



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي  
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال

دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الأداء المتميز في  
المؤسسات الاقتصادية  
دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للأنابيب بوحدة  
غرداية

من إعداد الطالبتين:

- شريف سمية
- عمراني أسماء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/10  
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرقم	الأستاذ	الدرجة	الجامعة	الصفة
01	مخنان عقبة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
02	أ/ بن وذينة بوحفص	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مشرفاً
03	بن الزين حمزة	أستاذ "ب"	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023





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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي  
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال

دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الأداء المتميز في  
المؤسسات الاقتصادية  
دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للأنابيب بوحدة  
غرداية

من إعداد الطالبتين:

- شريف سمية
- عمراني أسماء

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

الرقم	أستاذ	الدرجة	الجامعة	الصفة
01	مخنان عقبة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
02	أ/ بن ودينة بوحفص	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مشرفاً
03	بن الزين حمزة	أستاذ "ب"	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# أهداء



الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه  
الحمد لله الذي ما اجتزنا درباً ولا تخطينا جهداً إلا بفضلته وإليه ينسب الفضل والكمال  
أهدى هذا النجاح لنفسي أولاً ثم الى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة،  
إلى من لا ينفصل اسمي عن اسمه ذلك الرجل العظيم، رجل علمني الحياة بأجمل شكل وبذل كل ما  
بوسعه ولم يبخل، مأمني الوحيد وفرحتي الدائمة (والدي الغالي) ادامك الله لي  
الى نبراس أيامي ووهج حياتي الى التي ظلت دعواتها تضم اسمي دائماً الى من أفنت عمرها في  
سبيل ان احقق طموحي قدوتي ومعلمتي الأولى التي منها تعرفت على القوة والثقة بالنفس لمن  
رضاها يخلق لي التوفيق (أمي الغالية) أطل الله في عمرك بالصحة والعافية  
الى الذين أخرجوا أجمل ما في داخلي وشجعوني دائماً للوصول  
الى طموحاتي، دعموني بلا حدود واعطوني بلا مقابل  
اخواتي واخوتي احباء قلبي.

شريف سمية



# أهداء



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي ما اجتزنا درباً ولا تخطينا جهداً إلا بفضلته وإليه ينسب الفضل والكمال  
(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

أهدي ثمرة جهدي الى من وهبوني الحياة الأمل ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة  
وصبر، برا

احسانا والدي العزيز مسعود ووالدتي الغالية كلتوم الى من وهبني الله نعمة وجدوهم في حياتي  
الى جدي غريقة بلقاسم

وجدتي العزيزة عائشة بوراس أطال الله في عمرهما و الى روح جدي عمراني محمد و حرمة  
رحمهما الله و أسكنهما فسيح جنانه الى عمتي رزقة و الزهرة الى جميع اعمامي و اخوالي  
وخالاتي جملة و تفصيلا ...

الى العقد المتين من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي أختي خيرة وابنها لقمان وأخوتي محمد وعبد  
الرؤوف

الى من كاتفنتي ونحن نشق الطريق معنا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية سمية ...  
الى رفقاء دربي امينة، رميصاء، بشري، نور الهدى، اشراق، خديجة، ايناس ، بسمة  
أخيرا الى كل من ساعدني وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة  
سائلة المولى عز وجل أ يجازي الجميع خير الجزاء في الدنيا والاخرة....

عمراني اسماء



# شكر وعرفان 2024

نشكر الله العلي القدير على اتمام عملنا ونحمده حمدا يليق بمقامه وجلاله

فلولاه ما عرف عملنا هذا طريقة للوجود، نحمده حمدا كثيرا

ونصلي على خير الهدى نبينا ورسولنا محمد صلى الله عليه وسلم

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

فإذا كان هناك من يستحق الشكر فهو ذلك الذي منحنا منهجا للعقل والتفكري

"أستاذ بن اوذينة بوحفص."

الذي كان له دورا كبيرا في اتمام ونجاح هذا العمل بتوجيهاته وتدخلاته

وإلى كل الأستاذة "قسم علوم التسيير"

"دون ان ننسى أعضاء لجنة اللجنة المناقشة الذين قبلوا بكرم مناقشة مذكرتنا وسد

مواطن الخلل فيها"



2024

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية) و اثره في دعم أداء المتميز في مؤسسة الانابيب بوحدة غرداية، و لتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري و المنهج دراسة حالة في المنهج التطبيقي تم استخدام استبانة كأداة لجمع بيانات و معلومات اذ وزعت على عينة تمثلت في 60موظفا، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج تحليل احصائي SPSS.V29، توصلت دراسة الى مجموعة من نتائج أهمها وجود إثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على دعم الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة.

وفي ضوء النتائج التي خلصت اليها الدراسة، قامت الطالبتان باقتراح عددا من التوصيات من الممكن ان تساهم في تعزيز دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** ذكاء الاستراتيجي، أداء المتميز، مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب وحدة غرداية، ابعاد أداء المتميز والذكاء الاستراتيجي، استشراف رؤية المستقبلية تفكير بمنطق النظم،دافعية.

## Abstract

This study aims to clarify the role of strategic intelligence in its dimensions (foresight, future vision, systems logic thinking, motivation) and its impact in supporting outstanding performance in the pipeline company in the Ghardaia unit. To achieve these goals, reliance was placed on the descriptive approach in the theoretical aspect and the case study approach by applied approach: A questionnaire was used as a tool to collect data and information. It was distributed to a sample of 60 employees, and then analyzed using the statistical analysis program SPSS.V29. The study reached a set of results, the most important of which is the presence of a positive impact of strategic intelligence on supporting the outstanding performance of the institution under study.

In light of the results of the study, the two students proposed a number of recommendations that could contribute to enhancing the role of strategic intelligence in improving the organization's outstanding performance.

**Keywords:** The best way to get the most out of your trip, to get the most out of your trip, to get the most out of your trip, to get the most out of your trip, to get the must out of your trip The sultan is the sultan of the sultan.



الصفحة	العنوان
--	الاهداء
--	الشكر
I	الملخص
II	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ، و	مقدمة
الفصل الاول: الادبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز و دراسات سابقة	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الادبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي الأداء المتميز
9	المطلب الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي
14	المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
26	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
27	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وما يميزها عنها
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز	
31	تمهيد
32	المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
32	المطلب الأول: طرق والأدوات الدراسة
35	المطلب الثاني: أدوات المستخدمة في الدراسة
43	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
48	المبحث الثاني: النتائج مناقشة
48	المطلب الأول: عرض وتحليل ومناقشة
56	المطلب الثاني: اختيار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
66	خلاصة الفصل
68	خاتمة
72	قائمة المراجع
75	الملاحق



الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	28
2	مجتمع الدراسة	34
3	توزيع عينة الدراسة	37
4	متغيرات الدراسة	39
5	مقياس ليكارت الخماسي	40
6	الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة	41
7	اختبار معامل الثبات الفا كرونباخ للاستبيان	42
8	معاملات الثبات لمعدل كل بعد من محور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع الفقرات	43
9	معاملات الارتباط بين كل بعد مع المعدل الكلي للمحور	44
10	نتائج اختبار كومولجروف في توزيع البيانات	44
11	نتائج اختبار كومولجروف سمرتوف في توزيع البيانات	45
12	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	46
13	يوضح توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	46
14	يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	47
15	يوضح توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	48
16	يوضح تصورات افراد العينة نحو الفقرات بعد "الاستشراف" مرتبة حسب الأهمية	50
17	يوضح تصورات افراد العينة نحو فقرات بعد "تفكير النظم" مرتبة حسب الأهمية	51
18	يوضح تصورات افراد العينة نحو فقرات بعد "الرؤية المستقبلية" مرتبة حسب الأهمية	53
19	يوضح تصورات افراد العينة نحو فقرات بعد "الدافعة" مرتبة حسب الأهمية	54
20	يوضح تصورات افراد العينة المحور "الذكاء الاستراتيجي" مرتبة حسب الأهمية	55
21	يوضح تصورات افراد العينة المحور "الأداء المتميز" مرتبة حسب الأهمية	56
22	يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين	58
23	يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الاستشراف و الأداء المتميز	59
24	يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط تفكير النظم و الأداء المتميز	59

60	يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الرؤية المستقبلية والأداء المتميز	25
61	يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الدافعية والأداء المتميز	26
61	يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز	27
62	يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	28
65	يوضح تحليل التباين ودرجة صلاحية النموذج الاختبار الفرضية الرئيسية	29
65	يوضح اختبار مان وتني لفحص اثر متغير الجنس حول الأداء المتميز	30
66	يوضح اختبار لفحص كروسكال واليس اثر المتغيرات حول (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الاقدمية) حول الأداء المتميز	31

### قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
19	ابعاد الأداء المتميز	1
34	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE وحدة غرداية	2
46	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3
47	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	4
48	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	5
49	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	6

#### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
75	الاستبيان	01
82	اختبار بيرسون	02
83	اختبار كولمجروف_ سمرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي	03
84	البيانات الشخصية	04
85	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول	05

86	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني	06
86	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث	07
87	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع	08
87	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	09
88	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	10
89	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعدل الاستبيان	11
89	الانحدار الخطي البسيط بين متغير الاستشراف والأداء المتميز	12
89	الانحدار الخطي البسيط بين متغير تفكير النظم والأداء المتميز	13
90	الانحدار الخطي البسيط بين متغير الرؤية المستقبلية والأداء المتميز	14
91	الانحدار الخطي البسيط بين متغير الدافعية والأداء المتميز	15
92	الانحدار الخطي البسيط بين متغير الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز	16
92	: اختبار مان وتني لدراسة الفروق بين متغير الجنس والمتغير الأداء المتميز	17
93	اختبار كروسكال-واليس لدراسة الفروق بين متغير الفئة العمرية والمتغير الأداء المتميز	18
94	اختبار كروسكال-واليس لدراسة الفروق بين متغير المؤهل العلمي والمتغير الأداء المتميز	19
94	اختبار كروسكال-واليس لدراسة الفروق بين متغير الأقدمية والمتغير الأداء المتميز:	20
95	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان	21

# مقدمة



**1. توطئة:**

تعيش المؤسسات في عصرنا الحالي في بيئة أعمال تتميز بالتعقيد والتحديات، يعود ذلك إلى عدة أسباب منها التطورات السريعة والمتتالية في التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة والانفتاح الاقتصادي العالمي بزيادة حرية التعاملات التجارية والمالية بين الدول، بالإضافة إلى زيادة استخدام الطرق الإبداعية في الإدارة ولذلك تحتاج المؤسسات بشكل ملح إلى وسائل استراتيجية مبدعة ومبتكرة لمواجهة تلك التحديات وضمان بيئة عمل ملائمة، بالإضافة إلى القدرة على التكيف والمرونة واتخاذ القرارات رشيدة من أجل تحقيق الأهداف من جهة ومن جهة أخرى تحسين المهارات الفكرية للإدارة بشكل استراتيجي نحو بناء القيادات بشكل عام، والقادة بشكل خاص، لتمكينهم من تحمل أدوار جديدة والتفكير استراتيجي الذي يجمع بين الفهم الواعي في مجال العمل والقدرة على تحقيق الرؤى عملياً والسعي إلى اكتساب أداء متميز في مجال العمليات والمجال الإداري والتنظيمي وتقديم الخدمة، عن طريق تشجيع على الابتكار واعتماد ثقافة الإبداع والتطوير وتعزيز الأداء الجماعي وتوفير الفرص التدريبية للعاملين في المؤسسات من أجل تطوير مهاراتهم واستخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة .

ويسعى الذكاء الاستراتيجي بمختلف أبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية) كأداة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتمكين قادتها من توقع المستقبل ووضع الخطط والاستراتيجيات تمكنها من مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات والحفاظ على قدرتها على البقاء والنمو الذين هم من ضروريات الأداء المتميز، مما يجعله ميزة تنافسية وركيزة أساسية لجميع المؤسسات بأشكالها المختلفة، كما أصبح تحقيق الجودة ذو أهمية متزايدة في الآونة الأخيرة، ومن هذا المنطلق تركز هذه الدراسة على الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المتميز.

وبناء على ما تقدم ذكره يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

**2. الإشكالية:**

انطلاقاً مما سبق تحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز في مؤسسة الوطنية للأنابيب بوحدة غرداية؟

وللإجابة على الإشكالية إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الأداء المتميز

في مؤسسة الوطنية للأنابيب بوحدة غرداية؟

➤ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاستشراف على الاداء المتميز في مؤسسة محل الدراسة؟

➤ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الرؤية المستقبلية على الاداء المتميز في مؤسسة محل الدراسة؟



➤ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء النظم على الاداء المتميز في مؤسسة محل الدراسة؟

➤ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الدافعية على الاداء المتميز في مؤسسة محل الدراسة؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الأداء المتميز تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي)؟

### 3. الفرضيات:

انطلاقاً من الدراسات السابقة وبقصد الإجابة على الأسئلة الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

1- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستشراف على الأداء المتميز في مؤسسة الوطنية للأنابيب بوحدة غرداية؛

❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرؤية المستقبلية على الأداء المتميز

في مؤسسة محل الدراسة؛

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء النظم على الاداء المتميز في مؤسسة الوطنية للأنابيب بوحدة غرداية؛

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الدافعية على الأداء المتميز في مؤسسة الوطنية للأنابيب بوحدة غرداية؛

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد المبحوثين نحو الأداء المتميز في مؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية تعزى للخصائص الديمغرافية.

### 4. دوافع اختيار الموضوع:

من دوافع اختيار موضوع بحثنا هذا نلخص في النقاط التالي:

- تعد الدراسة مكملة للتخصص والرغبة الشخصية للتطرق للموضوع؛
- المساهمة في تنمية البحث العلمي، من خلال إثراء المكتبة الجامعية بمراجع حول الموضوع الذي لا توجد فيه دراسة سابقة في جامعتنا حسب اطلاعنا؛
- يعتبر موضوع حديث وجب التغلغل فيه ومحاولة دراسة واقع الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتحقيق أداء مميز في المؤسسات الجزائرية؛
- الظروف الراهنة التي تزيد من وجوب اعتماد دراسة واسعة للذكاء الاستراتيجي للمؤسسة الجزائرية بهدف تحقيق أداء مميز والبقاء في السوق وتحقيق الأهداف المسطرة؛

### 5. أهداف الدراسة:

أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة من وراء دراسته سواء نظريا أو تطبيقيا، وهو الحال فيما يخص هذه الدراسة الخاصة بالذكاء الاستراتيجي، فهي ترمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- توضيح ماهية الذكاء الاستراتيجي مع التعرض لمختلف إبعاده، وماذا يجلب الذكاء الاستراتيجي للمؤسسة؛
  - تبين أهمية التفتح على البيئة الخارجية التي تتميز بشدة المنافسة، من أجل تطبيق الذكاء الاستراتيجي وتطوير أداء مميز للموظفين في المؤسسة؛
  - محاولة تحديد أهم الطرق التيسير التي تفيد المؤسسة وتساعد في مواجهة هذه المنافسة والصمود أمامها من أجل تحقيق أداء فعال؛
  - محاولة إبراز عملية تطبيق مفهوم الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية؛
- ### 6. أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية هذه الدراسة في حداثة الموضوع، وتكمن أساسا في محاولة الربط بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز من جوانب محددة، فضلا عن طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع وكذا محاولة تحليل آراء إطارات مؤسسة ميدانيا حول إبراز ضرورة وجود مراقبة الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة المنافسين والبيئة العامة، وبالتالي ضرورة وجود وظيفة أو نظام خاص بذلك داخل المؤسسة، حيث أصبح البقاء الذي يستطيع التنبؤ بالتغيرات البيئية ويتعايش معها، الاهتمام المترديد من طرف الدول المتقدمة بموضوع الذكاء الاستراتيجي واليقظة والذكاء الاقتصادي، وإنشاء المؤسسات وكالات خاصة بتزويد المؤسسات بالمعلومات التنافسية المحللة الضرورية واللازمة.

التعرف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي بمعناه الأكاديمي ودوره في تحسين المؤسسة ومدى مساهمته في تحسين الأداء.

### 7. حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال فترة السنة الدراسية

2024/2025

أجريت هذه الدراسة من بداية 15 أبريل 2024 إلى 08 ماي 2024 وكانت فترة الدراسة الميدانية من تاريخ توزيع الاستبيان إلى تاريخ إستلامه ومعالجته.

الحدود الموضوعية: فسر البحث التالي على دراسة الذكاء الاستراتيجي دوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة

الحدود المكانية: جرت الدراسة التطبيق بمؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية.

### 8. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

بغية تحقيق الأهداف والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتبعاً لما تمليه متطلبات هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض الجانب النظري

لدراسة، وذلك بالاعتماد على عديد من المصادر والمراجع. كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب العملي من الدراسة، حيث تم استخدام أدوات الاستبيان والمقابلة، والاعتماد على الأساليب الإحصائية وبرنامج SPS وExcel وأدوات الإحصاء الوصفي (كالتكرارات الانحرافات، المتوسطات الحسابية...) والإحصاء الاستدلالي (معامل ألفا كرونباخ، إختباربيسون)، لمعالجة البيانات التي تم جمعها.

