



مذكرة مقدمة لإستكمال نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2024

تخصص: إدارة أعمال

المذكرة الموسومة ب:

أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز

دراسة حالة مؤسسة الإتصالات الجزائر_وكالة تبسة_

إشراف الأستاذة:

أ.د. الطاوس غريب

إعداد الطالبة:

راضية شرقي

شيماء مخربش

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمر سعيدان	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
أ.د. الطاوس غريب	أستاذة	مشرفا ومقررا
فاطمة الزهراء بوطورة	أستاذ مساعد - ب -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



مذكرة مقدمة لإستكمال نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2024

تخصص: إدارة أعمال

المذكرة الموسومة ب:

أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز

دراسة حالة مؤسسة الإتصالات الجزائر_وكالة تبسة_

إشراف الأستاذة:

أ.د. الطاوس غريب

إعداد الطالبة:

راضية شرقي

شيماء مخربش

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمر سعيدان	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
أ.د. غريب الطاوس	أستاذة	مشرفا ومقررا
فاطمة الزهراء بوطورة	أستاذ مساعد - ب -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله القائل في محكم تنزيله ﴿... لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ...﴾ سورة إبراهيم الآية ﴿07﴾.

إنه لمن دواعي سرورنا وبعد إنجاز هذا العمل أن نتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي وفقنا

لإتمام هذا العمل ومهد لنا الطريق للعلم وهدانا إليه.

كما نتوجه بخالص الشكر والامتنان بعد الله سبحانه وتعالى إلى الوالدين الكريمين

السبب الأول في هذا النجاح.

ومن باب الاعتراف بالجميل وإحفاقاً للحق نتقدم بخالص الشكر والعرفان وأسمى عبارات الثناء

والتقدير إلى من تبنت هذا العمل بكل إخلاص وكانت خير الناصح وخير الموجه

الدكتورة: الطاوس غريب

نتمنى لها كل الخير والتوفيق ومزيد من النجاحات

فألف شكر وألف تقدير لكل من ساعدني من قريب أو من بعيد

في إنجاز هذا العمل

فشكرا لكم جميعا وألف تحية وإكبار



إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَعَاخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

إذا كان أول الطريق ألم فإن آخره تحقيق حلم وإذا كان أول إنطلاقه دمعة فإن نهايته بسمة وهذه قصة 17 سنة من جهد والتعب قد مرت والحلم قد تحقق فالحمد

لله دائما وأبدا

أهدي هذا الحلم الذي طالما إنتظرتة طويلا إلى من زين اسمي بأجمل الألقاب

من دعمني بلا حدود سندي وقوتي بعد الله والذي العزيز مخربش عبد الله؛

وأهدي تخرجي إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي من أبصرت بها الطريق

من كانت دعواتها تحيطني وسهلت لي الشدائد إلى القلب الحنون أمي العزيزة فريد مباركة

وإلى كل أخواتي وأخي وإلى عائلة الصغيرة والكبير وكل من كان لهم الأثر الجميل

في حياتي ومساري الدراسي

وإلى من دعمتني على إنجاز هذه المذكرة الدكتورة الفاضلة غريب الطاوس لكي فائق

الشكر والتقدير وأسأل الله أن يوفقك بمشوارك بمزيد من النجاحات وكل أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لكم كل الإحترام والتقدير

وفي الختام وما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله عليا وكان لي خير وكيل اللهم إنفعني بما

علمتني وزدني علما



مخربش شيماء

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... لا تطيب اللحظات إلا

بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك. الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين.

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي ثمرة جهدي

إلى من قال فيها خير الأنام _ صلى الله عليه وسلم _ لما سئل، من أحق الناس بصحبتى يا رسول الله؟ قال: أمك، قال: ثم من؟ قال: أمك، قال: ثم من؟ قال: أمك، قال: ثم من؟ قال: أبوك. إلى رمز الحنان والعطف، إلى التي سهرت الليالي لكي أنام قرير العينين، أمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها؛ إلى رمز العطاء والبذل والسخاء والتضحية، إلى أعلى ما نظقت به شفقتي، أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره؛ أنتما والدي الذين لم تتوقفا عن الدعاء لي، دعائكم كان ولا زال وأدامه الله لي عوناً في كل زمان ومكان... إلى إخوتي (عبد الحفيظ، آية، أريج)؛ إلى كل أساتذتي من الابتدائي إلى مرحلة الدراسات العليا في الجامعة، إلى كل من علمني حرفاً؛ إلى من كان لها الفضل الكبير في مساعدتي على إنجاز هذا العمل المتواضع الدكتورة الطاوس غريب دمتي دائماً متألقة، مع تمنياتي لك بمزيد من النجاح والتوفيق؛

إلى كل من أحبهم وبادلونني نفس الشعور؛



شرقي راضية

الفهرس

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	الفهارس
I_IV	1_ الفهرس العام
V_VI	2_ فهرس الجداول
VII	3_ فهرس الأشكال
VIII	4_ فهرس الملاحق
أ_ و	مقدمة عامة
الفصل الاول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الاستراتيجي وأثره في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: عموميات حول الذكاء الإستراتيجي
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الإستراتيجي
3	أولاً: مفهوم الذكاء
7	ثانياً: مفهوم الذكاء الإستراتيجي
18	المطلب الثاني: أساسيات حول الذكاء الإستراتيجي
18	أولاً: عناصر الذكاء الإستراتيجي
24	ثانياً: مكونات الذكاء الإستراتيجي
29	المطلب الثالث: محددات الذكاء الإستراتيجي
29	أولاً: مراحل الذكاء الإستراتيجي
30	ثانياً: نماذج الذكاء الإستراتيجي
34	ثالثاً: المعوقات وتحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الإستراتيجي
37	المبحث الثاني: عموميات حول الأداء المتميز
37	المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز
37	أولاً: مفهوم الأداء
41	ثانياً: مفهوم الأداء المتميز
46	المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء المتميز
46	أولاً: متطلبات الأداء المتميز

الفهرس العام

48	ثانيا: دوافع الأداء المتميز
50	ثالثا: مستويات الأداء المتميز
50	المطلب الثالث: محددات الأداء المتميز
51	أولا: مؤشرات قياس الأداء متميز
53	ثانيا: نماذج الأداء المتميز
60	ثالثا: تحديات ومعوقات الأداء المتميز
61	رابعا: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز
64	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للذكاء الإستراتيجي وأثره في تحقيق الأداء المتميز
64	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي
64	أولا: الرسائل الجامعية المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي
69	ثانيا: المجلات والدوريات العلمية بالذكاء الإستراتيجي
73	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز
74	أولا: الرسائل الجامعية المتعلقة بالأداء المتميز
77	ثانيا: المجلات والدوريات العلمية بالأداء المتميز
80	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز
80	أولا: الرسائل الجامعية المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز
84	ثانيا: المجلات والدوريات العلمية المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز
85	ثالثا: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
88	رابعا: مدى الإستفادة من الدراسات السابقة
89	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للذكاء الإستراتيجي وأثره في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة إتصالات الجزائر _وكالة تبسة_	
92	تمهيد
93	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
93	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر_ وكالة تبسة_
93	أولا: نشأة وتطور مؤسسة إتصالات الجزائر
94	ثانيا: هياكل وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر
95	ثالثا: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر_ وكالة تبسة_
100	رابعا: خدمات وعروض مؤسسة إتصالات الجزائر_ وكالة تبسة_

104	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة
104	أولاً: مجتمع الدراسة
105	ثانياً: عينة الدراسة
106	ثالثاً: منهج الدراسة
106	رابعاً: نموذج الدراسة
107	المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة
108	أولاً: وسائل الجمع
111	ثانياً: طريقة الجمع
112	ثالثاً: أدوات التحليل الإحصائي
114	المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات
114	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
114	أولاً: متغير الجنس
115	ثانياً: متغير العمر
116	ثالثاً: متغير المستوى التعليمي
117	رابعاً: متغير المركز الوظيفي
118	خامساً: متغير الخبرة المهنية
120	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الذكاء الاستراتيجي
120	أولاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الإستشراف
121	ثانياً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تفكير النظم
122	ثالثاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الرؤية المستقبلية
124	رابعاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الدافعية
125	خامساً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الشراكة
127	سادساً: ترتيب أبعاد محور الذكاء الإستراتيجي
128	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء المتميز
128	أولاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المقاييس المالية
129	ثانياً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير مقياس الزبائن
130	ثالثاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير مقياس العمليات الداخلية
132	رابعاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير مقياس النمو والتعلم

الفهرس العام

133	خامسا: ترتيب أبعاد مقاييس الأداء المتميز
135	المبحث الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة
135	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)
135	أولا: إختبار التوزيع الإحصائي
136	ثانيا: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)
141	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)
141	أولا: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)
145	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضيات الرئيسية
145	أولا: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى
146	ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية
148	خلاصة الفصل الثاني
151	خاتمة
157	قائمة المراجع
168	الملاحق

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	مضمون نموذج Tregor and Zimerman	01
86	مقارنة بين الدراسات السابقة العربية المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز والدراسة الحالية	02
87	مقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية	03
105	عدد عمال في مؤسسة إتصالات الجزائر_وكالة تبسة_	04
105	تداول الإستبيان	05
109	توزيع أسئلة إستمارة الإستبيان على محاور الدراسة	06
109	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	07
110	قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	08
111	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	09
114	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	10
115	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	11
116	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	12
117	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	13
118	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	14
120	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الإستشراف	15
121	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تفكير النظم	16
123	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الرؤية المستقبلية	17
124	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الدافعية	18
125	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الشراكة	19
127	ترتيب أبعاد متغير الذكاء الإستراتيجي	20
128	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير مقاييس المالية	21
129	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير مقياس الزبائن	22
131	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير مقياس العمليات الداخلية	23
132	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير النمو والتعلم	24
133	ترتيب مقاييس الأداء المتميز	25

