، وتتجه الدرجة نحو الموافقة بشكل مرتفع، مما يشير إلى تبني قوي لفكرة الشراكة في تطوير المؤسسة. تليها بفارق ضئيل الفقرة "تساعد الشراكة في تطوير استراتيجية عمل المؤسسة"، وثالثاً "أرى بأن الشراكة هي حل مناسب لمعظم المشاكل التي تواجه مؤسستنا"، ورابعاً "تسعى الإدارة في شركتنا على زرع روح الشراكة بين الشركات"، وأخيراً "تعمل شركتنا على إقامة تحالفات مع شركات متفوقة لأنها تدعم موقفنا التنافسي وتفيدنا في تنفيذ رؤيتنا وتحقيق أهدافنا"، مع وجود تقديرات إيجابية تشير إلى استحسان وتقبل لدور الشراكة في تحقيق تنمية رأس المال البشري للمؤسسة.

البعد الخامس: الدافعية:

للتعرف على مستوى الدافعية بها في كافة المستويات والتي تلعب دوراً في زيادة تحقيق تنمية رأس المال البشري للمؤسسة، تم اقتراح (05) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

الجدول رقم 17: يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "التحفيز" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	مرتفعة	موافق	0.59125	4.0571	امتلاك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ الرؤية وتصورات الشركة التي تم وضعها
2	مرتفعة	موافق	0.75815	3.8857	تأمين شركتنا بأهمية ربط المكافآت المناسبة بأداء المتميز
3	مرتفعة	وافق	0.91670	3.5714	يعمل العاملون في جو تنافسي نزيه
4	مرتفعة	موافق	84714.	3.680	يمتلك المسؤولون الدافع لتحقيق أهداف الشركة والذي ينعكس على العامل
5	مرتفعة	وافق	1.02736	3.6571	تعمل إدارة شركتنا على إثارة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

التعليق:

توضح الفقرات المقترحة في جدول رقم 17 مستوى الدافعية في المؤسسة، حيث تباينت قيمها في مستوى أهميتها وتقديرها من قبل الأفراد في العينة. تصدر الفقرة "امتلاك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ الرؤية وتصورات الشركة التي تم وضعها" الترتيب بأعلى متوسط حسابي (4.0571) مع انحراف معياري منخفض (0.59125)، وتتجه الدرجة نحو الموافقة بشكل مرتفع، مما يشير إلى قوة الدافعية في تحقيق رؤية المؤسسة. تليها بفارق ضئيل الفقرة "تأمين شركتنا بأهمية ربط المكافآت المناسبة بأداء المتميز"، وثالثاً "يعمل العاملون في جو تنافسي نزيه"، ورابعاً "يمتلك المسؤولون الدافع لتحقيق أهداف الشركة والذي ينعكس على العامل"، وأخيراً "تعمل إدارة شركتنا على إثارة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات"، مع وجود تقديرات إيجابية تشير إلى أهمية التحفيز في تنمية رأس المال البشري للمؤسسة، ولكن بتباين في مدى تقديرها من قبل العينة.

1- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الكلي لذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل):

قصد التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـ 5 أبعاد (الاستشراف-الرؤية المستقبلية- التفكير بالمنطق النظم-الشراكة- التحفيز)، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم 18: يوضح تصورات أفراد العينة لمحور " الذكاء الاستراتيجي " مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	مرتفعة	موافق	0.65814	3.9257	الاستشراف
2	مرتفعة	موافق	0.56103	3.9371	الرؤية المستقبلية
1	مرتفعة	موافق	0.46360	3.9486	التفكير بالمنطق النظم
4	مرتفعة	موافق	0.46469	3.7854	الشراكة
5	مرتفعة	موافق	0.71634	3.7543	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

التعليق:

يوضح جدول رقم 18 تقييم مستوى الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة، حيث تم تصنيف أربعة أبعاد (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بالمنطق النظم، والشراكة) حسب أهميتها

من وجهة نظر العينة. تظهر أن الأبعاد الأربعة تمتلك متوسطات حسابية متقاربة، مما يعكس وجود تقدير متوسط من قبل العينة لهذه الأبعاد. يتصدر الاستشراف الترتيب بأعلى متوسط حسابي (3.9257) مع انحراف معياري (0.65814)، تليه الرؤية المستقبلية والتفكير بالمنطق النظم والشراكة بمتوسطات قريبة من بعضها. وتأتي الدافعية بمتوسط أقل (3.7543) مع انحراف معياري (0.71634)، مما يشير إلى تقدير أقل من قبل العينة لهذا الجانب من الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة.

الفرع الثاني: تحليل المحور الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني تنمية رأس المال البشري

قصد التعرف على مستوى تنمية رأس المال البشري من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، تم اقتراح (10) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:
الجدول رقم 19: يوضح تصورات أفراد العينة لمحور "تنمية رأس المال البشري" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
7	مرتفعة	موافق	0.10992	3.6571	تعمل إدارة شركتنا على تعزيز الجهود لاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية
8	مرتفعة	وافق	0.05957	3.6286	تقوم شركتنا بتحويل معرفة العاملين إلى برامج تنفيذية
1	مرتفعة	موافق	0.73336	4.1429	يتفادى العاملون تكرار نفس الأخطاء عند أداء أعمالهم
9	مرتفعة	وافق	0.14275	3.6000	تحرص شركتنا على البحث عن أفضل الكفاءات واستقطابها للعمل لديها
4	مرتفعة	موافق	0.94202	3.7714	تشجع إدارة شركتنا أسلوب العمل الجماعي
3	مرتفعة	موافق	0.95442	3.8286	تمتلك شركتنا العاملين ذوي المهارات الإدارية العالية
10	متوسط	محايد	1.17538	3.1714	تترك إدارتنا المجال للعاملين للتصرف بحرية في أداء مهامهم حسب معارفهم وخبراتهم
5	مرتفعة	موافق	0.98731	3.7143	تسعى إدارة شركتنا إلى تنمية المعارف الظاهرة والضمنية للعاملين لديها
6	مرتفعة	موافق	0.99832	3.6571	تعمل إدارة شركتنا على تحديد الفجوات في مهارات العاملين لديها وتطويرها
02	مرتفعة	وافق	0.76477	4.0571	تقيم إدارتنا دورات تكوينية للعاملين فيها

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

التعليق: يظهر جدول رقم 19 عشر فقرات تقيّم مستوى تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وتباينت قيمها في مستوى أهميتها وتقديرها من قبل الأفراد في العينة. تنصدر الفقرة "يتفادى العاملون تكرار نفس الأخطاء عند أداء أعمالهم" الترتيب بأعلى متوسط حسابي (4.1429) مع انحراف معياري منخفض (0.73336)، وتتجه الدرجة نحو الموافقة بشكل مرتفع، مما يشير إلى اعتقاد قوي بأهمية تجنب تكرار الأخطاء لتطوير المهارات. تليها بفارق

ضئيل الفقرة "تقيم إدارتنا دورات تكوينية للعاملين فيها"، وثالثاً "تعمل إدارة شركتنا على تحديد الفجوات في مهارات العاملين لديها وتطويرها"، ورابعاً "تعمل إدارة شركتنا على تعزيز الجهود لاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية"، وأخيراً "نقوم شركتنا بتحويل معرفة العاملين إلى برامج تنفيذية"، مع وجود تقديرات إيجابية تشير إلى أهمية تنمية رأس المال البشري للشركة، ولكن بتباين في مدى تقديرها من قبل العينة.

نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المتغيرين:

الجدول 20: يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين.