### 9. أسباب الدراسة:

- تعد الدراسة مكتملة للتخصص؛
- يعتبر من بين المواضيع التي ما قصرت فيها الدراسة؛
- كما يعتبر الموضوع حديث فيه الدراسات؛
- كما يعتبر موضوع حديث وجب التغلغل فيه ومحاولة دراسة واقع الذكاء الاستراتيجي لتحقيق أداء مميز في المؤسسات؛
- الظروف الراهنة التي تزيد من وجوب اعتماد دراسة واسعة للذكاء الاستراتيجي للمؤسسة بهدف تحقيق أداء مميز والبقاء في السوق؛

### 10. صعوبات الدراسة:

- لقي إنجاز هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات تمثلت في:
- عدم التجاوب لبعض المستجوبين في ارجاع الاستمارات بحجة انشغالاتهم العملية.
  - صعوبة أخذ موعد في اجراء المقابلة مع مدراء مؤسسات الاقتصادية بحجة ارتباطاته.
  - كون موضوع الدراسة حديث على البيئة الجزائرية وكان كافيا للفئة المستهدفة في الدراسة على الموضوع يواجهون صعوبات في فهم المصطلحات.

### 11. هيكل الدراسة:

قصد الإلمام بأهم جوانب موضوع البحث، وسعيا منا للإجابة على الإشكالية الرئيسية حسب الآتي (IMRD منهجية) والأسئلة الفرعية للمذكرة، ارتأينا تقسم البحث إلى فصلين: الفصل الأول قمنا بتقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول سندرس التأهيل النظري للذكاء الاستراتيجي والإطار النظري للأداء المتميز وكذلك- دراسة العلاقة بين المتغيرات دور الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز كما سنتعرف في المبحث الثاني على الدراسات السابقة التي تخص الموضوع أما الفصل الثاني المخصص في الدراسة التطبيقية دراسة على مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية مقسم إلى مبحثين المبحث الأول يخص التعريف بالمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني يتعلق بتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

12. نموذج الدراسة:

المتغيرات الشخصية والوظيفية **Personalandfunctionalvariables**

الجنس، العمر، سنوات الخبرة  
والمستوى التعليمي

الذكاء الاستراتيجي

- الاستشراف
- الرؤية المستقبلية
- تفكير النظم
- الدافعية

أداء المتميز

المتغير التابع **Employees' Performance**

المتغير المستقل **Technological Change**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## الفصل الأول

### الادبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز ودراسات سابقة

✓ المطلب الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي

✓ المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

✓ المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

✓ المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

✓ المطلب الثالث: أوجه الاختلاف وتشابه الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

### تمهيد:

يعد موضوع الذكاء الإستراتيجي من أهم المواضيع في مختلف المجالات وخاصة الإدارية منها فهو يعمل على تغيير الطريقة التي تحتاج إليها المؤسسات موظفيها أنجاز أعمالهم بشكل فعال وبما يؤدي إلى رفع أداء المؤسسة وكفاءتها، ومما لا شك فيه أن نجاح أي مؤسسة لا يتحدد في مدا قدرتها

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز ودراسات سابقة

على مواكبة تغيرات تكنولوجية فحسب وإنما بأجراء السبق لها، الأمر الذي دفع مختلف المؤسسات إلى التركيز أكثر على الابتكار وتطبيق التكنولوجيا الحديثة ونتيجة ذلك أهتم الفكر الإداري بموضوع أداء الموظفين وذلك لأن كفاءة وفعالية أي مؤسسة تعتمد بشكل كبير على أداء الموظفين فيها.

وللتوضيح بشكل مفصل في موضوع الذكاء الإستراتيجي ودوره في تحقيق أداء المتميز أدرجنا في الفصل الأول مبحثين أساسيين بالشكل الآتي:

- المبحث الأول: الأدبيات نظريه للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### المبحث الأول: الأدبيات نظريه للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز مما يستدعي عرض مختصر لبعض المفاهيم المفسرة لذلك، وعليه يحتوي هذا المبحث على كل من مفهومي الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين هذين المتغيرين.

#### المطلب الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي

شهد مفهوم الذكاء الاستراتيجي العديد من التعاريف وتباينت حوله الكثير من وجهات نظر الباحثين والكتاب حول هذا المفهوم، وسوف نستعرض فيما يلي أبرز المفاهيم التي تم تداولها عن الذكاء الاستراتيجي.

الفرع الاول الذكاء الاستراتيجي ومبادئه:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز ودراسات سابقة

### أولاً: تعريف الذكاء الاستراتيجي:

تعريف Tham&kim: ما تحتاج إليه الشركة أن تعرفه على بيئة أعمالها لتضع تصورا إزاء عملياتها الراهنة، واستباق وإدارة التغيرات استعدادا للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.<sup>1</sup>

تعريف Maccoby: الذكاء الاستراتيجي يشمل جميع المعلومات المتعلقة بالعوامل الخارجية التي لديها القدرة على التأثير في رسالة المؤسسة وعلى التوجه الاستراتيجي لها.<sup>2</sup>

تعريف Kuhlmann et al: الذكاء الاستراتيجي بأنه ابتكار خرائط الطريق لتوجيه صناعات القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعياً عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات، وتوفيرها في الوقت المناسب وبالذقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية.<sup>3</sup>

تعريف Marchand and Hyks: عبارة عن نظام يقوم بتزويد المؤسسة بالمعلومات التي تحتاجها عن بيئة أعمالها حتى تكون قادرة على توقيع التغيير وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للعملاء وتخلق نمواً وأرباحاً في المستقبل.<sup>4</sup>

مما سبق يتضح ان الذكاء الاستراتيجي عبارة عن نمو والتقدم

### ثانياً: مبادئ الذكاء الاستراتيجي

تناول الباحثون مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته نذكر منها ما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Tham, K. & Kim, M, "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS", Proceedings of the International Business & Economics Research Conference, Las Vegas, NY, 2002, p10,

<sup>2</sup> Maccoby et al, Transforming Health Care Leadership: A System Guide to Improve Patient Care, 2011

Decrease Costs, and Improve Population Health, Jossey-Bass, San Francisco, p32

<sup>3</sup> Kuhlmann, Stefan et al, "Improving Distributed Intelligence in complex Innovation Systems", Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP), Targeted Socio Economic Research Program, Fraunhofer Institute Systems and Innovation research, Karlsruhe, 1999, p14.

<sup>4</sup> Marchand D, & Hyks A, Leveraging What Your Company Really Knows: a Process View of Strategic Intelligence, IGI Global Toronto, Canada, 2008, p12

<sup>5</sup> قدور صليحة، مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة 8

ماي 1945 قالمة، 2020-2021، ص25

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز ودراسات سابقة

- يدعم الذكاء الاستراتيجي صناع القرار ويجعلهم يركزوا بحثهم وتحليلهم على حاجات المستفيدين في شتى المجالات؛
- يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المؤسسة وذلك لتحليل وتفسير المعلومات وتقديمها لمتخذي القرارات؛
- مراقبة وتحليل القضايا الاستراتيجية، ورصد التغيرات المفاجئة وطويلة الأجل وتحليلها واستنباط التغيرات المستقبلية؛

مبادئ للذكاء الاستراتيجي وهي:

- **مبدأ المشاركة:** ينظم هذا الذكاء عمليات التفاوض بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.
- **مبدأ الموضوعية:** يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات.
- **مبدأ التوسط والتنظيم:** يرسخ الذكاء الاستراتيجي مبدأ التعلم المتبادل لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول التصورات، كما يسبل النقاشات داخل المؤسسة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المؤسسة.
- **مبدأ دعم القرار:** تسبل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك في حين أضاف Lynch أن هناك أربعة مبادئ تؤسس لعناصر الذكاء الاستراتيجي وهي كالآتي:
  - رصد وتحليل الأحداث الأساسية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة؛
  - قاعدة الوقت المناسب. أن يكون هادف ويخضع للتعديل المستمر لزيادة القيمة؛
  - التنسيق والسيطرة في مركز المؤسسة؛
- **الفرع الثاني: أهمية وأهداف الذكاء الاستراتيجي ودوره في المؤسسة:**  
**أولاً: أهمية الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة**  
يمكن إبراز أهمية الذكاء استراتيجي من خلال جملة النقاط التالية:<sup>1</sup>
  - يسمح للمؤسسات من خلال قدرتها على استيعاب مصادر المعلومات لإدراج جميع المعلومات الخاصة بهم ورأس المال الفكري في عملية واحدة ويمكن التحكم بها بسهولة؛

<sup>1</sup>الموسوي هاشم، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال المرونة الاستراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 2014، ص151.



## الفصل الأول: الادبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز ودراسات سابقة

- يركز على الأهداف طويلة الأجل للوكالات والمجموعات والمؤسسات والحكومات، وأنه يتعامل مع الأهداف المهمة والخطط الشاملة وهكذا قد لا تحتاج المؤسسة إلى أن تعمل في بيئة تشغيلية مقربة من العمل اليومي وهذا يعتمد على المستوى الذي يوجد عليه العميل الاستراتيجي؛
- يساعد المديرين التنفيذيين تحدي المعتقدات الخاصة وتسليط الضوء الكلي على الأعمال، وتجنب الافتراضات الخاطئة حول البيئة التنافسية، وعن المنافسين، المستهلكين، الموردين والتكنولوجيا؛
- يساعد على ضمان اتخاذ قرارات وإجراءات استنادا على التبصر والبصيرة بدلا من التركيز على الشعور الغريزي والفطرة أو على الخبرة وحدها؛

### ثانيا: أهداف الذكاء الاستراتيجي:

تبرز أهداف الذكاء الاستراتيجي في:<sup>1</sup>

- ✓ التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الإستراتيجية والتفوق الاستراتيجي)؛
- ✓ بناء المركز الاستراتيجي لمنظمات الأعمال خاصة القيادية منها؛
- ✓ تعزيز القدرات الإستراتيجية وهندسة بناء علاقتها الإستراتيجية مع الزبائن والموردين؛
- ✓ تعزيز الثقافة التنافسية في المؤسسة عن طريق زيادة الوعي بالمنافسة؛
- ✓ ويمكن القول أن أهم هدف يمكن أن تستفيد منه المؤسسة باستخدامها الذكاء الاستراتيجي هو التنبؤ بالمستقبل وتعزيز قدراتها لمواجهة التهديدات واتخاذ القرارات أكثر فعالية؛
- ✓ توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمؤسسات واتخاذ الإجراءات الوقائية بازائها؛
- ✓ تمكين المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابا عن سمعتها وموقعها؛
- ✓ تشكيل القناعات لدى صناع القرار بوجود الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى؛
- ✓ النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المؤسسات تقيم تحالفات في مجال تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات؛
- ✓ توفير معلومات إستراتيجية تمكن المؤسسات من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليا ومستقبلا؛

### الفرع الثالث: أبعاد الذكاء الاستراتيجي

<sup>1</sup>مقراش فوزيه، أثر الإدارة بالذكاء على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، اطروحة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2015، ص16

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز ودراسات سابقة

يعتبر الذكاء الاستراتيجي منظومة متكاملة تتكون من عدة أبعاد مرتبطة مع بعضها البعض تساعد القائد في التطلع إلى المستقبل ومعرفة البيئة الخارجية بدقة عالية مع إمكانية تحفيز العاملين بحيث تحدد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة. وتحقق لها نتائج عظيمة، ولها دور كبير في الارتقاء بقدرات قادة المؤسسات، هذه الأبعاد تتمثل في:

➤ **الاستشراف:** وهو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر حيث يعتبر الاستشراف عنصراً بارزاً لقيادة المؤسسات الأذكى استراتيجياً من خلال مساعدتهم في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمؤسسة وتنسيق قدراتهم العقلية وتوفير المعلومات الاستراتيجية للمدراء وتمكينهم من دراسة الماضي وفهم الحاضر وتنعكس مقدرة الاستشراف للفرد على التفكير بالاستناد إلى قوى غير مرئية والمدرسة إلا أنها تساعدهم في صنع المستقبل، وفي مجال العمل يمثل الاستشراف إمكانية إسقاط حالة العلم الراهنة على المستقبل تطوره مستقبلاً، وتميز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه.<sup>1</sup>

➤ **تفكير النظم:** يجسد التفكير بمنطق النظم (System Thinking) القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها، كما أن التفكير بالنظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المؤسسة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.

وهناك ثلاثة أنواع من الأنظمة هي:

- **النظام الميكانيكي:** حيث تتفاعل أجزاء هذا النظام لكي تخدم أهداف النظام مثل تصميم السيارة لأغراض النقل.
- **النظام العضوي:** وهو كجسم الإنسان حيث تصمم أجزاء هذا النظام وراثياً للتفاعل مع أهداف النظام وخدمته ويعمل كل منها كنظام مستقل كالمؤسسة فهي كالجسم البشري وعلى قائدها أن يحفز أجزاءها في خدمة أهداف النظام الكلي.
- **النظام الاجتماعي:** أجزاء هذا النظام لها أهدافها الخاصة، لذلك فإن القيادة يجب أن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة أغراض هذا النظام.<sup>2</sup>

● **الرؤية المستقبلية:** هي الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة في الأجل الطويل، ويمكن تسميتها بالرؤية الاستراتيجية حيث تعكس طموحات المؤسسة ومصالحها ومعرفة إلى أين تذهب المؤسسة حول مستقبل خططها كما تجسد هوية المؤسسة وتحدد مركزها التنافسي.

<sup>1</sup> صالح احمد علي وآخرون، الإدارة بالذكاءات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص22  
<sup>2</sup> حروب قاسم سعاد، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرات ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص43

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز ودراسات سابقة

- **الدافعية:** تشير الدافعية إلى عملية التأثير في السلوك من حيث التوجيه، استمرارية، وقوة التوجه نحو الهدف، والدافعية هي الحاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك و التوجيه نحو هدف معين، وتمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين و يعبر عن دافعية العاملين بأنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع حاجات هذا الفرد ويتضمن التعريف ثلاث مكونات هي: الجهد، الأهداف التنظيمية، الحاجات الفردية، وتعتبر الدافعية محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية، أي تتعلق بالفرد ذاته، وعوامل خارجية والتي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين، وتتنوع أنماط الدافعية لتشمل: دافعية الانجاز والانتماء والسيطرة والجدارة... إلخ
- **الرؤية المستقبلية:** إن الرؤية الاستراتيجية الواضحة والمغامرة عنصر ضروري في القيادة الاستراتيجية دون اتخاذ مفهوم مستقبلي للعمل التجاري؛ أي ما سوف يحتاجه إرضاء العملاء، فضلا عن أنشطة العمل التي يجب السعي ورائها وأنواع حالات السوق طويلة الأجل التي يجب بناؤها مقارنة بالمنافسين، ونوعية الشركة التي تسعى لإنشائها وتطويرها.

وسميت بالرؤية الاستراتيجية لأنها تعكس طموحات المؤسسة ومصحتها ومعرفة أين تذهب المؤسسة حول مستقبل خطتها، كما تجسد هوية المؤسسة وتحدد مركزها التنافسي. ويبرز دور الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي للقيادة الناجحين فيما يلي: كونها في كل من إدارة التغيير، الثقافة والهيكل محاور تحدد نطاق عمل القادة فضلا عن أنها أحد محاور القيادة الاستراتيجية. مواجهة التحديات في إدارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري من قبل قيادة ذات خيال واسع، والتكيف مع التحديات المحيطة بالمؤسسة.

إن الرؤى الجديدة تعد مفتاحا للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي رصد تحركات الزبائن بين المؤسسات المنافسة ومعرفة انطباعاتهم عن منتجاتهم. نجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي يكون من خلال صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المؤسسة (القيم، الأنظمة، العاملون، القيادة الهيكل التنظيمي)<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز

التميز هو شاغل الممارسين والعاملين في مجال الإدارة على اعتبار أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد خيار للمؤسسة بل هو حتمية فرضتها الظروف والقوى الخارجية، فالتميز نمط فكري إداري وسلوك فعلي لكل مؤسسة تقدم خدمة أو تصنع سلعة.  
**الفرع الأول: تعريف الأداء المتميز**

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص44.

## الفصل الأول: الادبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز ودراسات سابقة

**التعريف الأول:** هو تلك القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة، يفهم من ذلك أن الأداء المتميز يجب أن يسعى مجمل أفراد المؤسسة إلى تحقيقه نحو الارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمؤسسة المحقق للأهداف الاستراتيجية الشاملة.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** هو كل الصفات الشخصية للأفراد العاملين والجهد الذي يبذلونه في العمل مع الدعم والمساندة، وهذا ما يدل على أن الأداء المتميز ما هو إلا محصلة التغيير والتحسين الثقافي الذي يشرع فيه الفرد من أجل الاندماج والانسجام مع أهداف المؤسسة بما يضمن النوعية والجودة.<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** يعرف الأداء المتميز بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن ينجزه العاملون في المؤسسة، كما يعرف بأنه تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه تطوير الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير الماركة والمسؤولية تجاه المجتمع.

- هو مجموعة سلوكيات و قدرات و مهارات فكرية و معرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات و المعرفة و السلوك في مجال عملهم و تخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير المؤسسة و تتفوق على ما يقدمه الآخرون كما و نوعا، و يقدمون أفكارا و منتجات تتسم بالحدثة و الأصالة و الإبداع و التميز و بما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى و الأداء المتنامي للمؤسسة<sup>3</sup>.

- يعرف الأداء المتميز بأنه "السلوك النهائي للمؤسسة في إنتاج منتجاتها و تقديم خدماتها من خلال جعل

العاملين يتمتعون بأداء متميز ومدى اهتمام الإدارة العليا بانتهاج أساليب تعزز من مستوى الأداء لديها.

- وهو القدرة على إرضاء أصحاب المصالح و تنفيذ العمليات بشكل سليم، و توفير المواد اللازمة و توفير إدارة ناجحة تستطيع و ضع استراتيجيات لتنفيذ أهدافها.

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، اداره الجودة الشاملة السبيل الى تحقيق الاداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد، 2013، ص42.