فهرس الجدول

135	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	26
136	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)	27
141	تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية	28
145	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى	29

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
19	عناصر الذكاء الإستراتيجي	01
26	مكونات الذكاء الإستراتيجي حسب التصنيف الثاني	02
27	مكونات الذكاء الإستراتيجي حسب التصنيف الثالث	03
28	مكونات الذكاء الإقتصادي	04
49	دوافع الأداء المتميز	05
107	نموذج الدراسة	06
115	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
116	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	08
117	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	09
118	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	10
119	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	11

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	الهيكمل التنظيمي لمؤسسة إصالات الجزائر_وكالة تبسة_	168
2	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	169
3	إستمارة إستبيان	170
4	نتائج الإرتباط بيرسون	176
5	نتائج ألفا كرونباخ	177
6	التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية	179
7	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	180
8	إعتدالية التوزيع (توزيع طبيعي)	182
9	إختبار فرضيات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى)	182
10	إختبار فرضيات الدراسة (الفرضية الرئيسية الثانية)	187
11	إختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية	188

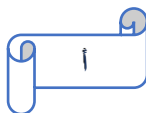
المقدمة

مقدمة عامة

في عالم الأعمال المعاصر الذي يتميز بالتعقيد والسرعة المتزايدة والتغيير المستمر، وهذا راجع الى التطورات السريعة والمتلاحقة في التكنولوجيا ووسائل الاعلام والاتصال الحديثة، إنعكس هذا تأثيره على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية وأصبحت المؤسسات تواجه تحديات تهدد استمرارها ونجاحها، مما وجب على المؤسسات البحث عن طرق للكشف عن هذه التغيرات والتنبؤ بها، حيث لم يعد الاعتماد على الوسائل التقليدية كافيا لمواجهة هذه التحديات ومواكبة التغيرات، بل أصبح من الضروري إتباع نهج إستراتيجي يساعد المؤسسات على المضي قدما، وذلك بوجود قادة ومفكرين أنكفاء من ذوي القدرات والمهارات غير التقليدية حتى يتمكنوا من التنبؤ بمستقبل المؤسسات ومعرفة الفرص وتهديدات، وإجراء القراءة الكاملة لبيئة عمل المؤسسة سواء كانت داخلية او خارجية، مما أدى إلى بروز الذكاء الإستراتيجي كأداة جوهرية تساعد المؤسسات في الحصول على المعلومات المناسبة من البيئة الداخلية أو الخارجية والتنبؤ بمستقبل المؤسسة وحسن وتحليل واستغلال المعلومات بطريقة فعالة لتحقيق اهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد، والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها، مما جعل المؤسسات تدرك أهمية الذكاء الإستراتيجي وجعله جزء من ثقافة المؤسسة لما له من فوائد تساعد المؤسسة على المضي قدما بثبات نحو تحقيق أهدافها وتحقيق التميز.

ومما لا شك فيه أنه في ظل كل التغيرات والتطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة الأعمال، لم تعد المؤسسات مطالبة بتحقيق الأداء فقط بل أصبحا لزاما عليها أن تتميز فيه لضمان بقائها وإستمرارها، فهو امر لا يجب الإغفال عنه في ساحة الأعمال الحديثة، حيث تمثل هذه الصفة الفارقة الفرصة الحقيقية للمؤسسات للتفوق والإزدهار في البيئة التنافسية المتطورة، فاليوم أصبحت بيئة الاعمال تتميز بتغيرات سريعة وتطورات تقنية وتكنولوجية هائلة، من شأنها ان تؤثر على أداء المؤسسات وبالتالي ستكون المؤسسة في وضع صعب وعليه يجب على المؤسسات البحث عن أفضل الطرق والأساليب المعاصرة التي تتسجم مع التطورات الحاصلة، حيث يمثل الأداء المتميز أحد المفاهيم الحيوية في ساحة الأعمال اليوم، ويمثل محورا أساسيا لنجاح المؤسسات وازدهارها في بيئة التنافسية المتغير بإستمرار، ويتجلى الأداء المتميز في قدرة المؤسسات على تحقيق النتائج الإستثنائية و تفوقها في تحقيق الأهداف بطريقة تتجاوز التوقعات العادية، حيث تعتمد هذه القدرة على عوامل عديدة منها قدرة القادة على فهم البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحليلها بشكل دقيق، مما يمكن المؤسسة من تحديد الفرص والتنبؤ بالتهديدات ومن ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة واتخاذ القرارات الصائبة والاجراءات المناسبة التي تحقق اهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

مما يبرز هنا أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز، فبفضل الذكاء الاستراتيجي تصبح المؤسسة قادرة على تحقيق الأداء المتميز والتفوق على المنافسين، وتحقيق نتائج ملموسة ومستدامة، من خلال



مقدمة عامة

توجيه الإستراتيجيات والقرارات بناء على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد الفرص وتنبؤ بالتهديدات، مما يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

فالمؤسسات اليوم تشهد تطورات هائلة أدت بها الى الاعتماد على مناهج وطرق جديدة لمواكبة التطورات، منها الذكاء الإستراتيجي الذي يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار، وتحقيق أداء متميز الذي ينعكس على تحقيق الأهداف والتفوق والاستمرار، ومن بين هذه المؤسسات التي تسعى جاهدة لتحقيق أداء متميز من خلال تطبيق الذكاء الاستراتيجي نجد مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة فهي تقدم خدمات اتصال متطورة في بيئة تنافسية قوية، وتحقق أداء متميز، ونتائج عالية بفضل الذكاء الاستراتيجي الذي يمثل لها أداة فعالة لتوجيه استراتيجيتها نحو تحقيق الأداء المتميز والابتكار المستمر.

أولاً: إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

✓ ما مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز؟ وما واقع ذلك في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة؟

ومن خلال الإشكالية ولإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالذكاء الإستراتيجي؟ وماهي أهم عناصره؟
- ✓ ما المقصود بالأداء المتميز؟ وماهي أهم مؤشرات قياسه؟
- ✓ ما علاقة بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

استناداً إلى ما سبق ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية ولمحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيتين الرئيسيتين المواليين:

1_ الفرضية الرئيسية الأولى:

✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة.

وتتدرج تحت لواء الفرضية الرئيسية الأولى جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

_ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإستشراف وتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة؛

_ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تفكير النظم وتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة؛

_ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية المستقبلية وتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة؛

_ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية وتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة؛

_ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الشراكة وتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة.

2_ الفرضية الرئيسية الثانية:

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة.

وتدرج تحت لواء الفرضية الرئيسية الأولى جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة تعزى لمتغير الجنس؛

_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة تعزى لمتغير العمر؛

_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛

_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي؛

_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة المتميز تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

ثالث: أسباب اختيار الموضوع

من أهم الأسباب والدوافع التي ساهمت في اختيار الموضوع مايلي:

1_ الأسباب الشخصية:

- ✓ الموضوع ينسجم مع مجال التخصص؛
- ✓ رغبة وميول الباحثين في دراسة الموضوع؛
- ✓ الرغبة بالإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالبحث والدراسة.

2_ الأسباب الموضوعية:

- ✓ إضافة الدراسة في مجال الإثراء البحث العلمي؛
- ✓ محاولة لفت انتباه المؤسسات بأهمية استخدام الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أهدافها بأفضل الإستراتيجيات والحصول على أداء متميز؛
- ✓ موضوع الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز من المواضيع الحديثة التي لم يتم تناولها كثيرا.

رابعا: أهمية الدراسة

لدراسة الحالية أهمية بالغة من الناحية الموضوعية والناحية التطبيقية، يمكن توضيحها فيما يلي:

1_ **الأهمية الموضوعية:** تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتم دراسته، باعتباره موضوعا جديدا ذو أهمية بالغة، إذ أن هناك ندرة في الدراسات حول الذكاء الإستراتيجي والذي يعتبر من المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي لازال هناك حاجة لدراسة جوانبه المختلفة وخاصة كيفية إسهامه في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات عامة وفي المؤسسات الجزائرية خاصة؛

حيث يعتبر الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز من المفاهيم الهامة في أدبيات إدارة الأعمال، خاصة إذا ما استخدم بشكل جيد في المؤسسات حيث يعتبر أحد الأدوات التي تحقق التميز.

2_ **الأهمية التطبيقية:** تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال العمل على سد الفجوة التطبيقية لهذا الموضوع، وبما أنه لم يتم دراسته من قبل بهذه العلاقات والمتغيرات فسيكون هناك حاجة لمثل هذه الدراسة للاستفادة من نتائجها وتوصياتها، وايضا التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، ومعرفة واقع الذكاء الإستراتيجي فيها أثره في تحقيق الأداء المتميز، وكيفية إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة وتفوقها.

خامسا: أهداف الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- ✓ تناول مفاهيم نظرية متعلقة بمفهومى الذكاء الإستراتيجى والأداء المتميز؛
- ✓ التعرف على مستوى تطبيق الذكاء الإستراتيجى وأثره فى تحقيق الأداء المتميز فى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة؛
- ✓ التعرف على مستوى تطبيق الذكاء الإستراتيجى من خلال أهم عناصره (الإستشراف، التفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) فى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة؛
- ✓ التعرف على مستوى تحقيق الأداء المتميز من خلال أهم مؤشرات قياسه (مقاييس المالية، مقياس الزبائن، مقياس العمليات الداخلية، مقياس النمو والتعلم)
- ✓ التوصل الى توصيات من خلالها يتم تشجيع المؤسسات على ضرورة تبني منهج الذكاء الإستراتيجى لتحقيق أهدافها بأداء متميز.