الانحراف	المتوسط	
0.81677	3.7229	الذكاء الاستراتيجي
0.46782	3.9006	تنمية رأس المال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري هي مقاييس أساسية تُستخدم لفهم توزيع البيانات وتحليلها، في هذا السياق، تبين أن المتوسط الحسابي للذكاء الاستراتيجي هو 3.7229 مع انحراف معياري قدره 0.81677، بينما يبلغ المتوسط الحسابي لتنمية رأس المال البشري 3.9006 والانحراف المعياري 0.46782. وكلى المحورين في مجال الموافقة، هذه القيم توفر لنا فهماً أساسياً لتوزيع البيانات في هذين الجانبين، حيث يمكننا استخدامها لتقييم مدى تنوع الاستجابات ولتحديد المعدلات الطبيعية والتغيرات غير المعتادة في البيانات.

2/2المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة المحاور والأبعاد المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك استناداً للإجابات والنتائج المتحصل عليها.

الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى إتصالات الجزائر بغرداية في تعزيز التنمية رأس المال البشري".

من أجل إثبات الفرضية الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستشراف لدى إتصالات الجزائر بغرداية في تعزيز التنمية رأس المال البشري".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين الاستشراق وتنمية رأس المال البشري:

الجدول رقم 21: يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الاستشراق وتنمية رأس المال البشري.

المتغير المستقل: الاستشراق		المتغير
الاستشراق	معامل الارتباط	المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري.
0.541**	معامل بيرسون	
<0.001	مستوى الدلالة	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على

نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين الاستشراق وتنمية الرأس المال البشري، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.541) عند مستوى الدلالة المحسوبة (<0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على توجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى الاستشراق لدى المؤسسة وتنمية رأس المال البشري.

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرؤية المستقبلية لدى إتصالات الجزائر بغرداية في تعزيز تنمية رأس المال البشري".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين الرؤية المستقبلية وتنمية رأس المال البشري:

الجدول رقم (22): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الرؤية المستقبلية وتنمية رأس المال البشري.

المتغير المستقل: الرؤية المستقبلية.		المتغير
الرؤية المستقبلية	معامل الارتباط	

0.775**	معامل بيرسون	المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري.
<0.001	مستوى الدلالة	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين الرؤية المستقبلية وتنمية رأس المال البشري، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.775) عند مستوى الدلالة المحسوبة (<0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى الرؤية المستقبلية لدى المؤسسة وتنمية رأس المال البشري.

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير بالمنطق النظم لدى إتصالات الجزائر بغرداية في تعزيز تنمية رأس المال البشري".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين التفكير بالمنطق النظم وتنمية رأس المال البشري:

الجدول رقم (23): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط التفكير بالمنطق النظم وتنمية رأس المال البشري.

المتغير المستقل: التفكير بالمنطق النظم.		المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري.
التفكير بالمنطق النظم	معامل الارتباط	
0.769**	معامل بيرسون	المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري.
<0.001	مستوى الدلالة	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين التفكير بالمنطق النظم وتنمية رأس المال البشري، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.769) عند مستوى الدلالة المحسوبة (<0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى التفكير بالمنطق النظم لدى المؤسسة وتنمية رأس المال البشري.

الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشراكة لدى إتصالات الجزائر بغرداية في تعزيز تنمية رأس المال البشري".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين الشراكة وتنمية رأس المال البشري:

الجدول رقم (24): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط

الشراكة وتنمية رأس المال البشري

المتغير المستقل: الشراكة		المتغير
الشراكة	معامل الارتباط	المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري.
0.498**	معامل بيرسون	
0.002	مستوى الدلالة	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على

نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين الشراكة وتنمية الرأس المال البشري، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.498) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى الشراكة لدى المؤسسة وتنمية الرأس المال البشري.

الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحفيز لدى إتصالات الجزائر بغرداية في تعزيز تنمية رأس المال البشري".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين التحفيز وتنمية رأس المال البشري:

الجدول رقم (25): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط

التحفيز وتنمية رأس المال البشري.

المتغير المستقل: التحفيز		المتغير
التحفيز	معامل الارتباط	المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري.
0.877**	معامل بيرسون	
<0.001	مستوى الدلالة	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين التحفيز وتنمية رأس المال البشري، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.877) عند مستوى الدلالة المحسوبة (<0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على توجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى التحفيز لدى المؤسسة وتنمية رأس المال البشري.

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري:

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري.

المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي		المتغير
الذكاء الاستراتيجي	معامل الارتباط	المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري.
0.828**	معامل بيرسون	
<0.001	مستوى الدلالة	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي

بلغ (0.828) عند مستوى الدلالة المحسوبة ($0.001 <$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المؤسسة وتنمية رأس المال البشري.

الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري"، من أجل إثبات الفرضية الرئيسية الثانية نختبر الفرضيات الفرعية:

- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستشراف في تنمية رأس المال البشري".

- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرؤية المستقبلية في تنمية رأس المال البشري".

- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير بالمنطق النظم في تنمية رأس المال البشري".

- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشراكة في تنمية رأس المال البشري".

- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحفيز في تنمية رأس المال البشري".

وبغرض بيان تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بالمنطق النظم، الشراكة، التحفيز)، تم تقسيمها إلى خمسة فرضيات فرعية كل واحدة منها يبعد من الأبعاد المذكورة وتم حساب معامل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (27): يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة.

أبعاد الذكاء الاستراتيجي	B1	B ₀ (الثابت)	BETA	الخطأ المعياري	R ²	R	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الاستشراف	0.205	-0.276	0.483	0.249	0.233	0.483	10.015	0.003

<0.001	40.111	0.741	0.549	0.191	0.741	-0.926	0.370	الرؤية المستقبلية
<0.001	19.505	0.610	0.372	0.225	0.610	-0.924	0.368	التفكير بالمنطق النظم
0.003	10.650	0.494	0.244	0.247	0.494	-0.642	0.298	الشراكة
<0.001	82.014	0.844	0.713	0.152	0.844	-0.709	0.330	التحفيز

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على

نتائج SPSS

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تنمية رأس المال البشري، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة معنوية بين الأبعاد (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بالمنطق الحكم، الشراكة، التحفيز)، وبين تنمية رأس المال البشري، فبلغت معاملات الارتباط R (0.483، 0.741، 0.610، 0.494، 0.844)، على التوالي عند مستوى دلالة 0.05، أما معامل التحديد (التفسير) R^2 قد بلغ (0.233)، (0.549، 0.372، 0.244، 0.713)، على التوالي أي أن بعد الاستشراف يفسر ما نسبته (23%)، وبعد الرؤية المستقبلية يفسر ما نسبته (54%)، وبعد التفكير بالمنطق النظم يفسر ما نسبته (37%)، وبعد الشراكة يفسر ما نسبته (29%)، وبعد التحفيز يفسر ما نسبته (33%)، كما بلغت قيم الدلالة الإحصائية (0.003، <0.001، <0.001، <0.001، <0.001) على التوالي، وهي قيم ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي فإن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الأبعاد (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بالمنطق الحكم، الشراكة، التحفيز) يؤثر في تنمية رأس المال البشري.

$$Y = -0.276 + 0.205x$$

حيث:

Y: تمثل تنمية رأس المال البشري.

X: تمثل بعد الاستشراف.

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير حسن، حيث أنه إذا تغير البعد الأول بوحدة واحدة فإن التغير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 20%، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه، توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستشراف في تنمية رأس المال البشري، في حين نجد أن معلمة انحدار بعد الاستشراف جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الاستشراف يؤثر في تنمية رأس المال البشري، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = -0.926 + 0.370x.$$

Y: تمثل تنمية رأس المال البشري.

X: تمثل بعد الرؤية المستقبلية.