<sup>2</sup> عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد، العدد، السنة، ص87.

<sup>3</sup> عبد العزيز على حسن، الإداء المتميز للموارد البشرية، تميز بلا حدود. المكتبة المعصرة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 2009، ص190.

نستخلص مما تقدم ذكره أن الأداء المتميز هو ما يعبر عن أعلى مستوى أداء يمكن أن تحققه المؤسسة بالمقارنة مع المعايير الموضوعية والأداء الناتج عن القدرات والممارسات الإبداعية للمؤسسة أو أفرادها مع نتائج تفاعل سلوكيات وقدرات الأفراد بما يضع الجهد في مكانه. أما التميز في الأداء يعتبر أحد مداخل الإبداع الذي يخلق قيمة لأصحاب المصلحة، ويركز على الممارسات التي تمارسها الإدارة والتي تحقق أعلى مستويات الأداء مما يجعل المؤسسة تمتلك القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.

### الفرع الثاني: أبعاد الأداء المتميز

لقد برزت العديد من الأبحاث التجريبية والتحليلات التي سعت إلى تحليل وفحص الأداء المتميز ولكن هناك تباين في وجهة نظر الكتاب والباحثين في تصنيف هذه الأبعاد وهذا الأمر بديهي يعود إلى اختلافهم في تحديد ماهية هذه الأبعاد، ومن خلال المراجعة في أدبيات الإدارة ويقدر تعلم الأمر بأبعاد القياس يظهر وجود أكثر من اتجاه وذلك لعلاقة نماذج التميز بالعوامل الظاهرة والكامنة في المؤسسة:

هناك اتجاه يركز على نماذج اشتهرت عالمياً، لارتباطها المباشر بالعمل والعاملين على مستوى المؤسسة، كالنموذج الأوروبي والياباني ونموذج بالدريج والنموذج الأمريكي التي ركزت في معظمها على أبعاد قياس منها: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستهلك، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على العمالة، إدارة العمليات) وجوائز عربية مشهورة مثل: جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي وهي جائزة تبين الأداء الحكومي المتميز.<sup>1</sup> وتوجه آخر ركز على التميز بالأداء و مؤشرات متخذين من طبيعة الدراسة أو ميدانها مرتكزا في تحديد أبعاد قياس التميز على بناء نموذج لتحقيق التميز في ضوء مجموعة الأبعاد (ممارسات القيادة، إدراك احتياجات العاملين، ممارسات العاملين، الثقافة التنظيمية) وأخرى التي حددت الأداء المتميز وأبعاد قياسه من خلال مقاييس: (المالية، إدارة الموارد البشرية التسويق، قيمة ملكية حاملي الأسهم، نوعية تحول المؤسسة، والإدارة العليا)، وغيرها التي اعتمدت نماذج جاهزة أو ابعاد بطاقة الأداء لقياس الأداء المتميز (الرؤية الاستراتيجية: الزبائن، العمليات، التعلم و النمو المالي) في قياس أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تميز أداء المؤسسة.<sup>2</sup>

### أولاً: التميز في الخدمة

يقصد بمصطلح التميز في الخدمة العملاء تقديم الخدمات المختلفة بشكل متفرد و خارج عن المألوف وبطريقة تحقيق توقعات العملاء و رضاهم، وهو ما يجب توفره في العديد من الشركات التي تتعامل بشكل مباشر أو غير مع الزبائن و العملاء، وبذلك تعد الجودة عامل مهم في التميز حيث تسمح للمؤسسة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات والخدمات

<sup>1</sup>حسان منصر، عبد الملك منصر، إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الأداء المتميز- دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، إدارة أعمال، تبسة، 2020، ص36.

<sup>2</sup>حسان منصر، عبد الملك منصر، مرجع سبق ذكره، ص24.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز ودراسات سابقة

وثبات جودتها بما يتلاءم و احتياجاتهم، لذلك فالتميز في جودة الخدمة يدور حول اعطاء الزبون الخدمات التي يحتاج اليها في اطار تحقيق الاهداف المؤسسات المعنية ضمن اية قيود تنظيمية ولذلك فمن الضروري ان توصف الخدمات و المستوى القياسي لها بشكل دقيق مما تقدم. فإن تحقيق التميز في مجال الخدمات ليس بالسهل، فالعملاء يطالبون مزودهم بالخدمة في تسهيل وتحقيق اهدافهم اي انهم يطالبون بالخدمة المناسبة والصحيحة لتقديم وفق مستويات الأداء السليمة في جميع الاوقات وغير وضع ادوات قياس لمستويات الأداء وتطبيق انماط تقييم الإداري تمنح الاطراف المعنية فرصة أكبر في تحقيق الجودة على مستوى الخدمات<sup>1</sup>. وهنا يمكن الدور المحوري للعقد المبرم بين الاطراف المعنية، والذي ينبغي ان يراعي في صياغته تحقيق التميز المستهدف على مستوى الخدمة، ويشمل في بعض جوانبه المحاور التالية:

- رؤية واضحة عن الخدمة في شكل بيان وشامل ومتكامل للخدمات المطلوب تقديمها بموجب العقد ومستوى الخدمة المطلوبة من مزود الخدمة؛
- متابعة رقابية موضوعية تتميز بالشفافية واجراءات تحدد كيفية إبلاغ الاطراف المعنية عن تحقيق الأداء.
- تطبيق حلول مناسبة ومتوازنة في التعامل مع مشاكل الخدمات؛
- توجيه متطلبات التحسين المستمر في الأداء نحو التحقق من ان الأداء يتحسن بالفعل أو انه يصبح أكثر كفاءة استخدام التقنيات المعنية؛
- نظام تعديل يطبق بأسلوب عادل وفعال على إدارة التعديلات للخدمات

### ثانيا: التميز في مجال العمليات

ان الكفاءة المؤسسة تتحدد بكفاءة اداء العمليات الداخلية فيها، وان المؤسسات تحصل على مخرجاتها من خلال العمليات التي تجريها على المدخلات، وان العمليات التي تحدها المؤسسة تتحدد في ضوء إيصال القيمة للزبون، وبالتالي الحصول على رضاه وولائه و الاحتفاظ به لذلك فإن الاساس الإدارة متميزة هو النظرة للمؤسسة على انها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها اعمال المؤسسة، وان تكون محددة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، حيث ان جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات و التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات و توقعات و طموحات المتعاملين.

حيث ان تحسين العمليات بطرق ابداعية تتضمن النشاطات التالية:

- تحديد اساليب واولويات وفرص التحسين والتطوير مرحلي او جذري؛
- الاستفادة من ابداعات الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين في العمليات تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات؛
- استعمال اساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة في تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.

<sup>1</sup>حسن عبد المحسن، ممارسات الإدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية-. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الوسط، الاردن، 2010، ص: 56.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز ودراسات سابقة

- تطبيق طرق الملائمة لتغير العمليات؛

- تجربة وتعميم تطبيق العمليات الجديدة والمعدلة<sup>1</sup>.

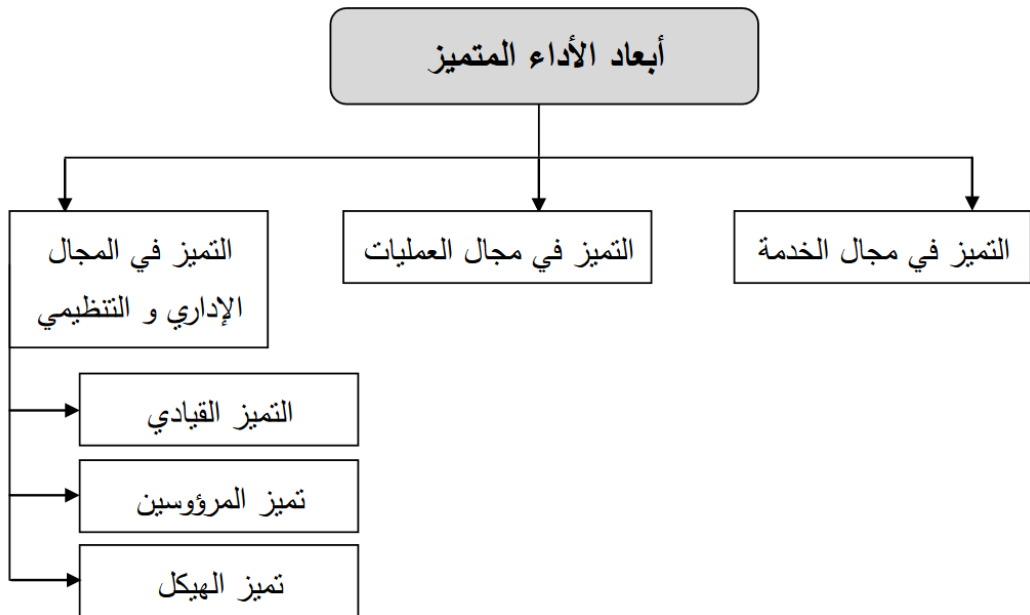
**ثالثاً: التميز في المجال الإداري والتنظيمي: ويتمثل في:**

حيث تسعى المؤسسات دائماً إلى تبني أفكار إدارية جديدة وذلك رغبة منها في التميز على المنافسين ولزيادة قدرتها على البقاء، لأنها إذا ما احتفظت بأفكارها الإدارية لفترة طويلة فأنها من الصعب عليها أن تبقى في السوق، وان الوصول إلى التميز ليس أمراً سهلاً يتحقق بالتمني، ولكن بالعمل والجهد المتواصل وعلى كافة مستويات المؤسسة، وأن التميز الإداري يعني مدى توافق الهيكل التنظيمي مع أهداف المؤسسة ومناسبا للأفراد والعمليات وله من المرونة ما يعطي فرصاً للتميز الفردي والجماعي وان يكون وجود الأفراد حسب متطلبات الوصف الوظيفي، وان تكون القيادة قريبة من الأفراد وناجحة في تشجيعهم و تحفيزهم وتراقب وتمنح الصلاحيات وكذلك يشمل التخطيط الاستراتيجي و رسم السياسات والاستجابة السريعة للمتغيرات من البيئة الخارجية.

إما التميز التنظيمي فيعني قدرة المؤسسات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات، أي قدرة المؤسسات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تحفز وتحفز وتصحح وتواجه مشاكل الأداء بفاعلية وكما انها ذروة الأداء وهو أفضل من العادي وأفضل من المتوقع والتنافس وأفضل من القوى العاملة في أماكن أخرى.

إن أهمية التميز في مجال التنظيمي تنبع من امكانية المؤسسات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المؤسسات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكانة التنظيمية (القوى البشرية- الثقافة التنظيمية- الهيكل التنظيمي)، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على التوظيف التكنولوجي في المعلومات والإبداعات<sup>2</sup>.

### الشكل رقم 01 أبعاد الاداء المتميز



<sup>1</sup> حسان منصر، عبد المالك منصر، مرجع سبق ذكره، ص27.

<sup>2</sup> حسان منصر، عبد المالك منصر مرجع سابق، ص27.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز ودراسات سابقة

المصدر: حسان منصر، عبد المالك منصر، مرجع سبق ذكره، ص29

### الفرع الثالث: الأسباب الدافعة لتحقيق التميز

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التميز، ألن المؤسسات التي لها فكري إداريا جامدا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، ولذلك تستجيب للعديد من القوى الدافعة للتميز، وتتجلى هذه القوى

#### 1- التغير سريع وثابت:

التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغيير، هو تغير ظروف البيئة الخارجية، وتعرف هذه الأخيرة على أنها القوى التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة، وتتأثر بها، وهي نقطة البداية، ونقطة النهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة بداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل: المواد الخام، ورؤوس الأموال، والعمالة، والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك النهائي لمنتجات وخدمات المؤسسة.

#### 2- المنافسة بالحدود: غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة، وتتضح

هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات، ومنتجات مبتكرة، وبجودة عالية، وشدة الإبداعات المتلاحقة، واتجاه المؤسسات للبحث عن تحالفات استراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى، الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المؤسسة ضرورة اتخاذ، وتنفيذ استراتيجية كفؤة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة.

#### 3- تنامي الشعور بالجودة:

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات، ومحاولة التميز

عن المؤسسات المنافسة، فالتميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر

بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها، ويؤكد هذه الحقيقة كل من: "ويلن

وهونجر "Hongre & Whelan- بقولهما: "أن المؤسسات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك التي الى تطبق نفس الفكر الإداري.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الأداء المتميز:

1دليل عبد الرحمان واونجا عبد الكريم مذكرة نيل شهادة الماستر، دور الذكاء الاستراتيجي و دوره في تحقيق الاداء المتميز. دراسة ميدانية لجامعة احمد درارية ادرا، 2021/2020



## الفصل الأول: الادبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز ودراسات سابقة

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز هي علاقة قوية ومحورية في تحسين فعالية المؤسسات وقدرتها على المنافسة والنجاح. فيما يلي توضيح موسع لهذه العلاقة:

1. الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي:

الذكاء الاستراتيجي يساعد المؤسسات على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وتحديد الاتجاهات والتحديات المحتملة. هذا يمكنها من وضع خطط استباقية والتكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة، مما يحسن الأداء العام للمؤسسة من خلال جاهزيتها لمواجهة التحديات.

2. التفكير بالنظم:

القدرة على فهم العلاقات المتداخلة بين مختلف عناصر النظام المؤسسي يساعد في تحسين التنسيق والتكامل بين الأقسام والوظائف. هذا يؤدي إلى تقليل الهدر وزيادة الكفاءة، مما يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المتميز.

3. الرؤية المستقبلية:

وجود رؤية استراتيجية واضحة يمكن المؤسسة من توجيه جهودها ومواردها نحو تحقيق أهداف بعيدة المدى. هذه الرؤية تساعد في تحقيق التميز من خلال التركيز على الابتكار والتطوير المستمر.

4. الدافعية والتحفيز:

الذكاء الاستراتيجي يتضمن تحفيز الأفراد وتعزيز الدافعية الذاتية. الموظفون المحفزون والمتحمسون يعملون بكفاءة أعلى، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والجودة، وبالتالي تعزيز الأداء المتميز.

5. الشراكة والتعاون:

بناء الشراكات القوية مع الجهات الداخلية والخارجية يعزز من تبادل المعرفة والخبرات. هذا التعاون يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين العمليات والخدمات، مما يؤدي إلى أداء متميز.

6. تحقيق التميز التنظيمي:

- الذكاء الاستراتيجي يمكّن المؤسسات من تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها باستمرار. من خلال تبني ممارسات استراتيجية ذكية، يمكن للمؤسسات أن تحافظ على تفوقها التنافسي وتحقق تميزاً مستداماً.

7. تحسين الاستجابة للتغيرات البيئية:

الذكاء الاستراتيجي يساعد المؤسسات على تحسين استجابتها للتغيرات البيئية، سواء كانت تكنولوجية، اقتصادية، أو اجتماعية. هذا يمكنها من البقاء في المقدمة وتحقيق أداء متميز باستمرار.

يمكن القول إن الذكاء الاستراتيجي يعد عنصراً حيوياً لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات. من خلال تحسين الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة، تستطيع المؤسسات تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق نجاح مستدام.

كما يمكن ان نقول ان العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز تتمثل في التأثير الكبير الذي يمارسه الذكاء الاستراتيجي على تحقيق نتائج فائقة في المؤسسات. الذكاء الاستراتيجي يتضمن عناصر مثل الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة، وكل منها يسهم في تحسين الأداء بطرق مختلفة. الاستشراف يساعد المؤسسات على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والتخطيط لها بفعالية، مما يعزز من قدرتها على الاستجابة للتحديات بسرعة. التفكير بالنظم يعزز التكامل بين مختلف الأقسام، مما يحسن التنسيق والفعالية. الرؤية المستقبلية توفر توجيهاً استراتيجياً واضحاً، بينما تعزز الدافعية من التزام الموظفين وأدائهم. الشراكة تعزز الابتكار وتحسين العمليات. الدراسات أظهرت أن المؤسسات التي تتمتع بمستويات عالية من الذكاء الاستراتيجي تحقق أداءً متميزاً بشكل أكبر، مما يؤكد أهمية تبني هذه الممارسات لتحقيق التميز المؤسسي<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

<sup>1</sup> دليل عبد الرحمان واونجا عبد الكريم، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين أداء المتميز، دراسة ميدانية لجامعة احمد دراية ادرا، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرا، سنة 2021/2020

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز ودراسات سابقة

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية المتعلقة بموضوع التغيير التكنولوجي وأثره على أداء الموظفين، وجدنا أنه من الأنسب استعراضها للاستفادة منها وإثراء المعرفة بأخر الجهود في هذا المضمار، وعليه سوف يتم التعرض لبعض هذه الدراسات التي تناولت التغيير التكنولوجي وأداء الموظفين مرتبة زمنيا من الأحدث الى الأقدم ثم بعد ذلك التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأيضا ما يميز دراستنا عن هذه الدراسات.

### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

**اولا: دراسة الهاشمي ربيعي والساوس الشيخ 2021 بعنوان: إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في ظل الدور الوسيط لضمان الجودة، دراسة تطبيقية على جامعة أدرار.<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في ظل ضمان الجودة التعليم العالي في الجزائر و تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة تم توزيعها على عينة بحجم 80 فرد من موظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور وسيط كامل لضمان الجودة في العلاقات بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز، وفي ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة قام الباحثان باقتراح عدد من التوصيات في صورة استثمار النضج المعرفي للذكاء الاستراتيجي وتوظيفه سلوكيا في المواقف المطلوبة ويحدث ذلك من خلال دورات تكوينية، حيث أن الفئة المبحوثة بحاجة الى المزيد من الجهد لتحسين أدائها من خلال الاعتماد على منهج ضمان الجودة والسعي نحو مزيد من الاهتمام بنمط الذكاء الاستراتيجي.