سادسا: منهج الدراسة

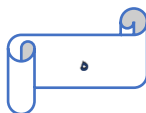
لدراسة الموضوع وقصد الوصول الى الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم الاعتماد المنهج الوصفى التحليلي فى الأدبيات النظرية للدراسة، والتي تمس الذكاء الاستراتيجى والأداء المتميز وذلك من خلال تحديد ووصف وتحليل دور واسهامات الذكاء الاستراتيجى فى تحقيق الأداء المتميز، وذلك من خلال الاعتماد على مختلف المراجع فى تكوين الإطار النظرى للدراسة والتي تضمنت الكتب والاطروحات والرسائل والمجلات والمقالات.

كما تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة فى الدراسة الميدانية فى المؤسسة محل الدراسة، معتمدين على المقابلة الشخصية ووثائق المؤسسة والملاحظة العلمية وتقنية الاستبانة لجمع البيانات من أجل تحليلها احصائيا لغرض اختبار الفرضيات.

سابعا: حدود الدراسة

قصد الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة كما يلي:

- 1_ **الحدود الموضوعية:** تركزت الدراسة بصفة عامة نظريا وتطبيقيا على توضيح أثر الذكاء الاستراتيجى (الإستشراف، التفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) كمتغير مستقل فى تحقيق الأداء المتميز كمتغير تابع فى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة؛



2_ الحدود المكانية: يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية هو مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، باعتبارها مؤسسة تسعى لتحقيق أداء متميز بالاعتماد على الذكاء الاستراتيجي؛

3_ المجال الزمني: من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول الى نتائج موضوعية تم الاطلاع على واقع المؤسسة محل الدراسة، وقد تم إجراؤها في الموسم الجامعي 2024/2023.

ثامنا: تقسيم الدراسة

لتجسيد هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه والوصول الى النتائج المسطرة من هذه الدراسة سيتم تقسيمه الى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

1_ الفصل النظري: سيتم فيه التطرق الى الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، ويحتوي على ثلاثة مباحث، حيث المبحث الأول سيتم من خلاله التركيز على مفاهيم نظرية حول الذكاء الإستراتيجي، في حين سيتناول المبحث الثاني أساسيات حول الأداء المتميز، بالإضافة الى المبحث الثالث الذي سيتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

2_ الفصل التطبيقي: تم التطرق من خلاله الى الإطار المنهجي للدراسة تم فيه إعطاء لمحة عامة عن مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة، وعرض وتحليل نتائج الدراسة للوقوف على الدور الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

أثناء إعداد هذه الدراسة تم التعرض لبعض الصعوبات كانت كالتالي:

- ✓ نقص المراجع وخاصة منها الكتب المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز؛
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات من أفراد عينة الدراسة بالإضافة إلى عدم مصداقية في الإجابة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء

الإستراتيجي وأثره في تحقيق الأداء المتميز

للمؤسسات الإقتصادية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الإستراتيجي وأثره في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الإقتصادية

يشهد العالم تغيرا كبيرا في كافة جوانب الحياة، حيث إنعكست آثاره بشكل واضح على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، و يتم توظيف الطاقات وتطويرها لتحقيق ما يسمى بالذكاء الإستراتيجي والذي برز كأداة فاعلة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها وتمكين القادة من إستشعار الفرص المتاحة والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها، حيث بدأت المؤسسات تدرك أهمية الذكاء الإستراتيجي كما وبدأت تكيف حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء وتدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية .

ولضمان النجاح والاستمرار بات إلزاما على المؤسسات على إختلاف أشكالها أن تركز على التميز في الأداء والذي يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين، ويعد الأداء المتميز من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها للتميز والتفرد في أدائها، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح، وإحراز التقدم بالإعتماد على السرعة والمرونة والإبتكار وتحقيق مستوى عال من التنسيق والتطور للجهود الوظيفية والتخصيصية للمدربين وصولا إلى التوازن الأمثل بين الأهداف الإقتصادية والتكنولوجية والإجتماعية والتنظيمية بجودة أعلى وكفاءة أفضل .

ولأهمية هذا الموضوع الذي يربط بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز، فقد توالت الدراسات والأبحاث حوله، وجذب إهتمام الكثير من الدارسين، حيث سعت هذه الدراسات إلى إعطاء مفاهيم واضحة ومحددة ورؤية لكل من الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز، والعلاقة التي تربط بينهما ومدى تأثيرهم وتأثرهم ببعضهم البعض، وسيتم تفصيل ما سبق من خلال هذا الفصل والمتضمن لثلاث مباحث، المتمثلة في مايلي:

- المبحث الأول: عموميات حول الذكاء الإستراتيجي؛
- المبحث الثاني: عموميات حول الأداء المتميز؛
- المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للذكاء الإستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء المتميز.

المبحث الأول: عموميات حول الذكاء الإستراتيجي

يعتبر الذكاء الإستراتيجي من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري الحديث والخيار الأفضل في تزويد المؤسسة بالمعلومات التي تحتاجها حول محيط الأعمال بما يمكنها من توقع أي تغيير قد يحدث في محيطها وتصميم خياراتها الإستراتيجية، ويعزى دور الذكاء الإستراتيجي إلى توجيه المنظمات والأفراد نحو تحقيق أهدافهم بفعالية وكفاءة، فهو يسهم في تحسين عمليات التخطيط وإتخاذ القرارات، وزيادة التنافسية عبر متطلبات السوق وتحسين الابتكار والتطوير، ولهذا سيتم من خلال المبحث تغطية أهم الأدبيات النظرية لمفهوم الذكاء الإستراتيجي وذلك من خلال مايلي :

- **المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الإستراتيجي؛**
 - **المطلب الثاني: أساسيات حول الذكاء الإستراتيجي؛**
 - **المطلب الثالث: محددات الذكاء الإستراتيجي؛**
- المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الإستراتيجي**

وفق لما ورد من الأدبيات الإدارية المختلفة ظهرت وجهات نظر كثيرة للكتاب والباحثين حول مفهوم الذكاء الإستراتيجي مما أدى إلى تعدد المفاهيم النظرية المتعلقة بهذا الموضوع، ولهذا سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي.

أولاً مفهوم الذكاء

يعتبر الذكاء من أحد النعم التي أنعم الله تعالى بها على الإنسان، وميزه عن سائر المخلوقات وهذا حسب ما ورد في القرآن الكريم في الكثير من الآيات القرآنية، كقوله تعالى: **(وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا)**¹

فقد ظهرت الكلمة اللاتينية Inteligentia أول مرة على يد الفيلسوف الروماني شيشرون، وشاعت هذه الكلمة في الإنكليزية والفرنسية Inteligence وتعنى لغويا الذهن Intellect والفهم Understanding والحكمة Wisdom وأما في اللغة العربية فإن كلمة ذكاء مشتقة من الفعل (ذكا) ويذكر المعجم الوسيط في أصل الكلمة ذكت النار ذكا وذكا، أي إشتد لهيبها واشتعلت، أو ذكا فلان ذكاء أي أسرع فهمه واتقد.²

¹ القرآن الكريم، سورة الإسراء، الآية 70.

² إيمان عباس الخفاف، إختبارات الذكاء تدريبات عملية لتعزيز القدرة على الإستيعاب، دار الإعصار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص:20.

وفيما يلي سيتم التطرق إلى مختلف تعاريف حول الذكاء ونظرياته وأنواعه.

1_ تعريف الذكاء:

هو القدرة على التعلم والفهم، فهو يرتبط بالقدرة على النجاح في المدرسة والقدرة على التعامل مع الأفكار كما أنه شديد الصلة باللغة والرموز ومعاني الكلمات، ويعود غموض مفهوم الذكاء وصعوبة تحديده على نحو دقيق في رأي (ساتلر) إلى كون الذكاء صفة وليس كينونة، أي أن الذكاء لا وجود له في حد ذاته، وإنما هو نوع من الوصف يطلق على شخص معين عندما يتصرف بطريقة ما في وضع معين، ولدى تكرار أنماط سلوكية متشابهة في أوضاع حياتية مختلفة، فيتم وصف ذلك الفرد بالذكاء حيث يستنتج الذكاء من سلوكه وتصرفاته.¹

_ يعرف الذكاء بأنه: القدرة على إكتساب وتطبيق المعرفة، وهو القدرة على بناء أو تحويل أكبر قدر ممكن من المعرفة إلى معرفة قابلة للاستخدام في إتخاذ قرارات جيدة.²

- ويعرف أيضا بأنه: القدرة على مواجهة المواقف الجديدة أو تعلم مواجهتها لإستجابات جديدة.³

- ويعرف الذكاء كذلك: بأنه القدرة على التفكير، والاستنتاج المنطقي، والتوهج العقلي وخزن وحفظ المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعاب والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات.⁴

من خلال ما سبق يمكن تعريف الذكاء بأنه: مفهوم متعدد الأبعاد يشمل مجموعة من القدرات والمهارات العقلية والعاطفية والاجتماعية، بما في ذلك القدرة على التعلم والتفكير النقدي وحل المشكلات والتواصل الفعال مع الآخرين، يعتبر الذكاء أيضا القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات في البيئة المحيطة، والقدرة على تحقيق الأهداف والنجاح في الحياة الشخصية والمهنية.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 22.