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير جيد، حيث أنه إذا تغير البعد الأول بوحدة واحدة فإن التغير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 37%، و عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرؤية المستقبلية في تنمية رأس المال البشري، في حين نجد أن معلمة انحدار بعد الرؤية المستقبلية جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الرؤية المستقبلية يؤثر في تنمية رأس المال البشري، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = -0.924 + 0.368x.$$

Y: تمثل تنمية رأس المال البشري.

X: تمثل بعد التفكير بالمنطق النظم.

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير حسن، حيث أنه إذا تغير البعد الأول بوحدة واحدة فإن التغير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 36%، و عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير بالمنطق النظم في تنمية رأس المال البشري، في حين نجد أن معلمة انحدار بعد التفكير بالمنطق النظم جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد التفكير بالمنطق النظم يؤثر في تنمية رأس المال البشري، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = -0.642 + 0.298x.$$

Y: تمثل تنمية رأس المال البشري.

X: تمثل بعد الشراكة.

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير حسن، حيث أنه إذا تغير البعد الأول بوحدة واحدة فإن التغير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 29%، و عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشراكة في تنمية رأس المال البشري، في حين نجد أن معلمة انحدار بعد الشراكة جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق

الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الشراكة يؤثر في تنمية رأس المال البشري، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = -0.709 + 0.330x.$$

Y: تمثل تنمية رأس المال البشري.

x: تمثل بعد التحفيز.

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير حسن، حيث أنه إذا تغير البعد الأول بوحدة واحدة فإن التغير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 33%، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحفيز في تنمية رأس المال البشري، في حين نجد أن معلمة انحدار بعد التحفيز جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد التحفيز يؤثر في تنمية رأس المال البشري، وبالتالي نقبل الفرضية.

نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري:

للتحقق من أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري تم اختبار تحليل التباين الانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (28): يوضح تحليل التباين ودرجة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	R	R ²	الخطأ المعياري	BETA	B	المتغير المستقل
<0.001	36.120	1-32	0.728	0.530	0.188	0.728	0.739	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.0$ المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن محور الذكاء الاستراتيجي معنويا على تنمية رأس المال البشري، حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة معنوية بين المتغيرين، إذا بلغ معامل التفسير (التحديد) R^2 (0.530)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن محور الذكاء الاستراتيجي يفسر ما نسبته (53%) من التباين في المتغير التابع، كما أن قيمة مستوى الدلالة (<0.001) أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تنمية رأس المال البشري في الإتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية)».

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار T-test للعينات المستقلة، وذلك لفحص أثر متغير النوع الاجتماعي في مستوى تنمية رأس المال البشري، بينما تم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى تنمية رأس المال البشري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والنتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): يوضح نتائج تحليل T-test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير النوع الاجتماعي في مستوى تنمية رأس المال البشري.

Test-t			Test de leven's sur l'égalité des variances			المتوسط الحسابي	العدد	النوع الاجتماعي
sig	T	الفرضيات	sig	F	الفرضيات			
0.705	-0.382	$h_0: \sigma_3^2 = \sigma_1^2$	0.638	0.226	$h_0: \sigma_3^2 = \sigma_1^2$	3.66	21	ذكر
0.699	-0.390	$h_0: \sigma_1^2 \neq \sigma_3^2$			$h_0: \sigma_1^2 \neq \sigma_3^2$	3.81	14	أنثى

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven's لتجانس التباين نجد أن قيمة $F = (2.266)$ ، وقيمة الدلالة المعنوية $(0.638) = sig$ ، وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن ليس هناك تجانس في إجابات الجنس ذكر وأنثى، وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار أي أنه عدم صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار $T_{Test} = (-0.382)$ فإن قيمة $T = (-0.382)$ وقيمة الدلالة المعنوية (0.705) $sig =$ بالنسبة للذكور، أما النسبة للإناث نجد أن قيمة $T = (-0.390)$ وقيمة الدلالة المعنوية $(0.699) = sig$ ، وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) ، مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية بين تنمية رأس المال البشري في الإتصالات الجزائر تعزى لمتغير الجنس.

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الجدول رقم (30): يوضح التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول (الفئة العمرية،

المؤهل العلمي، الأقدمية) حول تنمية رأس المال البشري.

اسم المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	الدلالة الإحصائية
الفئة العمرية	بين	18.971	16	1.186	1.822	0.110
	داخل	11.714	18	0.651		
المؤهل العلمي	بين	17.243	16	1.078	1.994	0.080
	داخل	9.729	18	0.540		
الأقدمية	بين	19.169	16	1.198	1.000	0.496
	داخل	21.574	18	1.199		

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول الأعلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لكل من (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية)، قيم الدلالة الإحصائية فكانت على التوالي (0.110، 0.080، 0.496)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

ومنه يمكن القول أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (الفئة العمرية، المستوى العلمي، الأقدمية) حول تنمية رأس المال البشري.

تحليل النتائج واستنتاج عام موسع

مقدمة:

تتناول الدراسة الحالية تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة، ومستوى الذكاء الاستراتيجي، ومستوى تنمية رأس المال البشري في المؤسسة. يهدف التحليل إلى استخلاص نتائج عامة حول هذه الموضوعات، مع تفصيل أعمق لكل جانب.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

التوزيع حسب الجنس: تُشير النتائج إلى وجود توازن نسبي بين الجنسين في العينة، مع ميل طفيف نحو الذكور (60%). يوفر هذا التنوع قاعدة جيدة لفهم احتياجات وتوقعات مختلف الموظفين، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات المحتملة بين الجنسين في سلوكيات العمل والتفضيلات.

التوزيع حسب الفئة العمرية: تُظهر العينة تنوعاً في الفئات العمرية، مع تمثيل قوي للفئة العمرية 31-39 سنة (40%). يُتيح هذا التنوع فهماً أوسع لوجهات النظر والخبرات المتعلقة بالعمل على مختلف مراحل الحياة المهنية.

التوزيع حسب المؤهل العلمي: تُشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة حاصلون على مؤهلات جامعية (48.6%). يُقدم هذا المستوى من التعليم أساسًا معرفيًا قويًا لتنفيذ المهام والمساهمة في تطوير المؤسسة.

التوزيع حسب الأقدمية: تُظهر العينة توزيعًا متوازنًا نسبيًا لخبرات العمل، مع تمثيل قوي لفئة الخبرة من 6 إلى 10 سنوات (34.3%). يُتيح هذا التنوع فهمًا أفضل لتأثير الخبرة العملية على الأداء وسلوكيات الموظفين.

الذكاء الاستراتيجي:

أهمية الأبعاد: تُشير النتائج إلى أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بالمنطق النظم، والشراكة) تمتلك أهمية متوسطة من وجهة نظر العينة.

ترتيب الأبعاد: يتصدر الاستشراف الترتيب، تليه الرؤية المستقبلية والتفكير بالمنطق النظم، ثم الشراكة، وأخيرًا الدافعية.

تحليل مفصل للأبعاد:

الاستشراف: تُظهر النتائج اهتمامًا متوسطًا بقدرات الاستشراف في المؤسسة، مما يشير إلى وجود إمكانيات للتحسين في هذا المجال.

الرؤية المستقبلية:

تُظهر النتائج تبنياً متوسطاً لرؤية مستقبلية واضحة في المؤسسة، مع وجود مجال للتحسين في ترجمة هذه الرؤية إلى أهداف وخطط عمل ملموسة.

التفكير بالمنطق النظم:

تُظهر النتائج تبنياً متوسطاً للتفكير النظمي في المؤسسة، مما يدل على وجود وعي بأهمية ربط مختلف مكونات المنظمة لتحقيق أهدافها.