**ثانيا: دراسة مرابطي ريان واورشي الحاجة فاطمة 2022 بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة موبيليس بورقلة<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى كشف دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة حيث تبلوره الإشكالية في: إلى أي مدى يمكن للذكاء الاستراتيجي أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاقتصادية؟

<sup>1</sup> دراسة الهاشمي ربيعي والساوس الشيخ، كتاب بعنوان إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في ظل الدور الوسيط لضمان الجودة، ،

جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، لجزائر، سنة 2021.

<sup>2</sup>دراسة مرابطي ريان واورشي الحاجة فاطمة، كتاب الذكاء الاستراتيجي للذكاء الاقتصادي إدارة المعرفة الميزة التنافسية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2022.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز ودراسات سابقة

حيث تم اختبار أبعاد الذكاء الاستراتيجي " الاستشراف، التفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة" وأبعاد الميزة التنافسية " الجودة، الوقت، الابتكار، التكلفة، المرونة" وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وقد تم توزيعها على عينه شملت 60 عاملا في المؤسسات المدروسة كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي spss لتحليل بيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية كما أثبتت الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي اثر ايجابي على الميزة التنافسية وهذا راجع الى تاثير كل من الدافعية والشراكة أما باقي الابعاد لم يكن لها تاثير على الميزة التنافسية، وانطلاقا من النتائج التي توصلنا إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات لمؤسسة المدرسة نذكر من بينها:

هناك موافقة بدرجة كبيرة فيما يتعلق بالدافع الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة المدروسة من وجهة نظر العاملين كما اظهرت ان هناك موافقة بدرجة كبيرة فيما يتعلق بدافع الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة من وجهة نظر العاملين، كما أنه على الرغم من إدراك العينة أهمية الاستشراف والتفكير النظم والرؤية المستقبلية الا انه النتائج اظهرت عدم وجود دلالة إحصائية لهذه الأبعاد على الميزة التنافسية.

**ثالثا: دراسة احلام غربال بعنوان أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت في بسكرة 2022<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر المرونة الاستراتيجية" المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات" في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة العسكرية للإسمنت وكانت في الإشكالية البحث تتمحور في: ما اثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز لمؤسسة العسكرية للإسمنت؟

ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت 54 عبارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 130 مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها مقاييس الإحصاء الوصفي " الوسط الحسابي والانحراف المعياري" الانحدار الخطي البسيط تحليل التباين الأحادي... الخ .

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها ارتفاع مستوى المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت، وهذا ما يدل على اهتمام الادارة تبني المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على أرض الواقع كما بينت الدراسة ارتفاع مستوى الأداء المتميز بمؤسسة العسكرية

<sup>1</sup> دليل عبد الرحمان واونجا عبد الكريم مرجع سابق ص27.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز ودراسات سابقة

للإسمنت وهذا ما يدل على تميزها في السوق نتيجة دعمها الدائم لمختلف عمليات التجديد والتطوير على مختلف المستويات وفي مختلف المجالات والتي بدورها أدت الى سرعة الاستجابة للتغيرات المحيطة وطلبات العملاء بتكاليف منخفضة ، حيث توصلت الدراسة إلى تأكيد وجود فروق ضد الدلالة الإحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز الحاصل بمؤسسة البسكرية للإسمنت عزاء للمتغيرين " الجنس والمؤهل العلمي" اضافة الى عدم وجود فروق ضد الدلالة الإحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرية للإسمنت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### نتائج واقتراحات الدراسة:

على المؤسسة الاهتمام أكثر بمواردها البشرية وكفاءاتها لأنها أحد أهم الموارد الداخلية والملموسة التي تدعم مركزها التنافسي وتؤثر على مستوى أدائها، ضرورة تدريب الموارد البشرية على التعامل مع التغيرات المفاجئة وذلك من خلال تكوينهم وتدريبهم وتطوير كفاءاتهم، الاستفادة من الاتجاهات والمداخل الادارية المعاصرة في اكتشاف الفرص وتحقيق التميز في كافة جوانب الأداء المؤسسي.

### رابعاً: دراسة معمر ايمان وعلالي فتيحة بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي على الاداء الرياضي دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2021<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الرياضي لعينة من مؤسسات صغيره والمتوسطة بولاية تندوف، حيث كانت إشكالية البحث تتمثل في: ما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على الأداء الرياضي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تندوف؟

عمد الجانب تطبيقي لمعرفة هذا الأثر من خلال تحليل أبعاد الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل على الأداء الرياضي كمتغير تابع بالاعتماد على منهجية النمذجة بالمعدلات الهيكلية (pls) من خلال توزيع الاستبانة على عينة تتكون من 60 مؤسسة من أصل مؤسسات صغيرة ومتوسطة بتندوف تم استرجاع 56 استنبه وقد توصلت نتائج الدراسة بعد المعالجة الاحصائية باستخدام برنامج smart pls إلى وجود اثر قوي الذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز

### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة Kruger2010

<sup>1</sup> دراسة معمر ايمان وعلالي فتيحة بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي على الاداء الرياضي دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كتاب أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي، المركز الجامعي تندوف معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سنة 2021

" À study of strategic intelligence as astrategic management tool un the long-terminsuranceindustry in South Africa<sup>1</sup>

رفع الباحث الذكاء الاستراتيجي على المدى الطويل في قطاع التأمين لجنوب افريقيا، حيث هدفت هذه الدراسة لتحديد الدور الحالي الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي المدى الطويل بشركات التأمين افريقيا عن طريق البحث في المشاكل والميزات التي يوفرها الذكاء الاستراتيجي للمدراء التنفيذيين، وكذا دراسة الذكاء الاستراتيجي لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجية، حيث اكدت هذه الدراسة ان المؤسسة تستخدم الذكاء الاستراتيجي وتولد منه معرفة تنظيمية تعتمد عليها اتحاد القرارات الاستراتيجية والتي تؤدي الى خلق ميزه تنافسيه وتساهم في تحقيق الابداع المستمر. اظهرت نتائج الدراسة ان المؤسسات تحتضن وبشكل كامل نموذج لنظام ذكاء الاستراتيجي ومن اهم توصيات الدراسة ضرورة استخدام المؤسسات طرق وادوات الذكاء الاستراتيجي لتدعيم انظمه الانذار المبكر الداخلية والخارجية

ثانيا: دراسة Pauker et al 2000

"Strategic intelligence providing critical information for strategic decisions<sup>2</sup>

هدفه الدراسة الى استكشاف كيف يوفر الذكاء الاستراتيجي معلومات هامه وجوهريه للمتخذي القرارات وخاصة القرارات الاستراتيجية، وكيفيه تطوير هذا النمط من الذكاء للارتقاء بمستوى الشركات المبحوثة في التعامل مع القضايا الاستراتيجية في ظل الظروف التغيير السريع وارتفاع نسبه عدم التأكد من عالم الاعمال وتكونت عينه الدراسة من شركات عالميه صناعيه وخدميه (Dow, Aerospace, Daimler Chrysler) خلصت الدراسة الى ان اعتماد هذا النمط من الذكاء في الشركات العالمية وخصوصا لدى متخذي القرار بما يوفره لهم من البصيرة والقدرة على تحليل واستكشاف المستقبل، ومن اهم توصيات حث الشركة على جمع المعلومات الاستراتيجية والانخراط في القضايا الاستراتيجية كما اثبتت نجاحها في التصميم انظمه الذكاء الاستراتيجي، ثم في تحسين عملية صناعه القرار البيئية التنافسية المعقدة التي تعمل فيها.

<sup>1</sup> دراسة Kruger 2010، دراسة ميدانية قياس اثر الذكاء الاستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر، مجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية، جامعة العريش، كلية التجارة-جامعة الرباط، سنة 2023.

<sup>2</sup> ثانيا: دراسة Pauker et al 2000، مرجع سابق سنة 2023.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز  
ودراسات سابقة

المطلب الثالث: أوجه الاختلاف وتشابه الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية:

بالرغم من أوجه التشابه ألا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث:

الجدول (01) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	معايير التشابه والاختلاف من حيث:	إسم الباحث وعنوان الدراسة
/	اختبار إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز .	الهدف	دراسة الهاشمي ربيعي والساوس الشيخ 2021 بعنوان: إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في ظل الدور الوسيط لضمان الجودة، دراسة تطبيقية على جامعة أدرار.
أساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	/	مجتمع الدراسة	
/	أداة استبيان	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي	المنهج المتبع	
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	/	بيئة الدراسة	
دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق أداء المتميز.	كشف دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات.	الهدف	دراسة مرابطي ريان ووارشي الحاجة فاطمة 2022 بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر و مؤسسة موبيليس بورقلة .
/	موظفين اداريين.	مجتمع الدراسة	
بالإضافة لأداة المقابلة دراستنا اعتمدت على الاستبيان	أداة الاستبيان	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي ودراسة حالة	المنهج المتبع	
دراستنا تناولت بيئة صناعية	مؤسسة اتصال موبيليس	بيئة الدراسة	
/	توضيح أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق	هدف الدراسة	دراسة احلام غربال بعنوان أثر المرونة

الفصل الأول: الادبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز  
ودراسات سابقة

	الأداء المتميز لمؤسسة البيكرية للإسمنت.		الاستراتيجية في الأداء المتميز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة البيكرية للإسمنت في بسكرة "إشكالية القياس بالقيمة العادلة في البيئة المحاسبية الجزائرية دراسة لعينة من المؤسسات الاقتصادية والأكاديميين والمهنيين"
مجتمع الدراسة	ضم مجتمع الدراسة للدراسين المهنيين المحاسبين.	مركزت دراستنا على موظفي موارد بشرية.	
أداة الدراسة	أداة الاستبانة	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي	/	
بيئة الدراسة	البيئة المحاسبية والاقتصادية والثقافية الجزائرية	شملت دراستنا كذلك على البيئة الاقتصادية الجزائرية.	
هدف الدراسة	إبراز أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الرياضي	إبراز أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز .	دراسة معمّر ايمان وعلاي فتيحة بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي على الاداء الرياضي دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2021
مجتمع الدراسة	موظفي اداريين	المهنيين المحاسبين الجزائريين.	
أداة الدراسة	أداة الاستبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي	/	
بيئة الدراسة	/	استهدفت دراستنا كذلك البيئة الاقتصادية والمالية.	
هدف الدراسة	تحديد الدور الحالي الذي يلعبه الذكاء لاستراتيجي المدى الطويل.	ركزت دراستنا على دور الذكاء الاستراتيجي تأثيرها على الأداء المتميز.	أولاً: Kruger2010 دراسة
مجتمع الدراسة	/	قطاع التامين لجنوب افريقيا مدراء التنفيذيين.	
أداة الدراسة	الاستبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الصفي	/	
بيئة الدراسة	/	شملت دراستنا إضافة للبيئة المحاسبية، البيئة الاقتصادية والمالية والقانونية.	
هدف الدراسة	استكشاف كيف يوفر الذكاء الاستراتيجي معلومات هامه وجوهريه للمتخذي القرارات	/	ثانياً: دراسة Pauker et al 2000



	وخاصه القرارات الاستراتيجية.		
	/	مجتمع الدراسة	
/	الاستبيان	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي	المنهج المتبع	
شركات عالميه صناعيه وخدميه.	/	بيئة الدراسة	

المصدر من اعداد الطالبتين

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز دراستنا الحالية عنها:

- ✓ اعطاء صورة أولية وتحديد إطار عام وكامل لموضوع الدراسة.
- ✓ تحديد تعريفات لبعض المصطلحات المستخدمة في الأوساط الأكاديمية.
- ✓ الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما وفر الكثير من الجهد والوقت.
- ✓ تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث لبلورة المشكلة وتحديد ابعادها.
- ✓ ساهمت في الاثراء الفكري والإداري للجانب النظري للدراسة وصياغة واعداد الجانب التطبيقي.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق لبعض المفاهيم النظرية الخاصة بكل من الذكاء الاستراتيجي و أداء المتميز ومحاولة الالمام بجميع الجوانب المتعلقة بالمتغيرين، نلاحظ أن الذكاء الاستراتيجي قد أدى تاريخيا الى زيادة الانتاجية، خاصة وان المؤسسات وجهت أغلب اهتماماتها الى المورد البشري الذي يعتبر بمثابة محرك النمو فيها ليصبح الذكاء الاستراتيجي هو المتحكم في العديد من الأمور داخل المؤسسة منها تحسين الأداء، وقد تم التطرق في هذا الفصل أيضا الى بعض الدراسات التطبيقية السابقة المتعلقة بالموضوع ومقارنتها بدراستنا الحالية ولمعرفة العلاقة التي تربط بين الذكاء الاستراتيجي وأداء المتميز سنقوم بدراسة ميدانية في مؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية.



## الفصل الثاني

### دراسة ميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة  
✓  طريقة الدراسة  
✓ الأدوات المستخدمة في الدراسة  
المبحث الثاني: النتائج والمناقشة  
✓ عرض وتحليل نتائج الدراسة  
✓  اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

#### تمهيد:

بعدما تطرقنا في الجانب النظري في الفصل الأول والذي تناولنا فيه كل من الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز، وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال، في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من الموظفين في مؤسسة الوطنية للأنايبب بغرداية مبرزين

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة، ومستوى أداء المتميز فيها وكذا تأثير الذكاء الاستراتيجي على دعم الأداء المتميز لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق الى تقسيم ها الفصل الى مبحثين اساسين:

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة**

**المبحث الثاني: النتائج والمناقشة**

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضا عرض مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

#### المطلب الأول: طريقة الدراسة.

بغرض التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز للعمال في المؤسسة الوطنية للأنابيب بگرداية، بحيث سيتم تحديد منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى البرامج الإحصائية (Spss.v29)، والتي تسمح بالتوصل إلى النتائج المرجوة..

#### الفرع الأول: منهجية الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى بحث حول الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء المتميز، وقد طبقت هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للأنابيب بگرداية، ولبوغ هذا الهدف تم استخدام

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان، وقد تم توزيع الاستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها، وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) SPSS (نسخة 29) بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف نحاول تقديم لمحة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة ألا وهي. مؤسسة الوطنية للأنابيب بغيرداية وسيتم تقديمها كما يلي:  
**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من الطاقم الإداري العامل في مصلحة موارد البشرية والموضح في الجدول أدناه.

### الجدول (2): يوضح مجتمع الدراسة

المؤسسة	نوع المؤسسة	عدد عمال طاقم الإداري في المصلحة
مؤسسة الوطنية للأنابيب	مؤسسة صناعية	70 عامل

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات

الفرع الأول: التعريف بالشركة الجزائرية لصناعة الانابيب: ALFAPIPE

### 1- التعريف بالشركة:

تعتبر الجزائرية لصناعة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أن نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة وفق معايير الجودة العالمية، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلب العملة الصعبة.

### 2- النشأة:

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFAPIPE إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب سنة 1974 برأس مال قدره (2.500.000.00 دج) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (HOCH) بالمنطقة الصناعية بنورة والتي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتنتربع على مساحة 23000 متر مربع و969 عامل، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع.

### 3- نشاطها:

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز، إضافة إلى الأنابيب الخاصة بنقل المياه، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد والصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات وهي على الترتيب:

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

-ورشة الإنتاج : والتي تحوي أربع آلات للإنتاج، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحياناً يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك؛  
-ورشة التغليف الخارجي : وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البولييثيلان، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنيب الموجه لنقل البترول؛  
-ورشة التغليف الداخلي: ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي؛  
تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 منوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبيات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية ، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن ، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر .

### 4- أهداف المؤسسة:

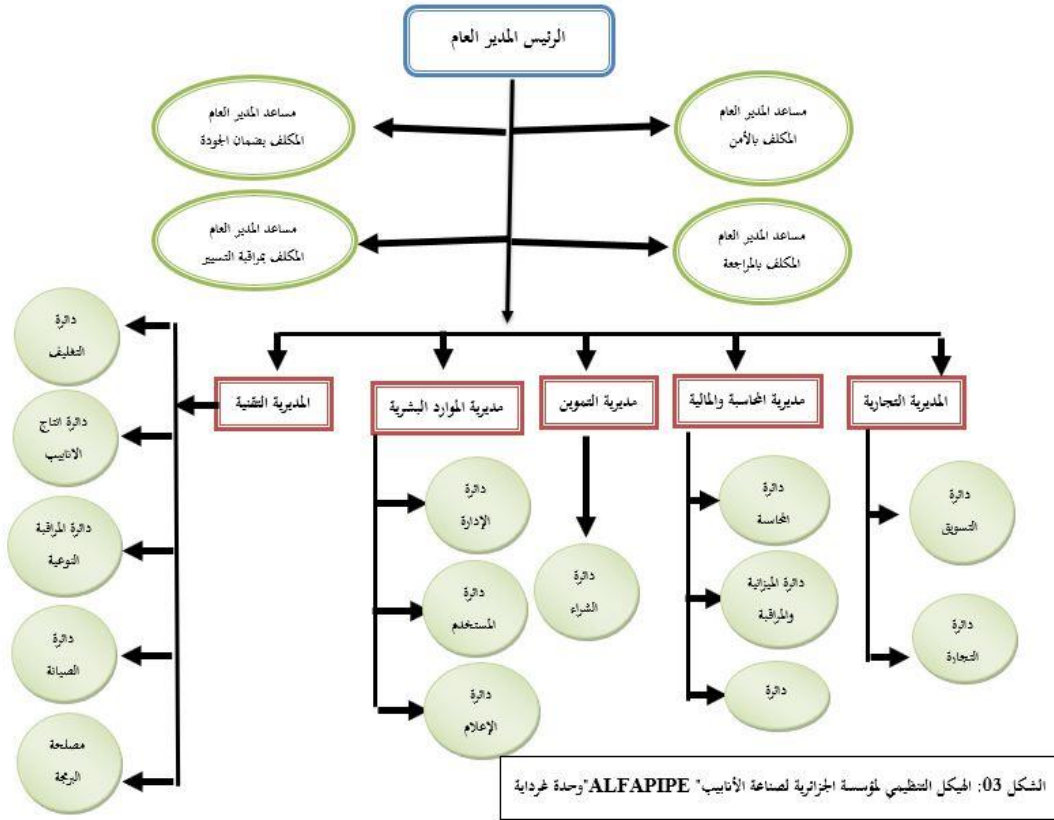
تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفك العزلة عنها؛
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة؛
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة؛
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات: "سوناطراك ،سونلغاز ، البناء ، الرّي"؛
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية؛
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى؛
- تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعاً في الوقت المناسب؛
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجانب؛

## دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

### الفصل الثاني:

-التخفيض من ديون المؤسسة؛  
5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات

#### أ- عينة الدراسة:

قمنا بسحب عينة عشوائية قدرها 60 موظف من مصلحة ..... بالمؤسسة محل الدراسة من أصل 70، حيث تم توزيع 60 استبانة وتم استرجاع (52) أي ما يعادل نسبة (74.27%)، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب (08) استبانة أي بنسبة (11.42%) أما فيما يخص الاستبيانات غير الصالحة للتحليل فكانت (02) استبانات أي ما يعادل (2.85%) والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (3): يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزعة	الغير المسترجع	الغير صالح للتحليل	الصالحة للتحليل
العدد	60	08	02	50

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

النسبة المئوية	85.71 %	11.42 %	2.85 %	71.42 %
----------------	---------	---------	--------	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لتوزيع الاستبيانات.

المطلب الثاني : أدوات المستخدمة في الدراسة.

من خلال طبيعة الدراسة وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها من أفراد

عينة الدراسة فقد انصب على الاهتمام على:

-**الاستبيان:** حيث يمثل الأداة الدراسية التي يتم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على عدد من الأساتذة المختصين لتحكيمه، وبعد تعديله تم توزيع 70 استبيان على أفراد عينة الدراسة، وذلك خلال شهر أبريل من سنة 2024، إذ تم استرجاع 50 استبيان.

- يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز على مستوى المؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه، حيث مر تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمة لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاته.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذي قاموا بتقديم النصائح والإرشادات من أجل تعديل وحذف ما يلزم.

- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرف.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية نحث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى جزئين:

**الجزء الأول:** يحتوي على الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة ويتكون من خمس فقرات تخص: "الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية"، قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

**الجزء الثاني:** يوضح متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين:

**المحور الأول:** يوضح أبعاد الذكاء الاستراتيجي التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون

من (24) فقرة، إذ يحتوي (04) أبعاد، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (07)

فقرات للاستشراف، و(06) فقرات متعلقة بتفكير النظم، و(05) فقرات متعلقة بالرؤية

المستقبلية، و(06) فقرات لبعث الدافعية.



## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

المحور الثاني: يوضح محور الأداء المتميز، حيث يتكون من (10) فقرات.

بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة تتمثل فيما يلي:

**المقابلة الشخصية والملاحظة:** وذلك من خلال المقابلة شخصية المدير وشرح توضيح المضمون الاستبيان للعينة، ومن خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، وسماح مسؤوليها لنا بالتنقل والاستفسار، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرف العاملين، مما سيساعد لاحقاً في التعليق على النتائج. و**وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحتها المقدمة، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة ووظائفها.

**الفرع الرابع: متغيرات الدراسة.**

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (4): متغيرات الدراسة.**

الاسم	المتغيرات
الذكاء الاستراتيجي.	المتغير المستقل
الأداء المتميز.	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

**الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.**

قد أجريت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, v29)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

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

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

- التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات ولقياس

قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي

وموجب (طرددي)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب

من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

- اختبار كولومجروف - سمرنوف (Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع

الطبيعي.

- تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل

والتابع.

- الاختبار الإحصائي مان-وتني: لمعرفة مدى تأثير متغير الجنس على المتغير التابع.

- اختبار كروسكال واليس: لاختبار العينات المستقلة لمعرفة أثر المتغير المستقل حول

متغيرات الدراسة.

- وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس

من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته

على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى

اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات، حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال

حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً

باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منه فيما بعد عند تحليل النتائج كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول رقم (5) مقياس ليكارت الخماسي.

موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
المجموع				
15				
عدد الإختيارات				
5				
المتوسط الحسابي				
3				

المصدر: من إعداد الطالبتين.

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

○ ويتم حساب طول الفئة انطلاقاً من:

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

$$\text{طول الفئة} = 5 / 4 = 0.80$$

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

الجدول رقم (6): الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة

المجال	اختيارات المقياس	المستوى
من 1 – 1.79	غير موافق بشدة	منخفض
1.80 - 2.59	غير موافق	
2.60 - 3.39	محايد	متوسط
3.40 - 4.19	موافق	مرتفع
4.20 - 5	موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (4) يتضح أنه من خلال استخدام مقياس ليكارت الخماسي أنه يمكن تقسيم مستويات إجابات أفراد العينة، يكون فيها المستوي مرتفع في المجال [3.40 – 5] أي أن متوسطات إجابات أفراد العينة تكون " موافق " أو موافق بشدة "، في حين يكون المستوى متوسط أي أن متوسطات الإجابات محايدة عند المجال [2,60 - 3,39] ويكون المستوى منخفض عند المجال [1 - 2.59] أي متوسطات الإجابات بين " غير موافق " و " غير موافق بشدة ". وتستعمل هذه المجالات لمقارنة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة الأمر الذي يساعدها أيضاً في تأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة طبعاً بمساعدة اختبارات الفروض التي سوف نقوم بتطبيقها في هذه الدراسة.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان.

وللتأكد من مدى صدق وصلاحيّة استمارة الاستبيان وكأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختيارها ثم عرضها على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد استجيب لأراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

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

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

أ- اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة": سنعرض في الجداول التالية معاملات ألفا كرومباخ في ما يلي:

الجدول رقم (7): اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ للإستبيان

معامل الصدق	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	عنوان البعد
0.91	0.837	07	الاستشراف
0.86	0.749	06	تفكير النظم
0.94	0.892	05	الرؤية المستقبلية
0.90	0.815	06	الدافعية
0.95	0.920	24	محور الذكاء الاستراتيجي
0.92	0.858	10	محور الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحاور الاستبيان تجاوز حدود 80 %، كما نلاحظ أن معاملات كل محور متقاربة فيما بينها، في حين تجاوز معامل الصدق الذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرومباخ نسبة 90 %، ما يعني أنه إذا قمنا بإعداد وتوزيع نفس هذا الاستبيان على نفس أفراد العينة سوف نتحصل على نفس النتائج.

أ- اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان والاتساق الداخلي لفقراته في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): معاملات الثبات لمعدل كل بعد من محور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الاستشراف	07	0.837
تفكير النظم	06	0.749
الرؤية المستقبلية	05	0.892
الدافعية	06	0.815
محور الذكاء الاستراتيجي	24	0.920

**الفصل الثاني:**  
**دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز**

محور الأداء المتميز	10	0.858
جميع الفقرات	34	0.937

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق معامل الثبات العام للاستبيان عالي حيث بلغ (0.937) كما تراوحت معاملات الثبات للأبعاد بين (0.749- 0.920) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول العام لمعامل الثبات وهذا يدل على أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات:

الجدول رقم (9): معاملات الارتباط بين كل بعد مع المعدل الكلي للمحور (جميع فقرات الاستبيان)

عنوان البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستشراف	0.768**	<0.001
تفكير النظم	0.865**	<0.001
الرؤية المستقبلية	0.801**	<0.001
الدافعية	0.717**	<0.001
محور الذكاء الاستراتيجي	0.974**	<0.001
محور الأداء المتميز	0.548**	<0.001

\*\* الارتباط دالة إحصائية عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج

SPSS<sup>1</sup>.

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 (0.974)، أما معامل الارتباط بين محور "الأداء المتميز" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.548)، وهذا ما يدل على تجانس الاستبيان.

ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولمجروف\_ سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

تشرط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار كومولجروف \_ سمرنوف في توزيع البيانات.

عدد	قيمة z	قيمة	مستوى
24	0.085	0.200	عبارات محور الذكاء
10	0.200	<0.001	عبارات محور الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة Z لمحور "الذكاء الاستراتيجي" تساوي (0.085)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.200)، أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح قيمة Z لمحور "الأداء المتميز" تساوي (0.200)، وأن مستوى الدلالة (<0.001)، أي قيمة مستوى الدلالة أصغر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ . ومن هذا نقوم بتحويل بيانات المحور الثاني "الأداء المتميز" بدالة random normal فتصبح لدينا بيانات تتبع التوزيع الطبيعي، الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار كومولجروف \_ سمرنوف في توزيع البيانات.

عدد	قيمة z	قيمة	مستوى
24	0.085	0.200	عبارات محور الذكاء
10	0.100	0.200	عبارات محور الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة Z لمحور "الذكاء الاستراتيجي" تساوي (0.085)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.200)، أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح قيمة Z لمحور "الأداء المتميز" تساوي (0.100)، وأن مستوى الدلالة (0.200)، فقيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق العلمية.

### المطلب الثالث: تحليل ومناقشتها النتائج

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:

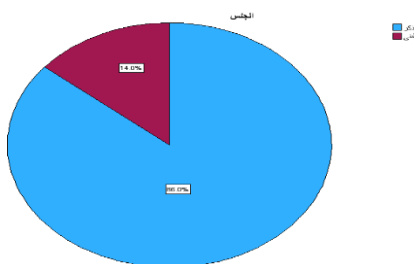
الجدول رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	43	86%
أنثى	07	14%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن 86% من أفراد العينة ذكورا، وبالمقابل نجد نسبة الإناث 14%، وقد يرجع هذا التباين في عدد الجنسين نظرا لاستراتيجية المؤسسة في التوظيف لطبيعة العمل إذ يكلف الموظف بأعمال خارج الولاية وقد لا يتلاءم هذا مع جنس الأنثى من جهة وموقع المؤسسة من جهة أخرى..

الشكل رقم (01): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين SPSS .

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

الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	08	16%
31-39 سنة	26	52%

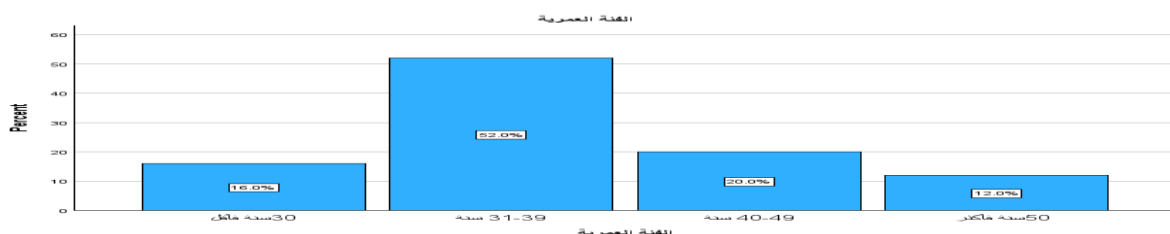
## الفصل الثاني:

### دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

49-40 سنة	10	20%
أكثر من 50 سنة	6	12%
المجموع	55	100%

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 52% عمرهم يتراوح من 31 إلى 39 سنة، بينما نجد نسبة الذين عمرهم من 40 إلى 49 سنة 20%، أما نسبة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة 16%، ونسبة 12% للذين أعمارهم أكثر من 50 سنة، نلاحظ أن المؤسسة تستهد فئة الشباب في التوظيف كما يتضح أعلاه في الجدول (31-39) سنة وهذا لتحسين آفاق التوظيف من خلال تنمية مهارات الفئة النشطة من الشباب للمساهمة في التنمية الاقتصادية، وتخفيض معدل البطالة.

**الشكل رقم (02): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.**



**المصدر:** من إعداد الطالبين، بناءً

على نتائج SPSS.

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

**الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي**

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	11	22%
جامعي	29	58%
دراسات عليا	10	20%
المجموع	50	100%

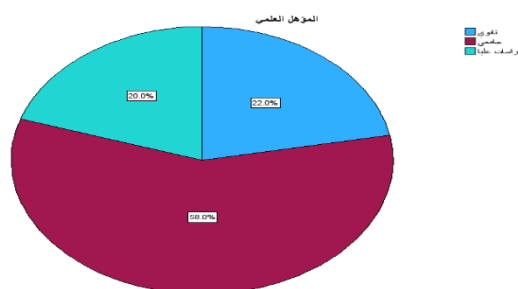
**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفئة السائدة من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة 58%، ونجد نسبة 22% لديهم مستوى ثانوي، ونجد 20% لديهم مستوى دراسات عليا،



ويرجع ذلك لاختلاف المستويات الوظيفية، بحيث نجد كل مستوى وظيفي يتطلب شروط تتوافق مع مؤهلات علمية معينة.

الشكل رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين

4- توزيع أفراد العينة تبعا للأقدمية: وهي كما يوضحها الجدول التالي

الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

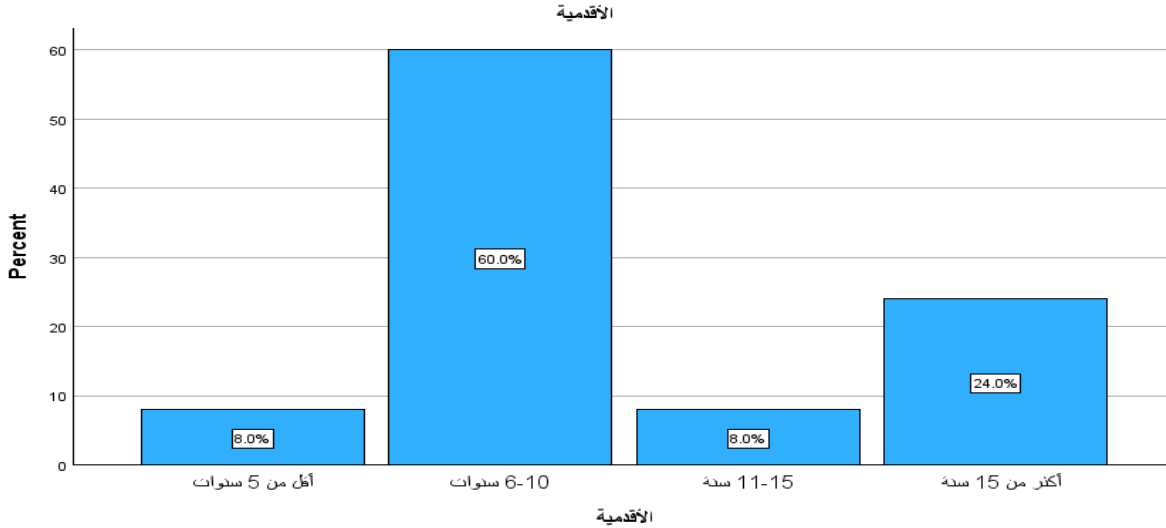
الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	04	8%
10-06 سنة	30	60%
15-11 سنة	04	8%
أكثر من 16 سنة	12	24%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 60% لديهم أقدمية من 06 إلى 10 سنة، بينما نجد نسبة الذين لديهم أقدمية أكثر من 16 سنة قدرت ب 24%، في حين نجد نسبة الذين لديهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة قدرت ب 8%، ونجد أيضا نسبة الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات قدرت ب 8%، من هنا نجد أن الأفراد الذين لديهم أقدمية من 06-10 سنوات احتلوا الصدارة وقد يرجع هذا إلى أن المؤسسة تعمل على تحسين بيئة العمل للموظفين من خلال

توفير فرص للتطور المهني، تحسين المهارات الشخصية، رفع الرواتب، الحفاظ على التواصل الفعال

الشكل رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على نتائج SPSS

من خلال ما سبق من نتائج تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر إيجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الأقدمية، مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج المناقشة

المطلب الأول: عرض وتحليل ومناقشة

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

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 الأداء المتميز.

**المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي.**  
**البعد الأول: الاستشراف.**

للتعرف على مستوى الاستشراف بها في كافة المستويات والتي تلعب دورا في زيادة تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، تم اقتراح (07) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

**جدول رقم (16): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "الاستشراف" مرتبة حسب الأهمية.**

الترتيب	درجة	الاتجاه	الانحراف	المتوسط	العبرة
1	مرتفعة	موافق	0.57	3.86	تستفيد الإدارة من خلال خبرات الموظفين للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية.
3	مرتفعة	موافق	0.62	3.76	تمتلك الإدارة تصورا أو فكرة عن احتياجاتها.
2	مرتفعة	موافق	0.78	3.80	يتم التخطيط لكيفية توظيف واستغلال الموارد في الخطط المستقبلية للمؤسسة.
6	مرتفعة	مموافق	1.00	3.36	تتوفر لدى الإدارة خطط مستقبلية بديلة لمواجهة
5	مرتفعة	موافق	0.83	3.44	تستطيع الإدارة توقع خطط مراكز المنافسة.
6	مرتفعة	موافق	0.82	3.36	تهتم الإدارة بالبحوث والدراسات المستقبلية لتنفيذ الاستراتيجيات المستقبلية.
4	مرتفعة	موافق	0.92	3.60	للمؤسسة القدرة على التعامل مع التغيرات
	مرتفعة	موافق	0.57	3.59	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول العبارات المتصلة بعدد "الاستشراف" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (01): "تستفيد الإدارة من خلال خبرات الموظفين للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية"، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.57)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): "يتم التخطيط لكيفية توظيف واستغلال الموارد في الخطط المستقبلية للمؤسسة"، بمتوسط حسابي يقدر ب (3.80)، وانحراف معياري (0.78)، بينما في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (02): "تمتلك الإدارة تصورا أو فكرة عن احتياجاتها المستقبلية"، بلغ متوسطها الحسابي

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

(3.76)، وبانحراف معياري قدر ب (0.62)، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (07): "للمؤسسة القدرة على التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية"، بلغ متوسطها الحسابي (3.60)، وبانحراف معياري قدر ب (0.92)، وفي المرتبة الخامسة الفقرة رقم (05): "تستطيع الإدارة توقع خطط مراكز المنافسة"، بلغ متوسطها الحسابي (3.44)، وبانحراف معياري قدر ب (0.83)، تليها في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (04): "تتوفر لدى الإدارة خطط مستقبلية بديلة لمواجهة الطوارئ"، بلغ متوسطها الحسابي (3.36)، وبانحراف معياري قدر ب (1.00)، ونجد في نفس المرتبة الفقرة رقم (06): " تهتم الإدارة بالبحوث والدراسات المستقبلية لتفعيل الاستراتيجيات المستقبلية"، بمتوسط حسابي (3.36)، وبانحراف معياري (0.82)، وهذه النتائج تؤكد أن أنسب بعد الاستشراق قد جاء مرتفع إذ حظيت بدرجة عالية من الموافقة لعينة الدراسة المقدر ل 50 موظفا بمتوسط حسابي قدر ب (3.59) وانحراف معياري (0.57).

### البعد الثاني: تفكير النظم.

للتعرف على مستوى التفكير النظميها في كافة المستويات والتي تلعب دورا في زيادة تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، تم اقتراح (06) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:  
جدول رقم (17): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "تفكير النظم" مرتبة حسب الأهمية.

الترت	درجة	الاتجاه	الانحراف	المتوسط	العبارة	الرقم
2	مرتفعة	موافق	0.73	3.70	عادة ما تركز المؤسسة على تحديد أسباب المشكلة	01
6	مرتفعة	موافق	0.97	3.48	يتم اشراك الموظفين أصحاب العالقة في عملية التفكير وتنظيم التصورات لتطوير الواقع ومعالجة المشكلة	02
1	مرتفعة	موافق	0.68	3.76	هناك صورة واضحة ومحددة تعتمدها المؤسسة حول نظام العمل والمهام التنظيمية الخاصة بها.	03
5	مرتفعة	موافق	0.78	3.50	تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بدراسة معمقة للأفكار الجديدة ومدى وملاءمتها للوضع الحالي والمستقبلي	04
3	مرتفعة	موافق	0.68	3.68	تنظر المؤسسة للمشكلات من جميع الاتجاهات	05
4	مرتفعة	موافق	0.99	3.58	تشجع الإدارة العليا العاملين في المؤسسة على التعلم واكتساب المعرفة بصورة	06
/	مرتفعة	موافق	0.54	3.61	المعدل العام	

### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول العبارات المتصلة ببعء "تفكير النظم" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (03): "هناك صورة واضحة ومحددة تعتمدها المؤسسة حول نظام العمل والمهام التنظيمية

## الفصل الثاني:

### دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

الخاصة بها."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.68)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): "عادة ما تركز المؤسسة على تحديد أسباب المشكلة كأولوية لحلها."، بمتوسط حسابي يقدر ب (3.70)، وانحراف معياري (0.73)، بينما في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (05): "تنظر المؤسسة للمشكلات من جميع الاتجاهات والأبعاد المختلفة."، بلغ متوسطها الحسابي (3.68)، وانحراف معياري قدر ب (0.68)، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (06): "تشجع الإدارة العليا العاملين في المؤسسة على التعلم واكتساب المعرفة بصورة مستمرة لاستثماراتها في تصوراتها الاستراتيجية."، بلغ متوسطها الحسابي (3.58)، وانحراف معياري قدر ب (0.99)، وفي المرتبة الخامسة الفقرة رقم (04): "تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بدراسة معمقة للأفكار الجديدة ومدى وملاءمتها للوضع الحالي والمستقبلي."، بلغ متوسطها الحسابي (3.50)، وانحراف معياري قدر ب (0.78)، تليها في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (02): "يتم اشراك الموظفين أصحاب العالقة في عملية التفكير وتنظيم التصورات لتطوير الواقع ومعالجة المشكلة."، بلغ متوسطها الحسابي (3.48)، وانحراف معياري قدر ب (0.97)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب تفكير النظم قد جاء مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب (3.61) وانحراف معياري (0.54)، مما يعني أن اتجاه إجابات افراد العينة كان نحو الموافقة لهذا البعد.

**البعد الثالث: الرؤية المستقبلية:**

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

جدول رقم (18): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "الرؤية المستقبلية" مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	درجة	الترت
01	توجد رؤية واضحة للمؤسسة للتنبؤ باتجاهات السوق لدراساتها عالية جدا بهدف تحسين خدماتها	3.62	1.02	موافق	مرتفعة	1
02	توجد أهداف طويلة الأجل تعبر عن رؤية المؤسسة فيما يخص تطوير وتحسين خدماتها.	3.60	1.06	موافق	مرتفعة	2
03	تم صياغة الأهداف الاستراتيجية وفقا للأساليب العلمية	3.50	0.90	موافق	مرتفعة	4
04	تقوم إدارة المؤسسة بتحويل الرؤية إلى أهداف يمكن تحقيقها	3.58	0.95	موافق	مرتفعة	3

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

05	يشعر الموظفون بالولاء لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة	3.42	0.90	موافق	مرتفعة	5
<b>المعدل العام</b>						
		3.54	0.81	موافق	مرتفعة	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول العبارات المتصلة بعبء "الرؤية المستقبلية" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (01): "توجد رؤية واضحة للمؤسسة للتنبؤ باتجاهات السوق لدراساتها عالية جدا بهدف تحسين خدماتها."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.62)، وانحراف معياري (1.02)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (02): "توجد أهداف طويلة الأجل تعبر عن رؤية المؤسسة فيما يخص تطوير وتحسين خدماتها."، بمتوسط حسابي يقدر ب (3.60)، وانحراف معياري (1.06)، بينما في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (04): "تقوم إدارة المؤسسة بتحويل الرؤية إلى أهداف يمكنها تحقيقها."، بلغ متوسطها الحسابي (3.58)، وبانحراف معياري قدر ب (0.68)، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (06): "تشجع الإدارة العليا العاملين في المؤسسة على التعلم واكتساب المعرفة بصورة مستمرة لاستثماراتها فيتصوراتها الاستراتيجية."، بلغ متوسطها الحسابي (3.58)، وبانحراف معياري قدر ب (0.95)، تليها في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (05): "يشعر الموظفون بالولاء لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة."، بلغ متوسطها الحسابي (3.42)، وبانحراف معياري قدر ب (0.90)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب تفكير النظم قد جاء مرتفع، بمتوسط حسابي قدر ب (3.54) وانحراف معياري (0.81).

### البعد الرابع: الدافعية:

للتعرف على مستوى الدافعية بها في كافة المستويات والتي تلعب دورا في زيادة تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، تم اقتراح (06) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:  
جدول رقم (19): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "الدافعية" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	درجة
1	01	تضع الإدارة برامج تدريبية للعاملين لرفع كفاءتهم	4.16	0.79	موافق	مرتفعة
4	02	يتم تشجيع العاملين وتوليد الحماس لديهم لتنفيذ رؤية عالية جدا ولتحقيق أهداف المؤسسة	3.62	0.75	موافق	مرتفعة
3	03	تقدم الإدارة التحفيز المادي والمعنوي للعاملين لانجازاتهم	3.68	0.76	موافق	مرتفعة
5	04	تشجع الإدارة العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات	3.56	0.81	موافق	مرتفعة
4	05	يتسم مناخ العمل بالمنافسة لتحسين الخدمات وتحقيق الانجازات	3.62	0.85	موافق	مرتفعة

2	مرتفعة	موافق	0.78	3.70	يتسم مناخ العمل بالإيجابية من خلال تعاون أعضاء الفريق وهذا من أجل تحسين الخدمات وتمتعقة الانجازات	06
1	مرتفعة	موافق	0.57	3.72		المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول عبارات المتصلة ببعيد "الدافعية" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (01): "تضع الإدارة برامج تدريبية للعاملين لرفع كفاءة الأداء."، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.79)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (06): "يتسم مناخ العمل بالإيجابية من خلال تعاون أعضاء الفريق وهذا من أجل تحسين الخدمات وتحقيق الإنجازات."، بمتوسط حسابي يقدر ب (3.70)، وانحراف معياري (0.78)، بينما في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03): "تقدم الإدارة التحفيز المادي والمعنوي للعاملين لإنجازاتهم."، بلغ متوسطها الحسابي (3.68)، وبانحراف معياري قدر ب (0.76)، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (02): "يتم تشجيع العاملين وتوليد الحماس لديهم لتنفيذ رؤية عالية جدا ولتحقيق أهداف المؤسسة."، بلغ متوسطها الحسابي (3.62)، وبانحراف معياري قدر ب (0.75)، تليها في نفس المرتبة الفقرة رقم (05): "يتسم مناخ العمل بالمنافسة لتحسين الخدمات وتحقيق الإنجازات."، بلغ متوسطها الحسابي (3.62)، وبانحراف معياري قدر ب (0.85)، تليها في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (04): "تشجع الإدارة العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات."، بلغ متوسطها الحسابي (3.56)، وبانحراف معياري قدر ب (0.81)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب الدافعية قد جاء مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب (3.72) وانحراف معياري (0.57).

### 1- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الذكاء الاستراتيجي:

قصد التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل4 أبعاد (الاستشراف- تفكير النظم- الرؤية المستقبلية- الدافعية)، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (20): يوضح تصورات أفراد العينة لمحور "الذكاء الاستراتيجي" مرتبة حسب الأهمية.

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

الرتبة	درجة	الاتجاه	الانحراف	المتوسط	البعد
3	مرتفعة	موافق	0.57	3.59	الاستشراف
2	مرتفعة	موافق	0.54	3.61	تفكير النظم
4	مرتفعة	موافق	0.81	3.54	الرؤية المستقبلية
1	مرتفعة	موافق	0.57	3.72	الدافعية
/	مرتفعة	موافق	<b>0.50</b>	<b>3.62</b>	<b>الذكاء الاستراتيجي</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول أعلاه تصورات أفراد العينة محل الدراسة، قد أظهروا موافقة مرتفعة حول محور الذكاء الاستراتيجي المتمثلة أبعاده في: (الاستشراف- تفكير النظم- الرؤية المستقبلية- الدافعية)، وقد جاء المعدل العام مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الذكاء الاستراتيجي الاجمالي (3.62) يقع في مجال (3.4- 4.19)، والانحراف المعياري (0.50)، ما يؤكد اتجاه العينة نحو الموافقة لهذا المحور.

إذ احتل المرتبة الأولى بعد "الدافعية" بمتوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (0.57)، يليه في المرتبة الثانية بعد "تفكير النظم" بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.54)، وفي المرتبة الثالثة بعد "الاستشراف" بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.57)، في حين جاء بعد "الرؤية المستقبلية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (3.54)، وانحراف معياري (0.81)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا في مجال (3.4 – 4.19).  
**المحور الثاني: الأداء المتميز.**

قصد التعرف على مستوى الأداء المتميز من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، تم اقتراح (10) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:  
**الجدول رقم (21): يوضح تصورات أفراد العينة المحور «الأداء المتميز» مرتبة حسب الأهمية.**

الترتيب	درجة	الاتجاه	الانحراف	المتوسط	العبرة	الرقم
1	مرتفعة	موافق	0.79	3.94	تتسم خدمات المؤسسة بالسرعة والجودة	01
6	مرتفعة	موافق	0.82	3.64	يهتم المؤسسة بأراء واقتراحات العملاء لتطوير خدماته عالية جدا.	02
2	مرتفعة	موافق	0.77	3.88	يتم مراقبة عمليات النشر وتوزيع المنتج أو خدمة ما باستمرار لمعرفة الصعوبات	03



**الفصل الثاني:**  
**دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز**

2	مرتفعة	موافق	0.71	3.88	04	يتم نشر ثقافة التحسين والتطوير للخدمات
5	مرتفعة	موافق	0.65	3.76	05	تتسم الخدمات بالأمانة والموثوقية.
7	مرتفعة	موافق	0.88	3.58	06	نقدم المؤسسة أنواع مختلفة من الخدمات.
6	مرتفعة	موافق	0.59	3.64	07	تعمل مؤسستنا على تطبيق طرق ملائمة
3	مرتفعة	موافق	0.66	3.82	08	تجربة أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة في تبسيط وتحسين العمليات
4	مرتفعة	موافق	0.67	3.80	09	تسعى مؤسستنا إلى تبني أفكار إدارية جديدة للتميز على المنافسين.
8	مرتفعة	موافق	0.73	3.50	10	توفير المؤسسة ظروف تحفز الأداء
/	مرتفعة	موافق	0.48	3.74		المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بمحور "الأداء المتميز" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (01): "تتسم خدمات المؤسسة بالسرعة والجودة وفي الوقت المناسب"، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.94)، وانحراف معياري (0.79)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): "يتم مراقبة عمليات النشر وتوزيع المنتج أو خدمة ما باستمرار لمعرفة الصعوبات والعمل على معالجتها مستقبلاً"، بمتوسط حسابي يقدر ب (3.88)، وانحراف معياري (0.77)، وفي نفس المرتبة الفقرة رقم (04): "يتم نشر ثقافة التحسين والتطوير للخدمات بين الموظفين"، بمتوسط حسابي يقدر ب (3.88)، وانحراف معياري (0.71)، بينما في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (08): "تجربة أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة في تبسيط وتحسين العمليات"، بلغ متوسطها الحسابي (3.82)، وبانحراف معياري قدر ب (0.66)، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (09): "تسعى مؤسستنا إلى تبني أفكار إدارية جديدة للتميز على المنافسين"، بلغ متوسطها الحسابي (3.80)، وبانحراف معياري قدر ب (0.67)، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (05): "تتسم الخدمات بالأمانة والموثوقية"، بلغ متوسطها الحسابي (3.76)، وبانحراف معياري قدر ب (0.65)، تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (02): "يهتم المؤسسة بأراء واقتراحات العملاء لتطوير خدماته عالية جداً"، بلغ متوسطها

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

الحسابي (3.64)، وانحراف معياري قدر ب (0.82)، وجاءت في نفس المرتبة الفقرة رقم (07): "تعمل مؤسستنا على تطبيق طرق ملائمة لتغيير العمليات."، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.64)، وانحراف معياري (0.59)، وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم (07): "نقدم المؤسسة أنواع مختلفة من الخدمات."، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.58)، وانحراف معياري (0.88)، تليها في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (10): "توفير المؤسسة ظروف تحفز الأداء بفاعلية أكبر."، بلغ متوسطها الحسابي (3.50)، وانحراف معياري قدر ب (0.73)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب الأداء المتميز قد جاء مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب(3.74) وانحراف معياري (0.48)، واتجاه الإجابات كان نحو الموافقة لهذا المحور.

### 1- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المتغيرين: الجدول رقم (22): يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.50	3.62	الذكاء الاستراتيجي
0.48	3.74	الأداء المتميز
0.46	3.65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الإجمالي لمحور الأداء المتميز بلغ (3.74)، وانحراف معياري (0.48)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمحور الذكاء الاستراتيجي الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.62)، وانحراف معياري قدره (0.50). وكلهما يقعان في مجال (3.4 – 4.19) وهذا يدل على أن أفراد العينة كانت إجاباتهم نحو الموافقة

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

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

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية في تعزيز الأداء المتميز".

من أجل إثبات الفرضية الرئيسية نخبر الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستشراف لدى المؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية في تعزيز الأداء المتميز".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين الاستشراف والأداء المتميز:

الجدول رقم (23): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الاستشراف والأداء المتميز.

المتغير المستقل: الاستشراف		المتغير
معامل الارتباط	الاستشراف	المتغير التابع: الأداء المتميز.
0.421**	معامل بيرسون	
0.002	مستوى الدلالة	

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

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين الاستشراف والأداء المتميز، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.421) 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 الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى الاستشراف لدى المؤسسة والأداء المتميز.

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تفكير النظم لدى المؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية في تعزيز الأداء المتميز".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين تفكير النظم والأداء المتميز:

الجدول رقم (24): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط تفكير النظم والأداء المتميز.

المتغير	المتغير المستقل: تفكير النظم
---------	------------------------------

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

تفكير النظم	معامل الارتباط	المتغير التابع: الأداء المتميز.
0.348**	معامل بيرسون	
0.013	مستوى الدلالة	

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

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين تفكير النظم والأداء المتميز، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.348) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.013) 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 تفكير النظم لدى المؤسسة والأداء المتميز.

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرؤية المستقبلية لدى المؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية في تعزيز الأداء المتميز. نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين الرؤية المستقبلية والأداء المتميز: الجدول رقم (25): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الرؤية المستقبلية والأداء المتميز.