² عذراء محسن عبد، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي (بحث استطلاعي لآراء القباطات الإدارية لحامعة الفلوجة)، مجلة العلوم، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(24)، العدد(107)، 2018، ص: 113.

³ فاطمة محمد الشريف صالح وآخرون، الذكاء الإستراتيجي ودوره في تنمية وإعداد قادة المستقبل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد(13)، العدد(3)، 2022، ص: 509.

⁴ جاجان جمعة محمد، سردار محمد شرف، أثر برنامج تعليمي في تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى طلبة جامعة دهوك، مجلة دهوك، كلية التربية الأساسية، جامعة دهوك، المجلد(23)، العدد(2)، 2020، ص: 251.

2_ نظريات الذكاء :

من تعاريف السابقة للذكاء يتضح أنه هناك جهات نظر مختلفة للباحثين حول مفهوم الذكاء، مما أدى إلى تعدد الاتجاهات والنظريات المفسرة له، وتتمثل هذه النظريات في:¹

2_1: نظرية العوامل الطائفية: ترجع إلى بحوث ودراسات كل من (ثورنديك وثرستون) وغيرهم وتعتبر القدرة الطائفية هي نوع من التكوينات الفردية تستنتج من أساليب النشاط العقلي القابلة للقياس.

ويمكن تعريف نظرية العوامل الطائفية بأنها مجموعة من أساليب النشاط العقلي التي ترتبط فيما بينها إرتباطاً قوياً، وترتبط بغيرها إرتباطاً ضعيفاً، ويعتقد المنادون بنظرية العوامل الطائفية المتعددة أنه يمكن رد النواحي المختلفة في النشاط العقلي إلى عدد قليل من العوامل الطائفية التي تدخل في الكثير من مظاهر السلوك الإنساني، وأن فحص الذكاء جيداً يجب أن يشتمل على عينات هذه العمليات التي تكون مع بعضها بعضاً ما يسمى الذكاء.

2_2: سيبر مان: سبيرمان أول عالم نفس وضع نظرية خاصة بطبيعة الذكاء، قائمة على البحث التجريبي، ومعمّدة على طريقة التحليل العاملي، حيث يبدأ التحليل العاملي للذكاء النسبي لمعاملات الإرتباط، وينتهي بالكشف عن قدراته ووصفها وتصنيفها وتفسيرها، وبموجب هذه النظرية فإن الإختبارات العقلية مهما اختلفت في محتواها فإنها ترتبط فيما بينها إرتباطاً موجباً، بالرغم من ان الترابطات بين الإختبارات المختلفة من حالة لأخرى موجودة.

وعلى هذا الأساس يمكن تحليل كل النشاط العقلي إلى عاملين:²

أ. **العامل العام (General Factor):** وهو فطري لا يتأثر بالبيئة وتشارك فيه كل العمليات العقلية.
ب. **العامل الخاص (Special Factor):** وهو قابل في نمو البيئة بالتعليم والتدريب وهو خاص بالنشاط العقلي ذاته ولا يظهر بالأنشطة الأخرى وهذا يفسر أن معاملات الإرتباط بين إختبارات الذكاء ليست تامة أو قريبة من التمام، هذا يعني أن عاملاً عاماً يشترك في كتابة موضوعات الإنشاء وفي حل التمارين الحسابية وفي حفظ الشعر، ولكن كل عملية من هذه العمليات لها عامل خاص بها لا يشترك في غيرها من العمليات، والعامل العام لا يشترك بنفس القدر في كتابة الإنشاء أو حل تمارين أو حفظ الشعر إنما تختلف نسبة إرتباطه بإحدى هذه العمليات العقلية.

¹ أنس شكشك، **الذكاء أنواعه وإختباراته**، دار كتابنا للنشر، الطبعة الأولى، لبنان، 2007، ص ص: 111_112.

² ساهر عبد السلام مهدي، **الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بالدافعية نحو العمل لمديري المدارس الثانوية**، مجلة أبحاث الذكاء والقدرات العقلية، العدد(25)، 2018، ص: 533.

3_ أنواع الذكاء :

للذكاء أنواع كثيرة، وقد حددها غاردنر إلى سبعة أنواع للذكاء في الصورة الأولى من النظرية العام 1983 ثم أضاف إليها نوعا جديدا هو (الذكاء الطبيعي) في مراجعته للنظرية عام 1999، وعلى هذا تصبح أنواع الذكاء في نظرية الذكاء المتعدد ثمانية وهي على النحو التالي:¹

3_1: الذكاء اللغوي Linguistic: ويتضمن التمكن من مهارات فهم اللغة منة خلال القراءة أو الاستماع ومهارات إنتاج اللغة من خلال الكتابة والكلام، وهي المهارات التي يوجد مركزها في منطقة بروكا في النصف الأيسر من المخ.

3_2: الذكاء المنطقي-الرياضي logico-mathematical: ويشمل القدرة على إدراك الأنماط والاستدلال وعلى التفكير المنطقي، كما يشمل التمكن من العمليات الرياضية والتعامل بالأرقام، ويمكن القول أن كلا من الذكاء اللغوي والذكاء المنطقي-الرياضي متضمنان بقوة في الأداء في إختبارات التحصيل المدرسي وفي إختبارات الذكاء التقليدية.

3_3: الذكاء المكاني spatial: وهو القدرة على التعامل مع المكان والانتقال من مكان إلى آخر، وهذا الذكاء يتضمن القدرة على الإبحار في البحر أو الجو، فهو ذلك الذكاء الذي يتوافر لدى الجويين أو البحريين، وكذلك لدى فناني الفنون البصرية ولأعبي الشطرنج المحترفين، وهو يوجد في المنطقة الأمامية posterior region في النصف الأيمن من المخ.

3_4: الذكاء الموسيقي musical: ويتضمن التمكن من المهارات الموسيقية مثل الغناء والعزف والتأليف الموسيقي، بالإضافة إلى القدرة على تقدير هذه المهارات مع الاستمتاع بها، وغالبا ما توجد هذه المهارات في النصف الأيمن من المخ وإن كانت غير محددة لموضع بشكل دقيق.

3_5: الذكاء الجسمي-الحركي bodily-kinesthetic: ويتضمن القدرة على إستخدام الجسم ككل أو جزء منه لحل المشكلات أو للإنتاج الإبداعي كما في الأداء الفني أو الرياضي، وهذا الذكاء ينمو بوجه خاص لدى الرياضيين والممثلين وكذلك الجراحين، ويوجد مركزه في القشرة الحركية، Motor cortex في النصفين الكرويين من المخ.

3_6: ذكاء العلاقة مع الآخرين interpersonal: ويتضمن القدرة على التعرف على نوايا ومشاعر ودوافع الآخرين، وهو مهم للسياسيين ومدربي المبيعات والمعالجين النفسيين والمدرسين.

¹ _ محمد طه، الذكاء الإنساني إتجاهات معاصرة وقضايا نقدية، دار عالم المعرفة للنشر والتوزيع، الكويت، 2006، ص ص: 234_235.

3_7: **ذكاء فهم الذات intrapersonal** : قدرة الشخص على فهم ذاته وعلى إستخدام هذا الفهم في تنظيم حياته وتحديد أهدافه وعلاقته مع الآخرين، ويمكن القول إن كلا من ذكاء العلاقات مع الآخرين وذكاء فهم الذات يوازنان ما يعرف بالذكاء الإنفعالي.

3_8 **الذكاء الطبيعي natural**: وهو النوع من الذكاء الذي قدمه غاردنر لأول مرة في العام 1999 ويتضمن القدرة على إدراك وتصنيف أنماط الموجودات وانواعها في الطبيعة، ويمثل تشارلز داروين Darwin عالم الأحياء البريطاني الشهير وصاحب نظرية التطور مثال غاردنر الرئيسي لتوضيح هذا النوع من الذكاء. وبالإضافة إلى هذه الأنواع الثمانية من الذكاء، يشير غاردنر إلى وجود نوعين آخرين من الذكاء هما الذكاء الروحي **Spiritual** والذكاء الوجودي **existential** ويتوقع أن يؤدي مزيد من البحث فيهما إلى إثبات توافر المحكات الثمانية اللازمة لتعريف الذكاء فيهما، ويتضمن الذكاء الروحي الاهتمام بالقضايا الكونية والخبرات فوق الحسية وتقديرها، أما الذكاء الوجودي فيشير إلى الاهتمام بالقضايا الأساسية للوجود الإنساني والعدم وبمصير الإنسان.

ثانيا: مفهوم الذكاء الإستراتيجي:

تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون والكتاب حول الذكاء الإستراتيجي بناء على خلفياتهم وتجاربهم في مجال إدارة الاعمال والاستراتيجية ومن بين هذه التعاريف مايلي:

1_ تعريف الذكاء الإستراتيجي

عرفه **Maccoby**: بأنه الذكاء الذي يتمتع به قادة المؤسسات الاستراتيجية ويساعدهم في عملية إتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة التي تخص المنظمة ويتكون من خمس عناصر أساسية: الإستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، التفكير المنظم، الدافعية، والتي تمكن القائد من فهم وتصور مستقبل المؤسسة.¹

ويعرف **الذكاء الإستراتيجي أيضا**: بأنه قدرة المديرين على توظيف معارفهم، ومهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي، لتطوير سياسات وإستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمؤسساتهم.² كما عرف كذلك: بأنه العملية أو الأداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات وتمكنهم من الإستجابة للبيئة التي فيها المؤسسة، ثم تحليل المعلومات لتعجيل قدراتهم

¹ - دعاء على عبد الرحيم مفرح، **الذكاء الإستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي**، مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسطوط، العدد(61)، 2023، ص:416.