الشراكة:

تُظهر النتائج اهتمامًا متوسطاً بممارسات الشراكة في المؤسسة، مما يشير إلى إمكانيات لتعزيز التعاون مع الجهات الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة.

الدافعية:

تُظهر النتائج وجود مستوى متوسط من الدافعية لدى أفراد العينة، مما يدعو إلى اتباع خطوات لتعزيزها وتحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد.

تنمية رأس المال البشري:

أهمية العوامل:

تُشير النتائج إلى أن جميع عوامل تنمية رأس المال البشري تمتلك أهمية متوسطة من وجهة نظر العينة.

ترتيب العوامل:

تتصدر القدرة على تجنب تكرار الأخطاء الترتيب، تليها برامج التدريب، وتحديد وتطوير مهارات العاملين، والاحتفاظ بالكفاءات، وتحويل المعرفة إلى برامج تنفيذية.

تحليل مفصل للعوامل:

تجنب تكرار الأخطاء:

تُظهر النتائج اهتمامًا متوسطًا بمنع تكرار الأخطاء في المؤسسة، مما يدل على وجود إمكانيات للتحسين في هذا المجال من خلال تعزيز ثقافة التعلم من الأخطاء.

برامج التدريب:

تُظهر النتائج اهتمامًا متوسطًا ببرامج التدريب في المؤسسة، مما يشير إلى إمكانيات لتعزيز برامج التطوير المهني للعاملين.

تحديد وتطوير مهارات العاملين:

تُظهر النتائج اهتمامًا متوسطًا بتحديد وتطوير مهارات العاملين، مما يدل على وجود وعي بأهمية تطوير المهارات لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

الاحتفاظ بالكفاءات:

تُظهر النتائج اهتمامًا متوسطًا بالاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة، مما يدعو إلى اتباع خطوات لتعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم على البقاء في المنظمة.

تحويل المعرفة إلى برامج تنفيذية:

تُظهر النتائج اهتمامًا متوسطًا بتحويل المعرفة إلى برامج تنفيذية، مما يدل على وجود إمكانيات لتعزيز ثقافة التعلم التطبيقي في المؤسسة.

الاستنتاج العام:

تشير نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة تمتلك مستوى متوسطًا من الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري.

الذكاء الاستراتيجي:

تُظهر النتائج إمكانيات لتحسين قدرات الاستشراف، وتعزيز وضوح الرؤية المستقبلية، وتعميق التفكير النظامي، وتوسيع ممارسات الشراكة، ورفع مستوى الدافعية لدى أفراد العينة.

تنمية رأس المال البشري:

تُظهر النتائج إمكانيات لتعزيز ثقافة منع تكرار الأخطاء، وتوسيع نطاق برامج التدريب، وتحسين عملية تحديد وتطوير مهارات العاملين، ووضع استراتيجيات لاحتفاظ بالكفاءات، وتعزيز ثقافة تحويل المعرفة إلى برامج تنفيذية.

توصيات:

ينصح باتباع خطوات لتعزيز الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة، مثل:

الاستشراف:

37. إنشاء وحدة متخصصة في الاستشراف.

38. إجراء دراسات استشرافية دورية.

39. تحليل البيانات وتوقع الاتجاهات المستقبلية.

الرؤية المستقبلية:

40. صياغة رؤية مستقبلية واضحة ومُلهمّة.

41. ترجمة الرؤية المستقبلية إلى أهداف وخطط عمل قابلة للقياس.

42. التواصل مع الموظفين حول الرؤية المستقبلية.

التفكير بالمنطق النظامي:

43. تعزيز ثقافة الربط بين مختلف مكونات المنظمة.

44. تحليل العمليات من منظور شامل.

45. اتخاذ القرارات بناءً على تحليل الأنظمة.

الشراكة:

46. بناء علاقات استراتيجية مع الجهات الخارجية.

47. تعزيز التعاون في المشاريع والمبادرات.

48. تبادل المعرفة والخبرات مع الشركاء.

الدافعية:

49. تحفيز الموظفين من خلال المكافآت والتقدير.

50. تهيئة بيئة عمل إيجابية.

51. إتاحة فرص التطوير المهني.

ينصح باتخاذ خطوات لتنمية رأس المال البشري في المؤسسة، مثل:

تجنب تكرار الأخطاء:

52. تحليل الأخطاء وتحديد أسبابها.

53. وضع استراتيجيات لمنع تكرار الأخطاء.

54. تعزيز ثقافة التعلم من الأخطاء.

برامج التدريب:

55. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تناسب احتياجات الموظفين.

56. الاستعانة بمدربين ذوي خبرة.

57. تقييم فعالية برامج التدريب.

تحديد وتطوير مهارات العاملين:

58. إجراء تقييمات دورية لمهارات الموظفين.

59. تحديد احتياجاتهم التدريبية.

60. وضع خطط لتطوير مهاراتهم.

الاحتفاظ بالكفاءات:

61. إجراء دراسات استقصائية لقياس رضا الموظفين.

62. تحديد عوامل رضا الموظفين.
63. وضع خطط لتعزيز رضا الموظفين.
64. تقديم حوافز مالية وغير مالية.
- تحويل المعرفة إلى برامج تنفيذية:**
65. تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة.
66. توثيق المعرفة المكتسبة من خلال الخبرات والتجارب.
67. تحويل المعرفة إلى أدوات وبرامج قابلة للتطبيق.
68. ربط المعرفة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل، تمت محاولة الإجابة على السؤال الأساسي للدراسة، والذي يتعلق بمدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على تحقيق تنمية رأس المال البشري. تم استخدام دراسة ميدانية وأداة استبيان لاستهداف عمال اتصالات الجزائر بغرداية.

في الختام، أظهرت الدراسة النتائج التالية:

69. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاده المختلفة وتنمية رأس المال البشري اتصالات الجزائر بغرداية.

70. تأثير ملموس للذكاء الاستراتيجي وأبعاده المختلفة على تحقيق تنمية رأس المال البشري لعمال اتصالات الجزائر بغرداية.
71. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المشاركين بخصوص أداء الموظفين، وذلك بناءً على متغيراتهم الشخصية مثل الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والأقدمية.

خاتمة

خاتمة:

وفي الختام، يمكن القول إن جميع التغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تؤثر على بنية المجتمع تعود إلى عامل رئيسي واحد، وهو الذكاء الاستراتيجي. إن تحقيق التغيير الفعلي يتطلب الابتكار المستمر والتحسين من خلال البحث والتطوير. الذكاء الاستراتيجي يعد سمة حضارية بارزة في العالم المتقدم، وهو أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات لدوره الحيوي

في تنمية رأس المال البشري. لذلك، تبرز ضرورة تكوين موارد بشرية مؤهلة وقادرة على العطاء الفكري المستمر لتحقيق التنمية المستدامة، التي تتطلب بدورها إنتاجًا فكريًا غنيًا وملموًا.

مع ذلك، يمكن أن تواجه عملية تعزيز الذكاء الاستراتيجي مقاومة من بعض الموظفين الذين يجدون صعوبة في التكيف مع الأنظمة الجديدة. هنا يبرز دور الإدارة في مسؤولية تدريب الموظفين وتحفيزهم، وتشجيعهم على التكيف مع التغيير لزيادة التحكم في الذكاء الاستراتيجي والاحتفاظ بالموارد البشرية والارتقاء بكفاءاتهم.

التوجه نحو التغيير الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية يهدف إلى تحسين الخدمة العمومية والارتقاء بالمستوى التعليمي عبر تأهيل الكوادر البشرية بمهارات استراتيجية. ومن هذا المنطلق، تمحورت هذه الدراسة حول أن نجاح عملية التغيير الاستراتيجي يعتمد على مستوى أداء الموظفين ودعمهم لهذه العملية.