المتغير	المتغير المستقل: الرؤية المستقبلية	
المتغير التابع: الأداء المتميز.	معامل الارتباط	الرؤية المستقبلية
	معامل بيرسون	0.345**
	مستوى الدلالة	0.014

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS. نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين الرؤية المستقبلية والأداء المتميز، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.345) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.014) 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 وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى الرؤية المستقبلية لدى المؤسسة والأداء المتميز. الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدافعية لدى المؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية في تعزيز الأداء المتميز. نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين الرؤية الدافعية والأداء المتميز:

الجدول رقم (26): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الدافعية والأداء المتميز.

المتغير المستقل: الدافعية		المتغير
الدافعية	معامل الارتباط	المتغير التابع: الأداء المتميز.
<b>0.452**</b>	معامل بيرسون	
<b>&lt;0.001</b>	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 الدافعية والأداء المتميز، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.452) 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 الرابعة والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى الدافعية لدى المؤسسة والأداء المتميز.

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز:

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز كما هو مبين في الجدول التالي:  
الجدول رقم (27): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز.

المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي		المتغير
الذكاء الاستراتيجي	معامل الارتباط	المتغير التابع: الأداء المتميز.
<b>0.481**</b>	معامل بيرسون	
<b>&lt;0.001</b>	مستوى الدلالة	

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

.SPSS

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.481) 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 وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المؤسسة والأداء المتميز.

الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء المتميز".  
من أجل إثبات الفرضية الرئيسية الثانية نختبر الفرضيات الفرعية:  
- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستشراف في تعزيز الأداء المتميز".  
- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى تفكير النظم في تعزيز الأداء المتميز".  
- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرؤية المستقبلية في تعزيز الأداء المتميز".

- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدافعية في تعزيز الأداء المتميز".  
وبغرض بيان تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية) في الأداء المتميز تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية كل واحدة منها يبعد من الأبعاد المذكورة وتم حساب معامل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (28): يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة.

أبعاد الذكاء الاستراتيجي	B1	B0 (الثابت)	BETA	الخطأ المعياري	R <sup>2</sup>	R	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الاستشراف	0.865	0.565	0.421	1.084	0.177	0.421	10.339	0.002
تفكير النظم	0.753	0.957	0.348	1.120	0.121	0.348	6.606	0.013
الرؤية المستقبلية	0.502	1.898	0.345	1.121	0.119	0.345	6.505	0.014
الدافعية	0.932	0.206	0.452	1.066	0.204	0.452	12.295	<.001

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

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الأداء المتميز، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة معنوية بين الأبعاد (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية) وبين الأداء المتميز، فبلغت معاملات الارتباط R (0.421)، (0.348)، (0.345)، (0.452)، على التوالي عند مستوى دلالة 0.05، أما معامل

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

التحديد (التفسير) R 2 فقد بلغ (0.177، 0.119، 0.121، 0.204)، على التوالي أي أن بعد الاستشراف يفسر ما نسبته (17%)، وبعد تفكير النظم يفسر ما نسبته (12%) ، وبعد الرؤية المستقبلية يفسر ما نسبته (11%)، وبعد الدافعية يفسر ما نسبته (20%)، كما بلغت قيم الدلالة الإحصائية (0.002) ، 0.013 ، 0.014 ، (0.001) على التوالي، وهي قيم ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) وكلها أكبر من T الجدولية التي تقدر ب 1.68، وبالتالي فإن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية الدافعية) يؤثر في الأداء المتميز.

$$Y = 0.565 + 0.865x$$

حيث:

Y: تمثل الأداء المتميز.

x: تمثل بعد الاستشراف.

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير جيد، حيث أنه إذا تغير البعد الأول بوحدة واحدة فإن التغير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 86% وهي نسبة تأثير عالية، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه؛ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستشراف في تعزيز الأداء المتميز؛، 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 الأداء المتميز، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = 0.753 + 0.957x$$

Y: تمثل الأداء المتميز.

x: تمثل بعد تفكير النظم.

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير جيد، حيث أنه إذا تغير البعد الثاني بوحدة واحدة فإن التغير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 75% وهي نسبة تأثير عالية، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أن؛ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى تفكير النظم في تعزيز الأداء المتميز، في حين نجد أن معلمة انحدار بعد تفكير النظم جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد تفكير النظم يؤثر في الأداء المتميز، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = 0.502 + 0.898x$$

Y : تمثل الأداء المتميز.

X : تمثل بعدا لرؤية المستقبلية.

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير حسن، حيث أنه إذا تغير البعد الثالث بوحدة واحدة فإن التغيير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 50% وهي نسبة تأثير متوسطة، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرؤية المستقبلية في تعزيز الأداء المتميز 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 الأداء المتميز، وبالتالي نقبل؛ في حين نجد أن معلمة انحدار بعد الرؤية المستقبلية.

$$Y = 0.206.0X + 932.9$$

Y : تمثل الأداء المتميز.

X : تمثل بعد الدافعية.

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير ممتاز، حيث أنه إذا تغير البعد الرابع بوحدة واحدة فإن التغيير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 93% وهي نسبة تأثير عالية، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدافعية في تعزيز الأداء المتميز، في حين نجد أن معلمة انحدار بعد الدافعية جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الدافعية يؤثر في الأداء المتميز، وبالتالي نقبل الفرضية.

**نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير الذكاء الاستراتيجي في الأداء المتميز:**

للتحقق من أثر الذكاء الاستراتيجي في الأداء المتميز تم اختبار تحليل التباين الانحدار

لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (29): يوضح تحليل التباين ودرجة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.**

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوب	درجة الحرية	R	R2	الخطأ المعياري	BET A	B
<0.00	14.48	50-1	10.4	20.2	1.047	0.481	1.1
1	0		8	3			3
			1	2			5

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى:  $\alpha \leq 0.0$  المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS. نلاحظ من خلال الجدول أن محور الذكاء الاستراتيجي معنويا على الأداء المتميز حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة معنوية بين المتغيرين، إذا بلغ معامل التفسير (التحديد)  $R^2$  (0.232)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن محور الذكاء الاستراتيجي يفسر ما نسبته (23%) من التباين في المتغير التابع، كما أن قيمة مستوى الدلالة ( $>0.001$ ) أي



## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

أنها دالة إحصائياً 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 والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء المتميز في المؤسسة الوطنية للأنابيب تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية)».

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار مان وتني لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الأداء المتميز.

بينما تم إجراء اختبار كروسكال-واليس (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية) والمتغير التابع، كبديل لا معلمي لتحليل التباين الأحادي يكون أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي بين المجموعات المستقلة والمتغير التابع.

نتائج التحليل المتعلقة باختبار مان وتني: تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء المتميز تعزى لمتغير الجنس، والنتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): يوضح اختبار مان وتني لفحص أثر متغير الجنس حول الأداء المتميز.

الجنس	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار مان وتني	sig
ذكر	43	25.78	138.500	0.733
أنثى	07	23.79		

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

بالنظر إلى الجدول أعلاه فإن قيمة الاختبار مان وتني (138.500) وقيمة الدلالة المعنوية  $\text{sig}(0.733) =$  مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء المتميز في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس..

الجدول رقم (31): يوضح اختبار لفحص كروسكال-واليس أثر المتغيرات حول (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية) حول الأداء المتميز.

اسم المتغير	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	Sig
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	8	29.69	2.298	0.513
	39-31 سنة	26	22.62		
	49-40 سنة	10	28.60		
	أكثر من 50 سنة	6	27.25		
المؤهل العلمي	ثانوي	11	27.45	1.114	0.573
	جامعي	29	23.71		

## الفصل الثاني: دراسة الميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء المتميز

		28.55	10	دراسات عليا	
0.362	3.198	34.00	4	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
		22.98	30	10-06 سنة	
		24.50	4	15-11 سنة	
		29.29	12	أكثر من 16 سنة	

\*\* 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 الاختبار كروسكال-واليس فكانت على التوالي (2.298، 1.114، 3.198)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

ومنه يمكن القول أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية) حول الأداء المتميز.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الأداء المتميز، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية باستخدام أداة الاستبيان باستهداف عمال المؤسسة الوطنية للأنابيب غرداية، وفي الأخير يمكن القول إن هذه الدراسة خلصت إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الأداء المتميز للعمال بالمؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الأداء المتميز للعمال بالمؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو أداء الموظفين تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية).

خاتمة

ان هذه الدراسة تناولت موضوعا غاية الأهمية، في مجال علم إدارة الاعمال الحديثة، حيث درسنا مدى

أمكانية الموظفين في المؤسسة الوطنية للأنابيب من توظيف واستخدام أبرز عناصر الذكاء الاستراتيجي، ودوره في تحسين الأداء المتميز في المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب

وأكدت هذه الدراسة على أهمية هذا النوع من الذكاء متمثلا في أبعاده (الاستشراف الرؤية المستقبلية التفكير بمنطق النظم، الدافعية الشراكة)، كما بينت خصائصه في جمع ومعالجة وتحليل وتوزيع نوع معين من المعلومات الاستراتيجية، فكل المؤسسة تحتاج لخريطة طريق توجهها نحو اتخاذ قرارات صائبة ولذلك تحتاج أن تعرف عن بيئة عملها لتضع تصور لعملياتها الراهنة واستباق الأزمات وادارة التغيير استعداد للمستقبل.

ولقد اوضحت الدراسة أن تحقيق الأداء المتميز لن يأتي إذا لم تتوفر المعلومات بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت الملائم فالتغيرات البيئية وديناميكية هذه الأخيرة وتعقدتها وتداخل متغيراتها سبب كاف لزيادة اهتمام المؤسسات بالذكاء الاستراتيجي الذي يتيح لهم إمكانية استقصاء المعلومات ومعالجتها وبالتالي توظيف تلك المادة الفكرية الناتجة في صنع قرارات فاعلة.

### 1. النتائج:

وفيما يلي ملخص أهم النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة:

#### الجانب النظري:

- الذكاء الاستراتيجي يساعد القائد في التطلع إلى المستقبل ومعرفة البيئة الخارجية بدقة عالية.
- تأثير الذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز بأبعاده المختلفة.
- مرونة الذكاء الاستراتيجي في التعامل مع متغيرات المؤسسة.
- أن الذكاء الاستراتيجي قد أدى تاريخيا الى زيادة الإنتاجية بتأثيره على الأداء المتميز للموظفين.

#### الجانب التطبيقي:

- ساهم الذكاء الاستراتيجي في تحسين أداء المتميز للموظفين.
- أدى استغلال الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة للارتقاء بالعمل الإداري وتحسين الأداء.
- تعمل المؤسسة على تحسين بيئة العمل للموظفين من خلال توفير فرص للتطور المهني، تحسين المهارات الشخصية، رفع الرواتب، الحفاظ على التواصل الفعال.

■ يمكننا القول بأن المؤسسة تعتمد على العناصر ذات الخبرة والتجربة الكبيرة في نشاطها

### 2. اختبار الفرضيات:

بعد أن قمنا باستخراج نتائج آراء وإجابات أفراد العينة من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

العيارية، واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما تم التوصل إليه اليوم نتائج حول هذا الموضوع، يمكن اختبار الفرضيات الأطروحة في مقدمة الدراسة، والمتمثلة في:

- الفرضية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على أداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة، حيث اختبرنا هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الأول من الاستبيان، وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية الأولى، أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على المتميز.
- الفرضية الثانية: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد المبحوثين نحو الأداء المتميز في المؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية" تعزى الخصائص الديمغرافية، حيث اختبرنا هذه الفرضية من خلال المحور الأول والثاني من الاستبيان، وفي الأخير توصلنا إلى إثباتها حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو أداء الموظفين تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية).

### 3. التوصيات:


في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة قمنا باقتراح عدد من التوصيات:

- ضرورة المحافظة على مكونات وابعاد الذكاء الاستراتيجي المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة.
- انشاء نظام الذكاء الاستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات يسهر على تطويرها.
- الحرص على المشاركة في الدورات التكوينية لصالح متخذي القرارات، لزيادة فعالية ابعاد ومكونات الذكاء الاستراتيجي ومسايرة كل جديد في المجال الذي ينشطون فيه.
- العمل على توفير بيئة عمل ملائمة تتوفر فيها الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والتقنية، ونظم المعلومات والآليات المناسبة لغرض التحول إلى مؤسسة تتمتع بالذكاء الاستراتيجي.
- ضرورة تكاتف الجهود بين جميع أفراد المؤسسة لتحقيق التميز بحيث كل فرد في المؤسسة يلتزم بمسؤولياته واداء واجبه بكفاءة وفاعلية.
- توفير مناخ ايجابي يسوده التعاون والمحبة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز مبدأ احترام العاملين في المؤسسة بما يخدم تحقيق أهدافها.
- التأكيد على تطوير الأداء المتميز من خلال زيادة اهتمام الكادر الأكاديمي بالبحث العلمي في مجالات معالجة مشاكل المجتمع.

➤ وضع برامج تدريبية مدعومة ماليا لتطوير الموظفين وتعزيز قدراتهم لتحقيق التميز.  
4. آفاق الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة النظرية والميدانية نقترح ما يلي:

- دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي
- دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة
- أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي



المصادر  
والمراجع



### الكتب:

- صالح احمد علي وآخرون، الإدارة بالذكاءات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010
- عبد العزيز على حسن، الإداء المتميز للموارد البشرية، تميز بلا حدود. المكتبة المعصرة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 2009.

### البحوث الجامعية:

- حروب قاسم سعاد، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرات ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
- حسان منصر، عبد المالك منصر، إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الأداء المتميز- دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، إدارة أعمال، تبسة، 2020
- حسن عبد المحسن، ممارسات الإدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.- رسالة ماجستير، جامعة الشرق الوسط، الأردن، 2010
- دليل عبد الرحمان واونجا عبد الكريم، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين أداء المتميز، دراسة ميدانية لجامعة احمد دراية ادرار، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، سنة 2021/2020
- قدور صليحة، مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة 8 ماي 1945 قالة، 2020-2021،
- مقراش فوزيه، أثر الإدارة بالذكاء على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، اطروحة الدكتوراه

### المطبوعات الجامعية:

- أحمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة السبيل الى تحقيق الاداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد، 2013.
- عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد، العدد، السنة
- الموسوي هاشم، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال المرونة الاستراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والاداريه، 2014،

### مراجع باللغة الأجنبية:

- Decrease Costs, and Improve Population Hleath, Jossey-Bass, San Francisco

- Kuhlmann, Stefan et al.,1999, "Improving Distributed Intelligence in complex Innovation Systems", Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP), Targeted Socio Economic Research Program, Fraunhofer Institute Systems and Innovation research, Karlsruhe.
- Maccoby et al., 2011, Transforming Health Care Leadership: A System Guide to Improve Patient Care,
- Tham, K & Kim, M", Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS , "Proceedings of the International Business & Economics Research Conference, Las Vegas, NY 2002,

الملاحق

## الملحق رقم (1) الاستبيان

	<b>كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</b> <b>قسم علوم التسيير</b> <b>التخصص: ماستر ادره أعمال</b>	
<b>الاستبيان حول موضوع: " الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء المتميز "</b> <b>دراسة حالة المؤسسة المياه للجزائر وحدة غرداية</b>		

من اعداد طالبتين: شريف سمية/ عمراني أسماء تحت اشراف: أستاذ بن اوزينة بوحفص

قمنا بإجراء دراسة بعنوان الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة المياه الجزائرية بوحدة غرداية كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال.

وتهدف الدراسة إلى التعرف الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة المياه للجزائر وحدة غرداية. ونظراً لأهمية أرائكم ومقترحاتكم لتحقيق هذه الأهداف، تطمح الطالبتين في تعاونكم معهما في الإجابة على الاستبيان بدقة وموضوعية، للوصول إلى نتائج تخدم البحث العلمي البحث.

هذا مع العلم بأن كل المعلومات الواردة في الدراسة ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. لذا يرجى قراءة العبارات جيداً ثم وضع علامة (x) أمام الحقل المناسب لكل عبارة.

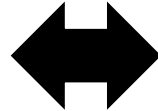
المتغير

المتغير المستقل

التابع

أداء المتميز

عملية تهدف أولاً إلى قياس ما تم  
انجازه من قبل المؤسسة خلال  
فترة زمنية محددة مقارنة بما تم  
التخطيط له،



الذكاء الاستراتيجي

يعد بمثابة الدرع الواقعي  
للمؤسسة إذ يلعب دوراً مهماً  
في كل مرحلة من مراحل  
استراتيجيات وعمليات  
المؤسسة

جزء الأول: الخصائص الديمغرافية

أنثى

ذكر

1 / الجنس:

39-31 سنة

30 سنة فأقل

2 / الفئة العمرية:

50 سنة فأكثر

من 40 إلى 49 سنة

دراسات

جامع

ثانم

3 / المؤهل العلمي:

عليا

شهادات أخرى (يرجى ذكرها): .....

من 6-10 سنوات

أقل من 5 سنو

4 / الأقدمية:

أكثر من 15 سنة

من 11 سنة إلى 15 سنة

✓ المحور الأول: ابعاد الذكاء الاستراتيجي

- الاستشراف: القدرة على رؤية الاتجاهات والتنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمؤسسة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستفيد الإدارة من خلال خبرات الموظفين للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية.					
2	تمتلك الإدارة تصوراً أو فكرة عن احتياجاتها المستقبلية.					
3	يتم التخطيط لكيفية توظيف واستغلال الموارد في الخطط المستقبلية للمؤسسة.					
4	تتوفر لدى الإدارة خطط مستقبلية بديلة لمواجهة الطوارئ.					
5	تستطيع الإدارة توقع خطط مراكز المنافسة.					
6	تهتم الإدارة بالبحوث والدراسات المستقبلية لتفعيل الاستراتيجيات المستقبلية.					
7	للمؤسسة القدرة على التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية.					