² - روابي محمد رشيد جبرين، **الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بعملية إتخاذ القرارات في الهيئات المحلية دراسة حالة (بلدي الخليل وبيت لحم)**، رسالة مقدمة إستكمالا لمتطلبات درجة الماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2018، ص:12.

التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى المسار الفكري أزاء ما يحدث الآن وما سيحدث مستقبلاً.¹

وعرف أيضا بأنه: مصطلح يستخدم لوصف شيء معين، فالذكاء هو نوع معين من الممارسات التحليلية، حيث يفهم الذكاء الإستراتيجي عموماً بأنه تحليل القضايا بحيث يمكن إجراء التنبؤات، ويرتبط هذا التحليل بشكل مباشر بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.²

وعليه يمكن تعريف الذكاء الإستراتيجي بأنه القدرة على تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة بشكل دقيق ومنطقي، وفهم التحديات والفرص التي تواجهها، ومن ثم وضع خطط وإستراتيجيات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بنجاح، ويتطلب الذكاء الإستراتيجي القدرة على تقدير المخاطر والتحليل الشامل للبيانات والمعلومات، بالإضافة إلى القدرة على إتخاذ القرارات الصائبة والمستنيرة والتي تخدم مصلحة المؤسسة وتحقق أهدافها بشكل جيد.

2_ مداخل تفسير الذكاء الإستراتيجي: حدد كل من Tham&Kim و Marchand&Hykes مدخلين هما من أكثر المداخل شيوعاً للذكاء الإستراتيجي وهما:³

2_1: المدخل الوظيفي: ويظهر هذا المدخل في المؤسسات التي تعتمد على المركزية في إتخاذ القرارات أي أن مسؤولية إتخاذ القرار تتركز على الإدارة العليا للمؤسسة، لذلك فإن الذكاء الإستراتيجي يوجه نحو دعم عملية إتخاذهم للقرارات وذلك لإنفرادهم بهذه المسؤولية، أما بقية أقسام المؤسسة الأخرى فتسعى جاهدة إلى جمع المعلومات التي يحتاجونها للقيام بنشاطاتهم بمعزل عن الأقسام الأخرى في المؤسسة، مما يؤدي إلى أن عملية إتخاذ القرارات التشغيلية التي يقومون بها سوف تخضع لتصورات مدير القسم التنفيذي مع محدودية استعمال المعرفة التي يوفرها الذكاء الإستراتيجي.

2_2: مدخل العملية: على نقيض من المدخل الأول، إذ تتركز المعرفة مسؤولية صناعة القرارات في يد النخبة من مديري الإدارة العليا، ويوجه الذكاء الإستراتيجي للإبقاء بمتطلبات مديري الأقسام بشكل عام من المعلومات، وبما يجعل العاملين في كل قسم يسهمون بتصوراتهم إزاء المستقبل خلال صناعة القرارات (لاسيما في ظل التغيرات الحاسمة في (الصناعة، والتكنولوجيا، والأسواق، والزيائن))، وبشكل يصعب فيه على كبار المديرين

¹ عبد الرحمان علي فراج الأسمرى، أثر الذكاء الإستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد(6)، العدد(3)، 2022، ص:107.

² Don McDowell, **STRATEGIC INTELLIGENCE, A handbook for Practitioners, Managers and Users**, Revised Edition, America, 2009, P: 10.

³ عبد الرزاق إبراهيم الشخيلي، مهند عواد عبيد، أثر الذكاء الإستراتيجي في أساليب إتخاذ القرار، بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(21)، العدد(85)، 2015، ص: 8.

التنفيذيين أن يواكبوا بمفردهم الكم الهائل من مؤشرات التغيير، ويقوموا بتحليلها ثم تضمينها في استراتيجيات وفرص الأعمال المستقبلية، وكل ذلك جعل هذا الذكاء (على وفق هذا المدخل) جزءاً من ثقافة المنظمة ويعزز ثقافة العمل الجماعي، والمشاركة في المعلومات والذكاء لعموم أقسام المؤسسة وإدارتها، وتمكين Empowement العاملين على إختلاف مستوياتهم فيها.

3_ صفات القادة الأذكياء إستراتيجياً.

أن سر نجاح أي القادة اليوم هو الذكاء الإستراتيجي، فالقادة اليوم بحاجة إلى إدارة مؤسساتهم المعقدة، وقد حدد صفات القادة الأذكياء استراتيجياً كالآتي:¹

- ✓ يفكرون استراتيجياً، ولديهم القدرة على وضع الخطط والإستراتيجيات؛
- ✓ لديهم القدرة على تنفيذ الإستراتيجيات في ظل التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة؛
- ✓ يخلقون شراكات تفاعلية مع قادة آخرين ومؤسسات أخرى؛
- ✓ لديهم القدرة على تحفيز الموظفين، وتلبية احتياجات الزبائن؛
- ✓ لديهم القدرة على التصور.

ويجب على هؤلاء القيادات الإدارية أن يؤديوا مهامهم على نحو الآتي:

- ✓ أنهم كالمحاربين الحكماء يتصرفون بحسم (يفعلون ما يقولون)، ويتمتعون بقدرات إستراتيجية عالية، ووضوح في التفكير، وهم ذوو حكمة واستقامة، ويحفظون الآخرين على الأداء المتميز، فضلاً عن إدارة الصراعات والنزاعات المؤسسة بثقة وسيطرة عاليتين، وتوظيف العقل الإستراتيجي في هذا المجال؛
 - ✓ إنهم لا يعتمدون طرائق تقليدية كلاسيكية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمؤسساتهم، مع حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمؤسساتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة؛
 - ✓ التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الإستراتيجي الطويل الأمد، وتلهم من يعملون معهم مزيداً من الإبداع؛
- فإن هذا النمط من الذكاء الاستراتيجي يجعل القائد الذي يوسم به ذا مخيلة وبصيرة واسعتين، ويتسم بالعلم والمهارتين الفكرية والتحليلية، ويعتمد العقل المفكر والمعرفة بدل قوته العضلية في إنجاز العمل، مع عجرة فكرية وثقل ظل يفقدانه محبة المحيطين به؛

¹ - منتهى عبد الزهرة العزاوي، الذكاء الإستراتيجي لدى مديري (المدارس الابتدائية الأهلية) من وجهة نظرهم، مجلة الفتح، كلية التربية، جامعة المستنصرية، العدد (91)، 2022، ص ص: 370_371.

لذا يمكن القول بضرورة تمتع القادة ذوي الذكاء الإستراتيجي بالذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الإستراتيجي، من خلال الاقتراب من العاملين واستيعاب مشاعرهم وبناء علاقات طيبة وفاعلة معهم، وهذا سيثير الرغبة في العمل، ويعزز دور ذكائهم الإستراتيجي في السير بمؤسساتهم نحو النجاح الإستراتيجي.

4_ الفرق بين الذكاء الإستراتيجي وبعض المصطلحات الأخرى

4_1: الذكاء الشعوري: هو مجموعة مركبة من القدرات أو المهارات الشخصية التي تساعد الفرد على فهم مشاعره وانفعالاته والسيطرة عليها جيدا، وفهم مشاعر وانفعالات الآخرين وحسن التعامل معهم، وقدرته على استغلال طاقته الوجدانية في الأداء الجيد وعلى إقامة علاقات طيبة مع المحيطين به.¹

يرتبط الذكاء الإستراتيجي بالقدرات الفنية، الإدراكية والتمييزية التي يهيمن عليها الذكاء الشعوري الذي يعد المحرك البارز لكل مستويات الإدارة ولجميع الوظائف، من خلال توظيف المنطقة الإستراتيجية للذكاء العاطفي المتكونة من مهارات **الفهم وتنظيم الذات** من أجل تفعيل عناصر ذكائهم الإستراتيجية في تعزيز مناخ الثقة والعدالة بين المرؤوسين، إجتذاب المرؤوسين ذوي المواهب، بالإضافة إلى إقامة علاقات رائعة مع الموظفين والعملاء والمستثمرين (الشراكة) وإثارة الحماس داخل محيط العمل (الدافعية)، ويعطيه رؤية مستقبلية مركزا على هدف معين ويفتح أمامه أفاق التفكير ويجعله قادرا على حل المشكلات بطرق إبداعية جديدة وحديثة.²

4_2: الذكاء التنافسي: هو عملية تحليل المعلومات والمعرفة المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة والقدرة على إدارتها بشكل فعال مما يسهم بشكل كبير في القرارات التي يتخذها المديرون حول وضعية قطاع الأعمال لتحقيق أقصى قدر ممكن من القرارات التي تميز المؤسسة عن منافسيها.³

ويمكن تلخيص نقاط التلاقي بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي في العديد من النقاط المختلفة تتمثل في مايلي:⁴

¹ _ لحسن ذبيحي، ستر الرحمان نعيمة، **الذكاء، الذكاء، الذكاء الوجداني كأحد محالات علم النفس الإيجابي وتطبيقاته في ميدان العمل**، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد(2)، العدد(15)، 2016، ص: 146.

² _ طيبي نادية، **دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسبدي بلعاس**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017_2018، ص ص: 48_49.

³ _ دراق حنان، شيخ هجيرة، **الذكاء التنافسي كأداة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس المديرية الجهوية بالشلف**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد(19)، العدد(32)، 2023، ص: 422.

⁴ _ طيبي نادية، **مرجع سابق**، ص ص: 50_51.