النتائج المتوصل إليها:

الجانب النظري:

72. تظهر الحاجة للتغيير الاستراتيجي عند وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب.

73. ينتج عن التغيير الاستراتيجي تبني تقنيات جديدة لتطوير العمليات الحالية أو تقديم عمليات جديدة.

74. يدعم التقدم في المعرفة السياسات التي تحفز البحث.

75. يتم اكتساب المعرفة ورفع القدرات من خلال الوصول إلى العمال المختصين في البحث والتطوير.

الجانب التطبيقي:

76. أدى استغلال الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات إلى تحسين الأداء الإداري.

77. ساهم التغيير الاستراتيجي في تقليل الجهد وتوفير الوقت عبر الدورات التدريبية.

78. يحتاج الموظفون إلى حوافز تنظيمية لتعزيز التقدم سواء كانت مادية أو معنوية.

79. استقطاب وتوظيف الموارد البشرية المؤهلة يرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على أداء الموظفين في اتصالات الجزائر بوحدة غرداية، وتم إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الاستبيان، مما يؤكد تأثير التغيير الاستراتيجي على الأداء.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في العمل، المستوى التعليمي). أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لهذه المتغيرات، باستثناء المستوى التعليمي.

الاقتراحات:

80. تعزيز البحث والتطوير في مجال الذكاء الاستراتيجي وإزالة الحواجز أمام الابتكار.

81. توفير بيئة تغذي العلم والابتكار لبناء أنظمة ابتكار فعالة.

82. تعزيز أنظمة المؤسسات الوطنية للاستجابة الفعالة للذكاء الاستراتيجي.

83. دعم برامج التدريب لتزويد المؤسسات بالخبراء المناسبين.

84. جعل برامج التدريب والتكوين التي تركز على المهارات الرقمية شاملة ومتاحة للجميع.

85. الاستثمار في برامج تعزز العلم والتطور والابتكار.

86. الاهتمام بالموظف من خلال أنظمة تحفيز مادية ومعنوية.

87. توفير بنى تحتية للذكاء الاستراتيجي لدعم الموظفين في أداء مهامهم.

88. توعية الموظفين بأهمية استخدام الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات.

آفاق الدراسة:

89. دراسة مدى مساهمة الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية.

90. تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بعصرنة الخدمة العمومية.

91. دراسة مدى استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في إدارة المؤسسات.

قائمة المحتويات

الإهداء

شكر و عرفان

المُلخص.....

قائمة الجداول.....

قائمة الأشكال.....

المقدمة:.....أ.ه

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الاستراتيجي ورأس المال البشري والدراسات السابقة

تمهيد:.....6

المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري7

المطلب الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي.7

المطلب الثاني: ماهية رأس المال البشري:12

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:17

المطلب الأول: الدراسات العربية:17

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:19

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:21

خلاصة الفصل:22

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال

تمهيد:24

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة24

المطلب الأول: طريقة الدراسة25

المطلب الثاني: أدوات المستخدمة في الدراسة.29

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج40

تمهيد.40

المطلب الأول: المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة40

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج47

خلاصة الفصل:63

خاتمة:65

قائمة المراجع ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

تبرير علة تغطلاب جار ملأو رداصلما

- ثحب " رارقلا ناختا بيلاسأ في جيتارتسلأ ءاكذلا رثأ ،،ديبع داوع دنهم .ي لخيشلا ميهاربا قزرلا دبع تعماد ،ددعلا دلجملا ،تيرادلأاو تيداصتقلاا مولعلا تلجم ،" ناكسلأاو رامعلا قرأزو في ليلحتي ناديم 2015، قارعلأ ،دادغب

- تسارد، تيسفانتلا تزيما قيقحتي في جيتار تسلا ااكذلا رود" ، م ، تمطاف تاجاحا في شيرق . ناير في طبارم « تلقرو س يلبوم تسسومو رنازجلا تالاصتا تسسوم في تيناديم ، تلقرو تعمال رسام تركزم ، 202، رنازجلا
- ، رسام تركزم ، ارادأ تعمال تلاح تسارد في لاعلا ميلعتلا تودج في جيتار تسلا ااكذلا رثا ، رينذ يورلا ، 2022، رنازجلا ، ارادأ تعمال
- تيعر علا توعومج . (1 رادصلا) ، في عامتجلا ااكذلاو في فطاعلا ااكذلا . باهيا في سيعو . قراط فوورلا دبع ، 2018 ، رسم . رشناو بيردتلا
- 2003 ، ندر لأ نامع عيزوتلاو رشناو تاعابطلل لئو راد ، تيرشبا دراوملا قرادا ، تليهدس سابع
- ارثا ، نيرخلا عم ل عافتلا تاراهمو ن ف ، في جيتار تسلا ركفملاو دناقلا ريديما . (في ميلعتلا رادقلا دبع حلاص ، 2008 ، نامع ، عيزوتلاو رشناو
- في تيسفانتلا تزيمة مادتسا في جيتار تسلا ااكذلا ااكذلا تامهاسم ، 2020 ، قلافة دمحم . في شرد قاحسا ، لامعلا تايصاصتقلاا تدايرلا تلجم ، (تيناديم تسارد) رنازجلا في تلماعلا تيولخلا لاصتلاا تاكرش . ، رنازجلا ، فلشلا تعمال ، 04 ددعلا ، 06 دلجملا
- في جيتار تسلا زيمتلا جهنم - تاء ااكذلاب قرادلا . (ميهاربا ليخ مشاه . يرشبي في لبع . دمحا حلاص ، 2010 . ، ندر لأ ، نامع ، 1 تعبط ، عيزوتلاو رشناو لئو راد ، تامظنملا في عامتجلاو
- تلاح تسارد . رارقلا ناختا ميلع في لبع في جيتار تسلا ااكذلا رثا . تشرتن يديلا فيسد . لولعم هليل . في سابع تليهدس ، 2008 ، تلقروو تركسب يداولا تيلابو رافسلاو تاحيسلا تلاكولا
- تلاح تسارد في جيتار تسلا صيخشتلا تيلمع في هرثا و في جيتار تسلا ااكذلا ، ناهد دمحم ، في دوعسد ناميا ددعلا – (21) دلجملا ، تيناسنلا و تيعامتجلا مولعلا تلجم ، wisso تسسوم " و " قرصبا نحاظم " تسسوم ، 2022 ، رنازجلا ، تنيطنسقة تعمال ،
- تسارد ، زيمتلا ادلا نيسحتي في جيتار تسلا ااكذلا رود ، م 2021 ، ميركلا دبع اجنوا / ن محرلا دبع ليلد ، رنازجلا ارادأ تعمال ، رسام تركزم ، ارادا تيارد دمحا تعمال تيناديم
- في لاعلا ميلعتلا تسسوم ادأ في لبع في جيتار تسلا ااكذلا رثا ، 2020 ، تيفصد حابصموب ذاتسلاو نيسدز وجعلبد 01 ددعلا 30 دلجملا تيدصاصتقلاا تاسارد تيناسنلا مولعلاو قوقحلا تلجم . نزاوتما ادلا تقاطب مادختساب . رنازجلا ، تفلجلا تعمال
- لزعي نسخ . علي . والنواصرة ، (1ط) في جيتار تسلا روظنم تيكذلا تامظنملا ، 2019 ، ناميلس في فطصم . ، نامع ، عيزوتلاو رشناو لئو راد