- تفكير النظم: هو القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها والتعامل معها لغرض تحقيق الأهداف.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عادة ما تركز المؤسسة على تحديد أسباب المشكلة كأولوية لحلها.					
2	يتم إشراك الموظفين أصحاب العالقة في عملية التفكير وتنظيم التصورات لتطويع الواقع ومعالجة المشكلة.					
3	هناك صورة واضحة ومحددة تعتمد عليها المؤسسة حول نظام العمل والمهام التنظيمية الخاصة بها.					
4	تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بدراسة معمقة للأفكار الجديدة ومدى ملاءمتها للوضع الحالي والمستقبلي.					

## الملاحق

					5	تتظر المؤسسة للمشكلات من جميع الاتجاهات والأبعاد المختلفة.
					6	تشجع الإدارة العليا العاملين في المؤسسة على التعلم واكتساب المعرفة بصورة مستمرة لاستثماراتها في تصوراتها الاستراتيجية.

■ الرؤية المستقبلية: هي الصورة التي ينبغي ان تكون عليها المؤسسة في الاجل الطويل ويمكن تسميتها بالرؤية الاستراتيجية.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد رؤية واضحة للمؤسسة للتنبؤ باتجاهات السوق لدراساتها عالية جداً بهدف تحسين خدماتها.					
2	توجد أهداف طويلة الأجل تعبر عن رؤية المؤسسة فيما يخص تطوير وتحسين خدماتها.					
3	تم صياغة الأهداف الاستراتيجية وفقاً للأساليب العلمية.					
4	تقوم إدارة المؤسسة بتحويل الرؤية إلى أهداف يمكنها تحقيقها.					
5	يشعر الموظفون بالولاء لتحقيق رؤية واهداف المؤسسة.					

الدافعية: تشبر الدافعية الى عملية تأثير في السلوك من حيث التوجيه.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تضع الإدارة برامج تدريبية للعاملين لرفع كفاءة الأداء.					
2	يتم تشجيع العاملين وتوليد الحماس لديهم لتنفيذ رؤية عالية جداً ولتحقيق أهداف المؤسسة.					
3	تقدم الإدارة التحفيز المادي والمعنوي للعاملين لإنجازاتهم.					

## الملاحق

					4	تشجع الإدارة العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
					5	يتسم مناخ العمل بالمنافسة لتحسين الخدمات وتحقيق الإنجازات.
					6	يتسم مناخ العمل بالإيجابية من خلال تعاون أعضاء الفريق و هذا من اجل تحسين الخدمات و تحقيق الإنجازات.

### ✓ المحور الثاني: الأداء المتميز

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تتسم خدمات المؤسسة بالسرعة والجودة وفي الوقت المناسب.	1
					يهتم المؤسسة بأراء واقتراحات العملاء لتطوير خدماته عالية جداً .	2
					يتم مراقبة عمليات النشر وتوزيع المنتج او خدمة ما باستمرار لمعرفة الصعوبات والعمل على معالجتها مستقبلاً.	3
					يتم نشر ثقافة التحسين والتطوير للخدمات بين الموظفين.	4
					تتسم الخدمات بالأمانة والموثوقية.	5
					نقدم المؤسسة أنواع مختلفة من الخدمات.	6
					تعمل مؤسستنا على تطبيق طرق ملائمة لتغيير العمليات.	7
					تجربة اساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة في تبسيط وتحسين العمليات.	8
					تسعى مؤسستنا الى تبني أفكار إدارية جديدة للتميز على المنافسين.	9
					توفير المؤسسة ظروف تحفز الأداء بفاعلية أكبر.	10



معامل ألفا كرونباخ لمعدل الاستبيان:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	34

معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	24

معامل ألفا كرونباخ للبعد الأول:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	7

معامل ألفا كرونباخ للبعد الثاني:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.749	6

معامل ألفا كرونباخ للبعد الثالث:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	5

معامل ألفا كرونباخ للبعد الرابع:

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	6

معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني:

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	10

الملحق رقم 02 اختبار بيرسون:

### Correlations

		البعد الأول: الاستشراف	البعد الثاني: تفكير النظم	البعد الثالث: الرؤية المستقبلية	البعد الرابع: الدافعية	المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي	المحور الثاني: الأداء المتميز	معدل الاستبيان
البعد الأول: الاستشراف	Pearson Correlation	1	.693**	.599**	.402**	.841**	.421**	.786**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	.004	<.001	.002	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50
البعد الثاني: تفكير النظم	Pearson Correlation	.693**	1	.721**	.502**	.892**	.348*	.865**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	.013	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50
البعد الثالث: الرؤية المستقبلية	Pearson Correlation	.599**	.721**	1	.353*	.836**	.345*	.801**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		.012	<.001	.014	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50
البعد الرابع: الدافعية	Pearson Correlation	.402**	.502**	.353*	1	.676**	.452**	.717**
	Sig. (2-tailed)	.004	<.001	.012		<.001	<.001	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50
المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي	Pearson Correlation	.841**	.892**	.836**	.676**	1	.481**	.974**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50
المحور الثاني: الأداء المتميز	Pearson Correlation	.421**	.348*	.345*	.452**	.481**	1	.548**
	Sig. (2-tailed)	.002	.013	.014	<.001	<.001		<.001
	N	50	50	50	50	50	50	50
معدل الاستبيان	Pearson Correlation	.786**	.865**	.801**	.717**	.974**	.548**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	50	50	50	50	50	50	50

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم 03 اختبار كولموجروف\_ سمرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي:

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي	المحور الثاني: الأداء المتميز	
N		50	50	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.6217	3.7440	
	Std. Deviation	.50162	.48746	
Most Extreme Differences	Absolute	.085	.200	
	Positive	.085	.120	
	Negative	-.081	-.200	
Test Statistic		.085	.200	
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>		.200 <sup>d</sup>	<.001	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>e</sup>	Sig.	.475	<.001	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.462	.000
		Upper Bound	.488	.000

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 170453617.

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي	المحور الثاني: الأداء المتميز	
N		50	50	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.6217	3.7967	
	Std. Deviation	.50162	.94307	
Most Extreme Differences	Absolute	.085	.100	
	Positive	.085	.100	
	Negative	-.081	-.070	
Test Statistic		.085	.100	
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>		.200 <sup>d</sup>	.200 <sup>d</sup>	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>e</sup>	Sig.	.474	.229	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.461	.218
		Upper Bound	.487	.239

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 1412117238.

الملحق رقم 04 البيانات الشخصية:

		الجنس		Valid	Cumulative
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	ذكر	43	86.0	86.0	86.0
	أنثى	7	14.0	14.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

		الفئة العمرية		Valid	Cumulative
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	سنة فأقل 30	8	16.0	16.0	16.0
	سنة 31-39	26	52.0	52.0	68.0
	سنة 40-49	10	20.0	20.0	88.0
	سنة فأكثر 50	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		المؤهل العلمي		Valid	Cumulative
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	ثانوي	11	22.0	22.0	22.0
	جامعي	29	58.0	58.0	80.0
	دراسات عليا	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		الأقدمية		Valid	Cumulative
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	4	8.0	8.0	8.0
	6-10 سنوات	30	60.0	60.0	68.0

سنة 11-15	4	8.0	8.0	76.0
أكثر من 15 سنة	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الملحق 05 جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول:

Statistics

		تستفيد الإدارة من خلال خبرات الموظفين للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية	تمتلك الإدارة تصوراً أو فكرة عن احتياجاتها المستقبلية	يتم التخطيط لكيفية توظيف واستغلال الموارد في الخطط المستقبلية للمؤسسة	تتوفر لدى الإدارة خطط مستقبلية بديلة لمواجهة الطوارئ	تستطيع الإدارة توقع خطط مراكز المنافسة	تهتم الإدارة بالبحوث والدراسات المستقبلية لتفعيل الاستراتيجيات الداخلية والمستقبلية	للمؤسسة القدرة على التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية	البعد الأول: الاستشراف
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.86	3.76	3.80	3.36	3.44	3.36	3.60	3.5971
Std. Deviation		.572	.625	.782	1.005	.837	.827	.926	.57556

الملحق رقم 06 جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني:

Statistics

		يتم اشراك الموظفين أصحاب العالقة في عملية التفكير وتنظيم التصورات لتطوير الواقع ومعالجة المشكلة. كأولوية لحلها	هناك صورة واضحة ومحددة تعتمدها المؤسسة حول نظام العمل والمهام التنظيمية الخاصة بها.	تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بدراسة معمقة للأفكار الجديدة ومدى وملاءمتها للوضع الحالي والمستقبلي.	تتظر المؤسسة للمشكلات من جميع الاتجاهات والأبعاد المختلفة.	تشجع الإدارة العليا العاملين في المؤسسة على التعلم واكتساب المعرفة بصورة مستمرة لاستثماراتها في تصوراتها الاستراتيجية.	البعد الثاني: تفكير النظم
N	Valid	50	50	50	50	50	50
	Missi ng	0	0	0	0	0	0
Mean		3.70	3.48	3.76	3.50	3.68	3.6133
Std. Deviation		.735	.974	.687	.789	.683	.54652

الملحق رقم 07 جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث:

Statistics

		توجد رؤية واضحة للمؤسسة للتنبؤ باتجاهات السوق لدراساتها عالية جداً بهدف تحسين خدماتها	توجد أهداف طويلة الأجل تعبر عن رؤية المؤسسة فيما يخص تطوير وتحسين خدماتها	تم صياغة الأهداف الاستراتيجية وفقاً للأساليب العلمية	تقوم إدارة المؤسسة بتحويل الرؤية إلى أهداف يمكنها تحقيقها	يشعر الموظفون بالولاء لتحقيق رؤية واهداف المؤسسة	البعد الثالث: الرؤية المستقبلية
N	Valid	50	50	50	50	50	50
	Missi ng	0	0	0	0	0	0
Mean		3.62	3.60	3.50	3.58	3.42	3.5440
Std. Deviation		1.028	1.069	.909	.950	.906	.81420

الملحق رقم 08 جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع:

Statistics

		يتسم مناخ العمل بالإيجابية من خلال تعاون أعضاء الفريق وهذا من أجل تحسين الخدمات وتحقيق الإنجازات	يتسم مناخ العمل بالمنافسة لتحسين الخدمات وتحقيق الإنجازات	تشجع الإدارة العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات	تقدم الإدارة التحفيز المادي والمعنوي للعاملين لإنجازاتهم	يتم تشجيع العاملين وتوليد الحماس لديهم لتنفيذ رؤية عالية جداً ولتحقيق أهداف المؤسسة	تضع الإدارة برامج تدريبية للعاملين لرفع كفاءة الأداء	البعد الرابع: الدافعية
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.16	3.62	3.68	3.56	3.62	3.70	3.7233
Std. Deviation		.792	.753	.768	.812	.855	.789	.57302

الملحق رقم 09 جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول:

		Statistics				المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي
		البعد الأول: الاستشراف	البعد الثاني: تفكير النظم	البعد الثالث: الرؤية المستقبلية	البعد الرابع: الدافعية	
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.5971	3.6133	3.5440	3.7233	3.6217
Std. Deviation		.57556	.54652	.81420	.57302	.50162

الملحق رقم 10 جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني:

Statistics



	المحور الثاني: الأداء المتميز	توفير المؤسسة ظروف تحفز الأداء بفاعلية أكبر	تسعى مؤسستنا إلى تبني أفكار إدارية جديدة للتميز على المنافسين	تجربة أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة في تبسيط وتحسين العمليات	تعمل مؤسستنا على تطبيق طرق ملائمة لتغيير العمليات	نقدم المؤسسة أنواع مختلفة من الخدمات	نتسم بالأمانة والموثوقية	يتم نشر ثقافة التحسين والتطوير بين الموظفين	يتم مراقبة عمليات النشر وتوزيع المنتج او خدمة ما	يهتمت المؤسسة بأراء واقتراحات العملاء لتطوير خدماته عالية جداً	تتسم خدمات المؤسسة بالسرعة والجودة وفي الوقت المناسب	
N Valid	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Mis sin g	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.94	3.64	3.88	3.88	3.76	3.58	3.64	3.82	3.80	3.50	3.7440	
Std. Deviation	.793	.827	.773	.718	.657	.883	.598	.661	.670	.735	.48746	

الملحق رقم 11 جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعدل الاستبيان:

Statistics				
		المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي	المحور الثاني: الأداء المتميز	معدل الاستبيان
N	Valid	50	50	50
	Missing	0	0	0
Mean		3.6217	3.7440	3.6576
Std. Deviation		.50162	.48746	.46359

الملحق رقم 12 الانحدار الخطي البسيط بين متغير الاستشراف والأداء المتميز:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.421 <sup>a</sup>	.177	.160	1.08428

a. Predictors: (Constant), البعد الأول: الاستشراف

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.155	1	12.155	10.339	.002 <sup>b</sup>
	Residual	56.432	48	1.176		
	Total	68.587	49			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الأداء المتميز

b. Predictors: (Constant), البعد الأول: الاستشراف

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.565	.980		.576	.567
	البعد الأول: الاستشراف	.865	.269	.421	3.215	.002

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الأداء المتميز

**الملحق رقم 13 الانحدار الخطي البسيط بين متغير تفكير النظم والأداء المتميز:**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.348 <sup>a</sup>	.121	.103	1.12073

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني: تفكير النظم

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.297	1	8.297	6.606	.013 <sup>b</sup>
	Residual	60.290	48	1.256		
	Total	68.587	49			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الأداء المتميز

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني: تفكير النظم

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.957	1.070		.894	.376
	البعء الثاني: تفكير النظم	.753	.293	.348	2.570	.013

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الأداء المتميز

## الملحق رقم 14 الانحدار الخطي البسيط بين متغير الرؤية المستقبلية والأداء المتميز:

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.345 <sup>a</sup>	.119	.101	1.12176

a. Predictors: (Constant), البعء الثالث: الرؤية المستقبلية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.186	1	8.186	6.505	.014 <sup>b</sup>
	Residual	60.401	48	1.258		
	Total	68.587	49			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الأداء المتميز

b. Predictors: (Constant), البعء الثالث: الرؤية المستقبلية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.898	.715		2.654	.011
	البعء الثالث: الرؤية المستقبلية	.502	.197	.345	2.551	.014

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الأداء المتميز

الملحق رقم 15 الانحدار الخطي البسيط بين متغير الدافعية والأداء المتميز:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.452 <sup>a</sup>	.204	.187	1.06654

a. Predictors: (Constant), البعد الرابع: الدافعية

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.986	1	13.986	12.295	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	54.601	48	1.138		
	Total	68.587	49			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الأداء المتميز

b. Predictors: (Constant), البعد الرابع: الدافعية

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.206	1.001		.206	.838
	البعد الرابع: الدافعية	.932	.266	.452	3.506	<.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الأداء المتميز

الملحق رقم 16 الانحدار الخطي البسيط بين متغير الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.481 <sup>a</sup>	.232	.216	1.04773

a. Predictors: (Constant), المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.895	1	15.895	14.480	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	52.691	48	1.098		
	Total	68.587	49			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الأداء المتميز

b. Predictors: (Constant), المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.435	1.091		-.399	.692
	المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي	1.135	.298	.481	3.805	<.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الأداء المتميز

**الملحق رقم 17 اختبار مان وتني لدراسة الفروق بين متغير الجنس والمتغير الأداء المتميز:**

**Ranks**

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الثاني: الأداء المتميز	ذكر	43	25.78	1108.50
	أنثى	7	23.79	166.50
	Total	50		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

المحور الثاني: الأداء المتميز

Mann-Whitney U	138.500
Wilcoxon W	166.500
Z	-.342
Asymp. Sig. (2-tailed)	.733
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.743 <sup>b</sup>

- a. Grouping Variable: الجنس  
b. Not corrected for ties.

الملحق رقم 18 اختبار كروسكال-واليس لدراسة الفروق بين متغير الفئة العمرية والمتغير الأداء المتميز:

Ranks			
	الفئة العمرية	N	Mean Rank
المحور الثاني: الأداء المتميز	سنة فأقل 30	8	29.69
	سنة 31-39	26	22.62
	سنة 40-49	10	28.60
	سنة فأكثر 50	6	27.25
	Total	50	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

المحور الثاني: الأداء المتميز

Kruskal-Wallis H	2.298
df	3
Asymp. Sig.	.513

- a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: الفئة العمرية

الملحق رقم 19 اختبار كروسكال-واليس لدراسة الفروق بين متغير المؤهل العلمي والمتغير الأداء المتميز:

Ranks			
	المؤهل العلمي	N	Mean Rank
المحور الثاني: الأداء المتميز	ثانوي	11	27.45
	جامعي	29	23.71
	دراسات عليا	10	28.55
	Total	50	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

المحور الثاني:  
الأداء المتميز

Kruskal-Wallis H	1.114
df	2
Asymp. Sig.	.573

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المؤهل العلمي

**الملحق رقم 20 اختبار كروسكال-واليس لدراسة الفروق بين متغير الأقدمية والمتغير الأداء المتميز:**

**Ranks**

	الأقدمية	N	Mean Rank
المحور الثاني: الأداء المتميز	أقل من 5 سنوات	4	34.00
	سنوات 6-10	30	22.98
	سنة 11-15	4	24.50
	أكثر من 15 سنة	12	29.29
	Total	50	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

المحور الثاني: الأداء المتميز

Kruskal-Wallis H	3.198
df	3
Asymp. Sig.	.362

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الأقدمية

**الملحق (21) 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 لزهر	03