- ✓ كلاهما يدعمان عملية صناعة القرار مع تباين إتجاهات الدعم، فالتنافسي يدعم قرارات المؤسسة بصدد المنافسين وإستراتيجياتهم إزاء أسواق معينة، أو بصدد خطوط الإنتاج، بينما يدعم الذكاء الإستراتيجي قراراتها بصدد جميع عوامل البيئة والتحديات المحيطة بالمؤسسة، ويهتم من بين ما يهتم به منافسيها وحينها يكون أوسع من الذكاء التنافسي؛
- ✓ تسخير أنشطة الذكاء التنافسي لخلق مستوى أساس من الذكاء الإستراتيجي، لاسيما وأن إنتشار خبراء ذكاء المنافسة خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين قد قاد إلى ولادة الذكاء الإستراتيجي، وزيادة عدد مؤسسات الإستشارات المتخصصة فيه؛
- ✓ وجود شركات لتقديم خدمات الذكاء التنافسي كشركة Sheilagreco ومؤسسة Mc3 Intel الكندية على غرار خدمات الذكاء الإستراتيجي؛
- ✓ إن النظام الإستراتيجي للإنذار المبكر من الموضوعات الرئيسية للذكاء التنافسي، كما ويعد من أبرز أليات الذكاء الإستراتيجي في توفير المعلومات لدعم عملية صناعة القرار الإستراتيجي المنظمي؛
- ✓ توظيف الذكاء الإستراتيجي في تمكين المؤسسات من التفوق على منافسيها والإحاطة بقراراتهم وأسواقهم، وفي الإطار يرى Douglas Bernhardt أن ذكاء المنافسة هو إستخدام للذكاء الإستراتيجي في إرشاد المديرين التنفيذيين إلى سبل التعاون مع المنافسين الحاليين والمحتملين، وأكد Gregg Cochlan أحد أعضاء مجموعة Credit Union Central&Union أن الذكاء التنافسي يدعم عمليات الذكاء الإستراتيجي مع أن الأخير يؤمن توقعاً أكثر دقة، والتهيؤ للأحداث والسيناريوهات المستقبلية؛
- ✓ إن الذكاء الإستراتيجي التنافسي موجه نحو المستقبل، ويسمح بصناعة القرارات المستقبلية في مجال السوق أو الصناعة، ويساعد صناع القرار في تحديد الإتجاه المستقبلي للمؤسسة، كما ويسهل عمليات التعلم المنطقي عبر الزمن.

وعبرت Global Intelligence Alliance عن الإختلافات بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي، أن الذكاء الإستراتيجي يركز بشكل أكبر على دعم إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وله أفق زمني واسع ويركز على الماضي والحاضر والمستقبل، بينما يركز الذكاء التنافسي على الحقائق والأحداث التي حدثت في الماضي، كما أن الذكاء التنافسي يركز على فهم المنافسة الحالية للمؤسسة، ولكن الذكاء الإستراتيجي أوسع فهو يشمل التركيز على المنافسين الحاليين والمحتملين، والذكاء الإستراتيجي موجه نحو المستقبل أكثر من الذكاء التنافسي.

4_3: ذكاء الأعمال: هو كل ما يتعلق بالحصول والوصول وفهم وتحليل وتحويل أحد الموجودات الأساسية والثمينة للمؤسسة، وهي البيانات الخام الى معلومات فعالة من أجل تحسين الأعمال.¹

¹ - مراد سامي، نحو منظور متكامل لتفعيل دور الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال في دعم وتمكين القطاع العام في ظل رؤية 2030، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (6)، العدد (2)، 2019، ص: 6.

وتجدر الإشارة إلى أن الذكاء الإستراتيجي يتفق مع ذكاء الأعمال في بعض النقاط ويختلف عنه في نقاط أخرى، إذ يلتقى الذكاء الإستراتيجي مع ذكاء الأعمال في جوانب تتمثل بوصف كلاهما عملية منطقية لجمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها لدعم صناع القرار في عملية صياغة الإستراتيجية بما يمكن المؤسسة من تجنب التهديدات وإستباق الفرص وتوفير نظام مبكر للإذار عن الأخطار المحتملة، فضلا عن أن الجمع بينهما يقود إلى إيجاد إستراتيجية أذكى وأكثر قدرة على الإستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة من خلال بروزهما في إطار ذكاء الأعمال الإستراتيجي، فالمؤسسات الذكية التي تستخدم نظم ذكاء الأعمال لتعزيز أهدافها وإستراتيجياتها تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية والسوقية المستقبلية التي ستكون مؤثرة في أرباح تلك المؤسسات، كما انها تمتلك القدرة على التكيف والنمو في ظل الظروف الجديدة لتعزيز ثقافة الإبتكار والتكيف، أما جوانب الإختلاف فيما بينهم تتمثل بتركيز ذكاء الأعمال على توفير المعلومات عن بيئة الأعمال بكاملها وبما يتيح للمؤسسة مجابهة القوى المحيطة بها كالزبائن والمنافسين، في حين يوفر الذكاء الإستراتيجي معلومات عن كافة العوامل البيئية والتحديات المحيطة بالمؤسسة، فضلا عن تحسين ذكاء الأعمال لعملية صنع القرار التكتيكي أكثر من دعمه لصناعة القرار الإستراتيجي، وتركيزه على مراقبة المنافسين والأسواق والزبائن، في حين يوفر الذكاء الإستراتيجي دعما لكبار صناع القرار ذو الطابع الإستراتيجي.¹

4_4: الذكاء الاقتصادي: هو مجموعة الأعمال المنسقة للبحث والمعالجة والتوزيع، بهدف إستغلال المعلومة الضرورية التي تكون في حاجة إليها كل المستويات الإدارية، وإتخاذ القرار في المؤسسة لإعداد وتنفيذ الإستراتيجية الضرورية لبلوغ الأهداف وتحسين مكانتها في المحيط التنافسي، وهو أيضا فن اكتشاف التهديدات والفرص من خلال جمع، تخزين، تحليل ونشر المعلومة الضرورية لمن هم بحاجة لها.²

يلتقي الذكاء الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي بوصف كلاهما عملية منطقية لجمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها لدعم صناع القرار في عملية صياغة الإستراتيجية، حيث يعتبر الذكاء الاقتصادي أحد المقومات الأساسية الداعمة للمعلومة الإستراتيجية داخل مؤسسات الأعمال المعاصرة من خلال البحث الدائم والمستمر عن كيفية إستغلالها بطريقة مثلى تضمن الإستفادة القصوى منها وتوظيفها توظيفا يخدم في النهاية الأهداف المستقبلية من خلال ترشيد القرارات إلى أبعد حد ممكن.³

¹ طيبي نادية، مرجع سابق، ص: 53.

² قرابري نور الدين، الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية: التأسيس النظري والمفاهيم الأساسية- عرض نماذج عالمية-، مجلة النمو الاقتصادي، المجلد (5)، العدد (3)، 2022، ص: 160.

³ طيبي نادية، مرجع سابق، ص: 55.

4_5: إدارة المعرفة: هي عملية تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للمؤسسة من خلال الإبتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة.¹

وبالتالي تلقي إدارة المعرفة مع الذكاء الإستراتيجي في كونها أداة لجمع المعلومات وتوفيرها لاتخاذ القرارات المناسبة، وتختلف إدارة المعرفة عن الذكاء الإستراتيجي في كون الذكاء يأتي في مرحلة لاحقة(أعلى) من المرحلة التي تبرز فيها المعرفة في الترتيب الهرمي من الذكاء، مع أنهما يعودان بالمعرفة على المؤسسات.²

4_6: الذكاء التكتيكي: إن الذكاء التكتيكي محدد بدرجة كافية، ويعتمد عليه لوضع أساس للعمل الفوري، وفي الواقع يشار إليه أحيانا بالذكاء العملي، والذكاء التكتيكي هو ذكاء عملياتي في حده الأدنى، ولا يرتكز على الحدس أو التنبؤ.³

ويمكن تلخيص نقاط الاختلاف بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التكتيكي كمايلي:⁴

- ✓ الذكاء التكتيكي يعالج المسائل الفورية التي يواجهها المدراء الآن ويستطيع تشخيصها بوضوح وسهولة، بينما يقوم الذكاء الإستراتيجي على التحليل والتوجه نحو المستقبل ويفضي إلى إيجاد خطط للطوارئ؛
- ✓ الذكاء الإستراتيجي يقود المؤسسة الى الإستشراف والرؤية المستقبلية والتخطيط للمستقبل، بينما يركز الذكاء التكتيكي على الأعمال الحالية؛
- ✓ الذكاء التكتيكي يتعامل بإستهداف أفراد معينين، ولكن الذكاء الإستراتيجي يهتم بفحص المشاكل بطريقة توفر الفهم الكامل لطبيعة المشكلة(الموضوع)، حتى تستطيع المؤسسة تطوير الخطط شاملة لها، والذكاء الإستراتيجي يهتم بتحقيق تخطيط فعال عالي المستوى على المدى البعيد، بينما الذكاء التكتيكي يهتم بالمستويات التشغيلية.

4_7: التفكير الإستراتيجي: هو القدرة على توجيه العقل لرؤية وملاحظة ما يدور حوله، والإحاطة به من زوايا متعددة، من خلال حوار منفتح وحر يرتبط بين الواقع الحالي والمستقبل المتوقع، لاغتنام الفرص، وتفادي المخاطر والبحث عن طرق وأساليب بديلة بسرعة وتميز، وهو كذلك إمكانية تحليل العوامل المؤثرة داخل

¹ _ الظاهر احمد محمد علي، الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسات الصحية-ولاية الخرطوم)، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، جامعة القصيم، المجلد(4)، العدد(1)، 2021، ص: 249.