- تاسسؤملا في ل اوملا ديمجت في يرشبل لاملما س أرلا رود ،م 2015 ،سورلا وبأ دمحم ل لاط دمحم ،ريتسيجام ءلاس ر " ي طسولا ءظفاحملا في ءيلاها تاملظنملا ءلاد ءسارد " ءزغ عاطق في ءلماعلا ءيلاها ،نيطسلف ،ءزغب ءيملاسلا ءعماج
- رانق ءيدلب ءيقبب ءسارد " في ميظننلا ءلاولا يقحت في يرشبل دراولما ءيمنت رود ،م 2020 ،رساي دوبيع رناز جلا ، ل جيج ءعماج رسام ءركزم ، ل جيج ءيلاو " في فشنلا
- دراولما ءيمنت رود ،م 2018 ،ي محم ناميلسال البشرية في بيرعلا برغملا ءلاد ءسارد " يداصنقلا ومنا ، ءلقرو ءعماج رسام ءركزم " م 2000/2016 ءرتف ل لاد
- رودنو ءسسؤم ءلاد ءسارد " ءيسفاننلا ءزيم يقحت في يرشبل لاملما س أر في فرامتنسلا رثا ، ءزيولا في فلاخ 2020 رناز جلا ، جبير عوب جرب ءعماج ، رسام ءركزم ، جبير عوب جرب "
- ءلاد ءسارد " ي دابرلا هجوتلا يقحت في هرودو يرشبل لاملما س أرلا رود ، ي سبعا ي لع ، ش بغب نيدلاز ء 2022 ، رناز جلا ، ي داوولا ءعماج (02) ددعلا (07) دلجملا ، ءيداصنقلا ءيمنتلا ءلجم " ي داوولا ءعماج
- ي ساقل ميريك نياوروب ءفيرظ ، دور لاملما س أرلا رييست في ءمدختسما ءئيها ءيراجنلا ءملعلا لاصنلا (06) دلجملا " ءيملاعلا تاسار دلا ءلاسرا ءلجم " ، يرشبل العدد 2022 رناز جلا ءعماج (02)
- ي رودلا ح لاص ديمد ي نم ، أئر ي لع ءيناديم ءسارد " ي جيتار تسلا ءاكدلا ءيمنت في يرشبل لاملما س أر 2017 قار علا (08) دلجملا (02) ددعلا ، ءيراجنلا تاسار دلا ءيماعلا ءلجم ، ءيقار علا تايشتسما ضعب
- ريمس ماسبالرميدي . هيثم ، و ءيحاييسلا تاسسؤملا في ميظننلا حاجنلا ي لع ي جيتار تسلا ءاكدلا رثا الفندقية هجوتلا طيسولا رودلا : الريادي ، و ءحاييسلا ءيلك ءلجم الفنادق ، ءنيدم ءعماج ، (1) ددعلا ، (5) دلجملا سادات ، 2021. رصم
- ءسارد يرشبل لاملما س أر ءيمنت في اهرودو ءعماجلا ءيعامتجلا ءيلوؤسما ، بلطملا دب عبيد ي ريبص ددع (48) دلجملا ، س مش نيء باءا تايلود ، طاييد ءعماج س يردنلا ءئيها ءاضعا نم ءنيء ي لع ءيناديم – ربوتكا ديسمبر (، رصم طاييد ءعماج

ءغللاب عجار ملاو رداصملا الأجنبية:

- K. DONALD and henry. Towards strategic intelligence with ontology based enterprise modeling and abc. Proceedings of the international business and economies research conference. Las vegas. Nv. October 7-11. 2002

- Esmaeili.mahmoud raze. 2014 A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning international journal of asian social science .2014
- Pellissier. Rene kruger. j.p(2011) a study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long – term insurance industry in south Africa. European business review. vol 23.no.6.609-631
- Elita jermolajeva daina znotina 2010. Investments in the human capital for sustainable development of Latvia . University press latvia.2006

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

.....أخي الفاضل أختي الفاضلة.....

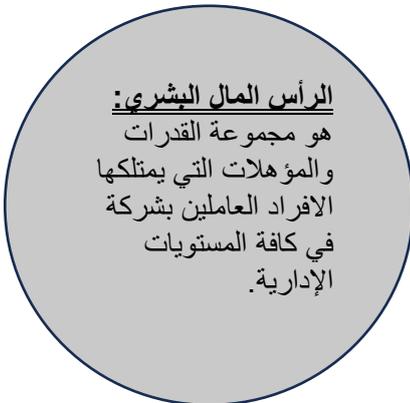
...السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث لإنجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية تحت عنوان: " دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية الرأس المال البشري: دراسة حالة شركة الاتصالات الجزائرية وحدة غرداية". نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة بعد قراءة متأنية بوضع العلامة (X)مقابل الخانة المناسبة من وجهة نظركم الشخصية، علما أن كافة معلوماتكم التي ستقدمونها سوف تكون موضع سرية ولم تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لهذه الدراسة فقط شكرا على حسن تعاونكم.

من إعداد الطالبين: شريف علال و زيادي مصطفى عبدالرحيم*****تحت إشراف: د.بوحفص بن أودينة

المتغير التابع

المتغير المستقل



?



الجزء الأول: الخصائص الديمغرافية

1/ النوع الاجتماعي: ذكر أنثى

2/ الفئة العمرية: 30 سنة فأقل 31-39 سنة

40-49 من 50 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي

دراسات عليا

شهادات أخرى (يرجى ذكرها):

4/ الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات

من 11-15 سنة أكثر من 15 سنوات

الجزء الثاني: أبعاد الذكاء الاستراتيجي

الرقم	العبارات	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
البعد الأول: الاستشراف: هو قدرة الفرد على إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل والتميز على ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه						
01	تؤمن الشركة بأهمية استقراء المستقبل في تحقيق التميز والتقدم في أجل طويل					
02	الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات التغيرات المستقبلية					
03	امتلك الإرادة والقدرة على المبادرة في ضل التصورات الجديدة					
04	يتابع متخذ القرارات في شركتنا حدوث التغيرات في البيئة الخارجية بصفة دورية					
05	تستفيد ادارتنا من خيارات الشخصية لتعاطي مع احداث المستقبلية					
البعد الثاني: الرؤية المستقبلية: هي القدرة على وضع وصف للصورة المستقبلية أفضل تحددها المؤسسة وتتفوق بها على أوضاعها الحالية						
06	امتلك رؤية ذات ابعاد شاملة احدد من خلالها العمل في الشركة ا					
07	تعبر رؤية الشركة على واقع يمكن تطبيقه ضمن رسالة الشركة وأهدافها					
08	نحدد اتجاهات المستقبلية لشركتنا وفق معايير عالية الجودة					
09	يتم تحقيق التوجه المستقبلية لشركتنا من خلال التكامل بين أهدافها الداخلية والخارجية					
10	يتم توجيه جهود العاملين حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات					
البعد الثالث: التفكير بالمنطق النظم: هو القدرة على مزج العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق أهداف الشركة						
11	يساهم التفكير بمنطق النظم في الدعم الدائم ومستمر لأفكار جديدة وحلول المبتكرة					
12	أُتصور شركتنا في صورة نظام متناسق و مترابط الاجزاء					
13	تعمل الشركة في صورة نظام عالمي ومتطور					