² _ طيبي نادية، مرجع سابق، ص: 57.

³ _ سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، بحث مكمل لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 21.

⁴ _ طيبي نادية، مرجع سابق، ص: 45.

المؤسسة وخارجها، لاكتشاف الإتجاه الإستراتيجي الذي يجب أن يوجه عملية إتخاذ القرارات فيها وتخصيص الموارد لمدة تتراوح بين 3 الى 5 سنوات مستقبلية.¹

وتظهر نقاط التلاقي بين الذكاء الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي في كونهما:²

- ✓ وسيلة تتيح للمؤسسات مواجهة التغيرات المحيطة بها؛
- ✓ دعم صناعة القرارات في المستوى الأعلى وبتفاؤلية عالية؛
- ✓ ظهور فوائدهما في المدى الطويل؛
- ✓ التوجه صوب المستقبل (التنبؤ بالمستقبل) والإستفادة من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر؛
- ✓ الإعتماد على القدرات الإنسانية خاصة الطاقات والمقدرات العقلية.

5_ أهمية الذكاء الإستراتيجي: يمكن تلخيص أهمية الذكاء الإستراتيجي فيمايلي:³

- ✓ التمكين لضمان النجاح الإستراتيجي، من خلال إعتماد مفهوم الجودة الإستراتيجية والتفوق الإستراتيجي؛
- ✓ تحليل الأهداف المستقبلية، ومعرفة الإستراتيجيات الحالية للمنافسين، والوعي بافتراضاتهم وقدراتهم ونوع إستجابتهم؛
- ✓ ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ بناء المركز الإستراتيجي لمؤسسات الأعمال خاصة القيادية منها؛
- ✓ تشخيص الفرص الإستراتيجية وما يتلزم معها من أخطار وتهديدات في بيئة الأعمال؛
- ✓ تعزيز القدرات الإستراتيجية وهندسة بناء علاقتها الإستراتيجية مع الزبائن والموردين؛
- ✓ التفكير الإستراتيجي وما يتصل به من نوافذ، وسيناريوهات إستراتيجية وتكوين المعرفة الإستراتيجية إبداعاً، وذاكرة، وهيكل إستجابة مؤثرة في محفظة خياراتها الإستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية وعوائدها؛
- ✓ دعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمؤسسات الأعمال العالمية والدولية والمحلية؛
- ✓ يوفر الذكاء الإستراتيجي المعلومة المناسبة، في الوقت والمكان المناسبين، للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على إتخاذ القرارات المناسبة التي تصب في مصلحة المؤسسة، ويزود المؤسسة بالمعلومات التي

¹ منى محمد الحرون، رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الإستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة السادات، المجلد(14)، العدد(2)، 2020، ص: 384.

² طيبي نادية، مرجع سابق، ص: 44.

³ محمد كنوشة، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، 2016_2017، ص: 12.

تحتاجها حول بيئة الأعمال حتى تكون قادرة على توقع التغيرات، وتصميم الإستراتيجيات المناسبة التي ستخلق القيمة للزبون، وتحقق نمواً وأرباحاً مستقبلية في الأسواق الجديدة؛
✓ كما أن أهميته مستتبطة من كونه جزءاً من ثقافة المؤسسة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما ويهيئ المعلومات لعموم أقسام المؤسسة، ويمكن إدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات.

6_ أهداف الذكاء الإستراتيجي: تتمثل أهداف الذكاء الإستراتيجي فيمايلي: ¹

- ✓ توفير التنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمؤسسات وإتخاذ الإجراءات الوقائية تجاهها؛
- ✓ تمكين المؤسسات من الإستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على مركز المؤسسة وسمعتها؛
- ✓ تشكيل القناعات لدى صناعات القرارات وصياغة السياسات بوجود الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى؛
- ✓ النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحوث والتطوير؛
- ✓ تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الأفكار والإبتكارات إلى سلع قابلة للتداول؛
- ✓ تطوير آراء بصدد الأحداث المستقبلية وإعتماد هذه الأحداث كأساس حل المشكلات؛
- ✓ توفير معلومات إستراتيجية تمكن المؤسسات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.

7_ مبادئ الذكاء الإستراتيجي

للذكاء الإستراتيجي عدة مبادئ تتمثل فيمايلي: ²

- 7_1: مبدأ المشاركة: يعمل الذكاء الإستراتيجي على ترسيخ مبدأ المشاركة بين مختلف الأقسام؛
- 7_2: مبدأ الموضوعية: يقوم الذكاء الإستراتيجي برسم التصورات المختلفة وتحليلها ومعالجة البيانات البيئية؛
- 7_3: مبدأ التنظيم: يرسخ مبدأ التعلم المتبادل ويساعد على حل النزاعات؛
- 7_4: مبدأ دعم القرار: يعتبر قلب أو لب عملية إتخاذ القرار.

¹ عبد العال عبد الله عبد العال، قياس أثر الذكاء الإستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة العريش، المجلد(4)، العدد(1)، 2023، ص:697.

² كامران مولود فتاح، أفراح غالب فاضل، الذكاء الإستراتيجي لدى طلبة الصف الخامس الإعدادي وعلاقته بتحصيلهم الدراسي لمادة الرياضيات، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية الأساسية، جامعة صلاح الدين، العدد(85)، 2018، ص:305.

وهناك مبادئ أخرى للذكاء الاستراتيجي تتمثل في:¹

- ✓ وجوب دعمه لمتخذي القرار الاستراتيجيين بحيث يجعلهم يكتفون بأبحاثهم وتحليلاتهم وفقا لإحتياجات المستفيدين؛
- ✓ مراقبة وتحليل القضايا الإستراتيجية وتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيير المفاجئ بعيد المدى؛
- ✓ ضرورة التنسيق لعمليات الذكاء الإستراتيجي في مركز المؤسسة لئتم فيه تحليل وتفسير المعلومات والتي تعد مهمة لمتخذي القرار؛
- ✓ ضرورة توفر مرونة في الوقت بحيث يتناسب مع الأهداف المطلوبة وإستخلاص الفرضيات والحوار ومشاركة جميع الأقسام لضمان تحقيق التوافق بينها.

8_ أدوار الذكاء الإستراتيجي:

تحدد أبرز أدوار الذكاء الإستراتيجي في الجوانب التالية:²

8_1: الذكاء الإستراتيجي وإتخاذ القرارات الإستراتيجية: يعد الذكاء الإستراتيجي مكون أساسي لنشاط كل عملية إتخاذ قرار وهذا الدور ينمي قدرة المؤسسات على بناء سمعتها وتبوءها موقعا يسرع في تحديد وبناء توجهها الإستراتيجي الذي يضمن لها التميز على المنافسين، وتعد المعلومات نقطة الإنطلاق لأداء هذا الدور شريطة إعتداد طرائق أخلاقية في جمعها، وأن تتوافر في الوقت المناسب، ثم الإستفادة من المعرفة التي توفرها هذه المعلومات في بناء وتطوير إستراتيجيات المؤسسة، وتشير معرفة الذكاء الإستراتيجي إلى المنتجات النهائية لعملية الذكاء التي تنقسم عموما إلى خمس فئات:

- ✓ **الحدائثة:** وهي مؤشرات توضع في الوقت المناسب حول التطورات الجديدة والتي من المرجح أن يكون لها تأثير كبير على صنع القرار.
- ✓ **حاسمة:** تتمثل في تحليلات وأحكام متعلقة بالمواضيع المهمة للإدارة العليا.
- ✓ **التحذير:** تحديد التطورات والتهديدات المرجح أساسا أن يكون لها تأثير مباشر وسلبى على الأمن التنظيمي والاستراتيجيات.
- ✓ **البحوث:** تتعلق بالمنافس على المدى المتوسط والمدى الطويل.

¹ - أنجم أحمد عثمان، دور الذكاء الإستراتيجي في استنفاء أبعاد نموذج الجامعة الريادية وفقا للإطار الإرشادي للمفوضة ومنظمة التعاون الإقتصادي، دراسة ميدانية على جامعة الملك خالد، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك خالد، المجلد(45)، العدد(3)، 2023، ص:3.

² - مها عارف بريسم، دينا حامد جمال، تأثير الذكاء الإستراتيجي في تسويق الخدمة الجامعية، دراسة حالة كلية الرافدين الجامعة، كلية الإدارة والإقتصاد، كلية العلوم السياحية، مجلة العلوم الإدارية العراقية، مجلة فصلية متخصصة محكمة، المجلد(2)، العدد(2)، 2018، ص: 304.

✓ العملية والتقنية: معلومات وتحليلات عن التطورات العلمية والتقنية للمنافسين.

8_2: دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي: يساعد هذا الذكاء المؤسسة على معرفة التغيرات التي قد حدثت في السوق والتكنولوجيا الجيدة وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الإستراتيجية، ومن الجدير بالذكر بأن المؤسسات التي تمتلك عمليات الذكاء الإستراتيجي الفعالة هي المؤسسات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع إتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والإستجابة لها، أي أن الذكاء الإستراتيجي يركز على تحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية وإستراتيجياتهم الحالية وفهم قدراتهم ورسم تحركات المنافسين والزبائن الإفتراضية من خلال تبادل المعلومات الإلكترونية والإستفادة من الشراكة الإستراتيجية بقواعد البيانات الإلكترونية.