					14	اعمل جاهدا على تصميم وابتكار حلول غير نمطية لحل مشكلات مستعصية
					15	التفكير بمنطق النظم يسعدني على روية الاحداث التي تحيط بالشركة بصورة أكثر وضوحا
البعد الرابع: الشراكة: هي قدرة القادة على إقامة التحالفات إستراتيجية ناجحة						
					16	تسعى الإدارة في شركتنا على زرع روح الشراكة بين الشركات
					17	اعتبر ان الشراكة أسلوب يفيد في تطوير الشركة وتحقيق تصوراتها وأهدافها
					18	تساعد الشراكة في تطوير استراتيجية عمل المؤسسة
					19	أرى بأن الشراكة هي حل مناسب لمعظم المشاكل التي توجه مؤسستنا
					20	تعمل شركتنا على إقامة تحالفات مع شركات متفوقة لأنها تدعم موقفنا التنافسي ويفيدنا في تنفيذ رؤيتنا وتحقيق اهدافنا
البعد الخامس: التحفيز (الدافعية): هو قدرة القائد على حشد عواطف ورغبات العاملين نحو القيام بعمل ما واقناعه بأهداف الشركة.						
					21	امتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ الرؤية وتصورات الشركة التي تم وضعها
					22	تأمن شركتنا بأهمية ربط المكافآت المناسبة بأداء المتميز
					23	يعمل العاملین في جو تنافسي نزيه
					24	يمتلك المسؤولين الدافع لتحقيق اهداف الشركة والذي ينعكس على أداء العامل
					25	تعمل إدارة شركتنا على اثاره تنافس بين العاملين لتقديم مزيد من إنجازات

الجزء الثالث: الرأس المال البشري

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	تعمل إدارة شركتنا على تعزيز الجهود لاحتفاظ بالعمالين ذوي القدرات الإبداعية					
27	تقوم شركتنا بتحويل معرفة العاملين الى برامج تنفيذية					
28	يتفادى العاملون تكرار نفس الأخطاء عند انجاز أعمالهم					
29	تحرص شركتنا على البحث عن أفضل الكفاءات واستقطابهم للعمل لديها					
30	تشجع إدارة شركتنا أسلوب العمل الجماعي					
31	تمتلك شركتنا العاملين ذوي المهارات الإدارية عالية					
32	تترك إدارتنا المجال للعاملين للتصرف بحرية في أداء مهامهم حسب معارفهم وخبراتهم					
33	تسعى إدارتنا إلى تنمية المعارف الظاهرة والضمنية للعاملين لديها					
34	تعمل إدارة شركتنا على تحديد الفجوات في مهارات والعاملين لديها وتطويرها					
35	تقيم إدارتنا دورات تكوينية للعاملين فيها					

معامل ألفا كرونباخ لمعدل الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	35

معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	25

معامل ألفا كرونباخ للبعد الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.876	5

معامل ألفا كرونباخ للبعد الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	5

معامل ألفا كرونباخ للبعد الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.586	5
------	---

معامل ألفا كرونباخ للبعد الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.631	5

معامل ألفا كرونباخ للبعد الخامس:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	5

معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	10

اختبار بيرسون:

Correlations

		الاستشراق	الرؤية_الم ستقبلية	التفكير_بالمن طق_النظم	الشراكة	التحفيز	الذكاء الاستراتيجي	الرأس_المال البشري	المعدل العام
الاستشراق	Pearson Correlation	1	.745**	.527**	.277	.539**	.785**	.541**	.715**
	Sig. (2-tailed)		<.001	.001	.108	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35

الرؤية_ المس تقبلية	Pearson Correlation	.745**	1	.611**	.449**	.783**	.900**	.775**	.886**
	Sig. (2- tailed)	<.001		<.001	.007	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
التفكير_ بالمن طق_ النظم	Pearson Correlation	.527**	.611**	1	.585**	.687**	.820**	.617**	.769**
	Sig. (2- tailed)	.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
الشراكة	Pearson Correlation	.277	.449**	.585**	1	.511**	.657**	.498**	.618**
	Sig. (2- tailed)	.108	.007	<.001		.002	<.001	.002	<.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
التحفيز	Pearson Correlation	.539**	.783**	.687**	.511**	1	.883**	.877**	.920**
	Sig. (2- tailed)	<.001	<.001	<.001	.002		<.001	<.001	<.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
الذكاء الاستراتيجي	Pearson Correlation	.785**	.900**	.820**	.657**	.883**	1	.828**	.970**
	Sig. (2- tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
الرأس_ المال البشري	Pearson Correlation	.541**	.775**	.617**	.498**	.877**	.828**	1	.939**
	Sig. (2- tailed)	<.001	<.001	<.001	.002	<.001	<.001		<.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
المعدل العام	Pearson Correlation	.715**	.886**	.769**	.618**	.920**	.970**	.939**	1
	Sig. (2- tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبار كولمجروف_ سمرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	الذكاء الاستراتيجي	الرأس_ المال_ البشري
N	35	35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.9006
	Std. Deviation	.46782
	Absolute	.197

Most Extreme Differences	Positive		.120	.167
	Negative		-.197	-.183
Test Statistic			.197	.183
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.001	.004
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.		.001	.004
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.000	.002
		Upper Bound	.002	.006

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

اختبار كولمجروف_ سمرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي بعد تحويل البيانات بدالة التوزيع العكسي:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الذكاء الاستراتيجي	الرأس المال البشري	
N		34	35	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.5141	.5307	
	Std. Deviation	.26711	.28015	
Most Extreme Differences	Absolute	.123	.102	
	Positive	.112	.098	
	Negative	-.123	-.102	
Test Statistic		.123	.102	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d	.200 ^d	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	.208	.469	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.197	.456
		Upper Bound	.218	.482

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 926214481.

البيانات الشخصية:

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	60.0	60.0	60.0
	أنثى	14	40.0	40.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة فأقل 30	8	22.9	22.9	22.9
	سنة 31-39	14	40.0	40.0	62.9
	40-49	9	25.7	25.7	88.6
	50 فأكثر	4	11.4	11.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	11	31.4	31.4	31.4
	جامعي	17	48.6	48.6	80.0
	دراسات عليا	4	11.4	11.4	91.4
	تقني سامي	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	20.0	20.0	20.0
	من 6-10 سنوات	12	34.3	34.3	54.3
	من 11-15 سنة	7	20.0	20.0	74.3

أكثر من 15 سنوات	9	25.7	25.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول:

Statistics

	تؤمن الشركة بأهمية استقراء المستقبل في تحقيق التميز والتقدم في أجل طويل	الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات المتغيرة المستقبلية	امتلك الإرادة والقدرة على المبادرة في ضل التصورات الجديدة	يتابع متخذ القرارات في شركتنا حدوث التغيرات في البيئة الخارجية بصفة دورية	تستفيد ادارتنا من خيارات الشخصية لتعاطي مع احداث المستقبلية	الاستشراف
N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.9429	4.1143	4.0571	3.7429	3.7714
Std. Deviation		.80231	.63113	.63906	.91853	.97274

جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني:

Statistics

	امتلك رؤية ذات ابعاد شاملة احدد من خلالها العمل في الشركة	تعبير رؤية الشركة على واقع يمكن تطبيقه ضمن رسالة الشركة وأهدافها	نحدد اتجاهات المستقبلية لشركتنا وفق معايير عالية الجودة	يتم تحقيق التوجه المستقبلية لشركتنا من خلال التكامل بين أهدافها الداخلية والخارجية	يتم توجيه جهود العاملين حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات	الرؤية_المس تقبلية
N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.1143	3.8857	3.9143	3.8857	3.9371
Std. Deviation		.58266	.67612	.81787	.75815	.83213

جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث:

Statistics

		يساهم التفكير بمنطق النظم في الدعم الدائم ومستمر لأفكار جديدة وحلول المبتكرة	أتصور شركتنا في صورة نظام متناسق ومتربط الاجزاء	تعمل الشركة في صورة نظام عالمي ومتطور	اعمل جاهدا على تصميم وابتكار حلول غير نمطية لحل مشاكلات مستعصية	التفكير بمنطق النظم يسعدني على روية الاحداث التي تحيط بالشركة بصورة أكثر وضوحا	التفكير بالمنطق النظم
N	Valid	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.4000	3.9714	3.4286	3.7714	4.1714	3.9486
Std. Deviation		.60391	.66358	.97877	.80753	.66358	.46360

جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع:

Statistics

		اعتبر ان الشراكة أسلوب يفيد في تطوير الشركة وتحقيق تصوراتها وأهدافها	تسعى الإدارة في شركتنا على زرع روح الشراكة بين الشركات	أرى بأن الشراكة هي حل مناسب لمعظم المشاكل التي توجه مؤسستنا	تساعد الشراكة في تطوير استراتيجية عمل المؤسسة	تعمل شركتنا على إقامة تحالفات مع شركات متفوقة لأنها تدعم موقفنا التنافسي ويفيدنا في تنفيذ رؤيتنا وتحقيق اهدافنا	الشراكة
N	Valid	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.8571	4.1429	4.0857	4.0286	3.5714	3.9371
Std. Deviation		.73336	.60112	.61220	.78537	.88403	.46469

جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخامس:

Statistics

		امتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ الرؤية وتصورات الشركة التي تم وضعها	تأمين شركتنا بأهمية ربط المكافآت المناسبة بأداء التميز	يعمل العاملين في جو تنافسي نزيه	يمتلك المسؤولين الدافع لتحقيق اهداف الشركة والذي ينعكس على العامل	تعمل إدارة شركتنا على اثارة تنافس بين العاملين لتقديم مزيد من إنجازات	التحفيز
N	Valid	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0

Mean	4.0571	3.8857	3.5714	3.6000	3.6571	3.7543
Std. Deviation	.59125	.75815	.91670	.84714	1.02736	.71634

جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول:

Statistics

	الاستشراف	الرؤية_المستقبلية	التفكير_بالمنطق_النظم	الشراكة	التحفيز	الذكاء الاستراتيجي
N Valid	35	35	35	35	35	35
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3.9257	3.9371	3.9486	3.9371	3.7543	3.9006
Std. Deviation	.65814	.56103	.46360	.46469	.71634	.46782

جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني:

Statistics

	تعلم إدارة شركتنا على تحديد الفجوات في مهارات والعاملين لديها وتطويرها	تترك إدارتنا المجال للعاملين للتصرف بحرية في أداء مهامهم حسب معارفهم وخبراتهم	تحرص شركتنا على البحث عن أفضل الكفاءات واستقطابهم للعمل الجماعي	يتفادى العاملون تكرار نفس الأخطاء عند انجاز أعمالهم	تقوم شركتنا بتحويل المعرفة للعاملين الى برامج تنفيذية	تعزيز الجهود لاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية						
N Valid	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mean	3.6571	3.6286	4.1429	3.6000	3.7714	3.8286	3.1714	3.7143	3.6571	4.0571	3.7229	
Std. Deviation	1.10992	1.05957	.73336	1.14275	.94202	.95442	1.17538	.98731	.99832	.76477	.81677	

جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعدل الاستبيان:

Statistics

		الذكاء الاستراتيجي	الرأس_المال_البشر ي	المعدل العام
N	Valid	35	35	35
	Missing	0	0	0
Mean		3.9006	3.7229	3.8498
Std. Deviation		.46782	.81677	.54331

الانحدار الخطي البسيط بين متغير الاستشراف وتنمية رأس المال البشري:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.483 ^a	.233	.210	.24907

a. Predictors: (Constant), الاستشراف

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.621	1	.621	10.015	.003 ^b
	Residual	2.047	33	.062		
	Total	2.668	34			

a. Dependent Variable: الرأس المال البشري

b. Predictors: (Constant), الاستشراف

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.276	.258		-1.067	.294
	الاستشراف	.205	.065	.483	3.165	.003

a. Dependent Variable: الرأس المال البشري

الانحدار الخطي البسيط بين متغير الرؤية المستقبلية وتنمية رأس المال البشري:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.741 ^a	.549	.535	.19104

a. Predictors: (Constant), الرؤى_المستقبلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.464	1	1.464	40.111	<.001 ^b
	Residual	1.204	33	.036		
	Total	2.668	34			

a. Dependent Variable: الرأس المال البشري

b. Predictors: (Constant), الرؤى_المستقبلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.926	.232		-3.986	<.001
	الرؤى_المستقبلية	.370	.058	.741	6.333	<.001

a. Dependent Variable: الرأس المال البشري

الاتحدار الخطي البسيط بين متغير التفكير بالمنطق والنظم وتنمية رأس المال البشري:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.610 ^a	.372	.352	.22543

a. Predictors: (Constant), التفكير_بالمنطق_النظم

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.991	1	.991	19.509	<.001 ^b
	Residual	1.677	33	.051		

Total	2.668	34			
-------	-------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: الرأس المال البشري

b. Predictors: (Constant), التفكير_بالمنطق_النظم

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.924	.331		-2.787	.009
	التفكير_بالمنطق_النظم	.368	.083	.610	4.417	<.001

a. Dependent Variable: الرأس المال البشري

الاتحادار الخطي البسيط بين متغير الشراكة وتنمية رأس المال البشري:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.494 ^a	.244	.221	.24725

a. Predictors: (Constant), الشراكة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.651	1	.651	10.650	.003 ^b
	Residual	2.017	33	.061		
	Total	2.668	34			

a. Dependent Variable: الرأس المال البشري

b. Predictors: (Constant), الشراكة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	-.642	.362		-1.774	.085
	الشراكة	.298	.091	.494	3.263	.003

a. Dependent Variable: الرأس المال البشري

الانحدار الخطي البسيط بين متغير التحفيز وتنمية رأس المال البشري:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.844 ^a	.713	.704	.15232

a. Predictors: (Constant), التحفيز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.903	1	1.903	82.014	<.001 ^b
	Residual	.766	33	.023		
	Total	2.668	34			

a. Dependent Variable: الرأس المال البشري

b. Predictors: (Constant), التحفيز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.709	.139		-5.090	<.001
	التحفيز	.330	.036	.844	9.056	<.001

a. Dependent Variable: الرأس المال البشري

الانحدار الخطي البسيط بين متغير الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.728 ^a	.530	.516	.18879

a. Predictors: (Constant), الذكاء الاستراتيجي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.287	1	1.287	36.120	<.001 ^b
	Residual	1.141	32	.036		
	Total	2.428	33			

a. Dependent Variable: الرأس المال البشري

b. Predictors: (Constant), الذكاء الاستراتيجي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.136	.071		1.919	.064
	الذكاء الاستراتيجي	.739	.123	.728	6.010	<.001

a. Dependent Variable: الرأس المال البشري

اختبار t:

Group Statistics					
الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
الرأس المال البشري ذكر	21	.5157	.29422	.06421	
أنتى	14	.5531	.26679	.07130	

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper

الرأس المال البشري	Equal variances assumed	.226	.638	- .382	33	.352	.705	- .03741	.09790	- .23659	.16176
	Equal variances not assumed			- .390	29.8 66	.350	.699	- .03741	.09595	- .23341	.15858

اختبار التباين الأحادي:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمر	Between Groups	18.971	16	1.186	1.822	.110
	Within Groups	11.714	18	.651		
	Total	30.686	34			
المؤهل	Between Groups	17.243	16	1.078	1.994	.080
	Within Groups	9.729	18	.540		
	Total	26.971	34			
الأقدمية	Between Groups	19.169	16	1.198	1.000	.496
	Within Groups	21.574	18	1.199		
	Total	40.743	34			

الملحق قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	مرسلي نزيهة	01
جامعة غرداية	أستاذ محاضر " ب"	ليلي اولاد براهيم	02
جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	زواويد لزهرة	03