8_3: دور الذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة: يطور الذكاء الإستراتيجي من قدرة المؤسسات على التعلم الجماعي لكونه أداة لبناء مؤسسات الغد وعامل لتطوير الابتكار، ويساعد في بناء الذاكرة التنظيمية عندما يجعل قادة المؤسسات يتحولون من العمليات غير المنهجية في أداء العمل إلى أخرى أكثر هيكلية وتنظيم، كما أن فكرة المؤسسة الذكية لخوض غمار المنافسة العالمية تعمل على تمكين الأعمال من تطبيق فكرة إدارة سلسلة التوريد في بيئة المنافسة العالمية، بحيث يستطيع متخذ القرار الإستجابة للزبائن الدوليين إبرام العقود من خلال شبكة الأعمال الإلكترونية، فالذكاء الإستراتيجي يستثمر في إستخدام البرمجيات لضمان تفعيل سلاسل التوريد الإفتراضية تخطيطاً وجدولة ورقابة.

8_4: دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التغيير: يساعد الذكاء الإستراتيجي المؤسسة على التخطيط طويل الأجل ويمكنها من توقع التغيير وإدارته، كما يوفر للمديرين تفهم وتبصر ووسائل التغيير المحتملة للسياسات والإستراتيجيات والبرامج والتشريعات ويمكنه فحص بيئة عمل المؤسسة وتحديد الاخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المؤسسة، ويتضح أن توظيف عناصر الذكاء الإستراتيجي في قيادة المؤسسة يساعد المدراء في التنبؤ بالمستقبل وهذا يساعد المؤسسة على تغيير نشاطاتها وخدماتها بما يتلاءم مع رغبات المستفيدين.

وهناك من يضيف أدوار أخرى للذكاء الإستراتيجي وتتمثل في:¹

8_5: دور الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية: توصلت جهود العلماء والباحثين حول صفات القائد إلى نتيجة بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن القادة يتمتعون بسمات ومواهب خارقة تمكنهم من إحداث التغيير، ومن هذه السمات الذكاء، فهناك صلة وثيقة بين الذكاء والسمات القيادية، فقد دلت الأبحاث المتوافرة على أن الذكاء من أهم العوامل التي تحدد مستويات النجاح. لكنه ليس هو العامل الوحيد، فالفرد يخضع أيضاً لمستوى طاقته البدنية، واتفانه الانفعالي، واتجاهاته النفسية، لكن الذكاء يبقى الأبرز في نجاح القائد إلى جانب

¹ ميرفت محمد راضي وآخرون، الذكاء الإستراتيجي كمدخل للتحويل إلى المنظمة الرقمية شركة "فيوجن" لخدمة الإنترنت وأنظمة الاتصالات... أنموذجاً، المجلة العربية للإدارة، كلية فلسطين التقنية، المجلد (40)، العدد (1)، 2020، ص: 40.

سمات (الثقة بالنفس الأمانة، النضج العاطفي، والقدرة على القرارات، وتشخيص الفرص، واستشعار طرائق تفكير العاملين واكتساب ثقتهم).

وهذا ما يوضح دور الذكاء الاستراتيجي إلى جانب غيره من أنواع الذكاء في ترسيخ السمات القيادية، ثم إيجاد قادة ناجحين لاسيما في ظل تزايد أهمية القيادة للمؤسسات، والاعتماد على سمات (الذكاء والعقل والشخصية)، في الحكم على كفاءة قادتها، فضلا عن حاجة القادة إلى التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها في التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، وبروز أنماط جديدة من القيادة كالقيادة (الاستراتيجية، المعلوماتية، الفرقيه، المعرفية الوظيفية، والشبكية). والتي أوجبت تنوع أنماط الذكاء التي توسم بها تلك القيادات، بدلا من الاعتماد على نمط بمفرده كأنموذج قياسي للحكم على فاعلية الأنماط جميعها.

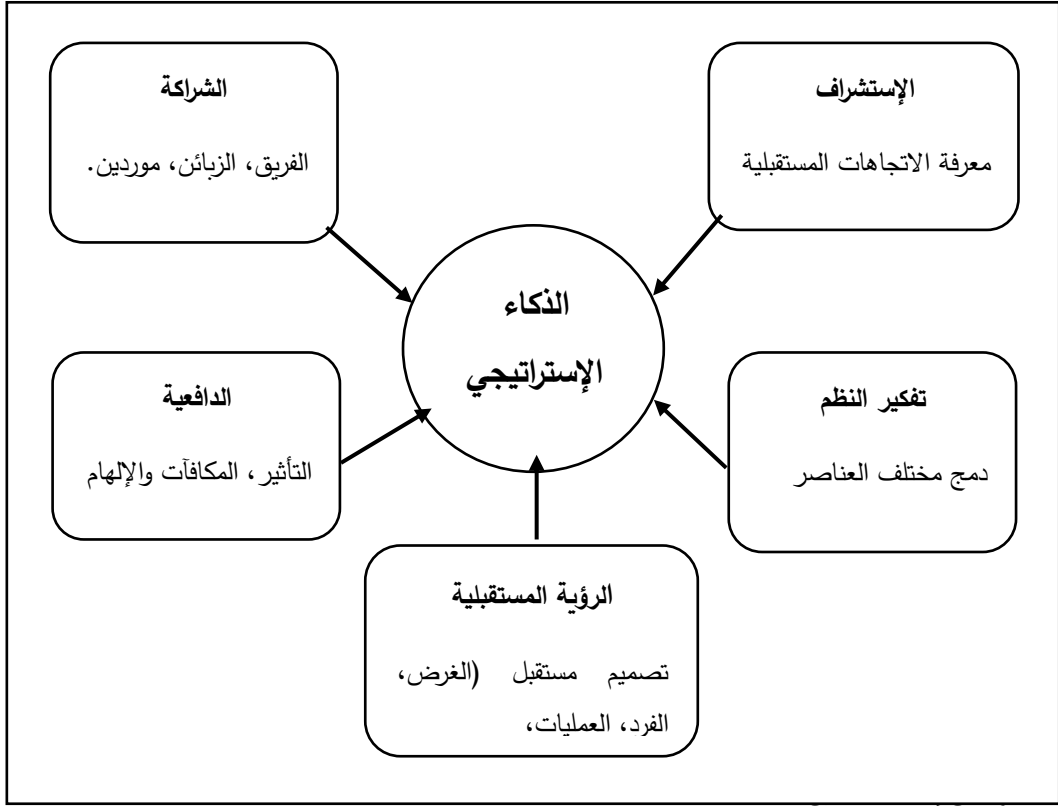
المطلب الثاني: أساسيات حول الذكاء الإستراتيجي

إن الذكاء الإستراتيجي نظام يتألف من عدة أساسيات تعمل معا لضمان فعالية ونجاح التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي، هذه الأساسيات تشمل عناصر الذكاء الإستراتيجي والتي تتمثل في (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) والتي تعتبر لبنة أساسية لتحقيق التوجه والنجاح لأي مؤسسة، وسيتم التعرف على مكونات الذكاء الإستراتيجي حيث أن كل مكون من مكوناته يحمل دورا أساسيا في توجيه السفينة الإستراتيجية نحو ميناء النجاح والاستمرارية، وسيتم عرض وتفصيل ذلك من خلال مايلي:

أولاً: عناصر الذكاء الإستراتيجي

يتكون الذكاء الإستراتيجي من عدة عناصر مختلفة تساعد القادة على تحديد الأهداف بوضوح وإتخاذ القرارات الصائبة للمستقبل والتعرف على البيئة المحيطة بالمؤسسة بدقة عالية كما هو موضح في الشكل رقم(1) وتتمثل هذه العناصر في مايلي:

الشكل رقم(1): عناصر الذكاء الإستراتيجي



ويتضح من خلال الشكل أعلاه أن عناصر الذكاء الإستراتيجي يتمثل فيمايلي:

1_ الإستشراف

- 1_1: تعريف الإستشراف:** يعني إستشراف أليات المستقبل من خلال فهم تجارب الحاضر والماضي، ومعرفة التحديات التي تواجه المؤسسة، والذي يؤدي إلى توسيع قاعدة التحليل وزيادة الوعي لدى قادة الأعمال بالفرص المحيطة بهم، والإستشراف هو قدرة الفرد على التفكير والإدراك لحقيقة الأمور قبل ظهورها أو حدوثها، بناء على خبرات مكتسبة وملكات عقلية تتفاوت من شخص إلى آخر، تمكنه من تفادي المخاطر وإستغلال الفرص.¹
- 1_2: أهمية الإستشراف:** لعملية الإستشراف تأثير كبير على عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة ومن خلالها تلعب المؤسسة الدور الكبير في عميلة الإستباق في إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتي يمكن ذكرها على النحو

¹ مراد صالح أحمد الورقي وآخرون، تأثير الذكاء الإستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية لعينة من القيادات في المؤسسة العامة للإتصالات المركز الرئيس، مجلة جامعة البيضاء، كلية العلوم الإدارية والحاسبات رداغ، جامعة البيضاء، المجلد(5)، العدد(4)،

التالي:¹

- ✓ اعتماده التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب منظم؛
- ✓ مساعدة القادة في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على عملها؛
- ✓ النظر إلى الأمور الصعبة والمعقدة بطريقة شمولية وأية أمور طارئة في المستقبل بطريقة إبتكارية؛
- ✓ توفير طاقة إستقرائية تسمح للقادة بتطوير إستراتيجيات موجهة لتحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة؛
- ✓ يتيح فرصة إلى السياسات الاقتصادية بشكل شامل وكلي من أجل إتخاذ القرار المناسب للأوضاع القادمة والمستقبلية والتي يمكن أن تؤثر على المؤسسة وهذا بحد ذاته ميزة للمؤسسة على غيرها من المؤسسات؛
- ✓ يمكن المؤسسة من معرفة التوقعات المالية وكذلك البيئية بالإضافة إلى التغيرات الاجتماعية لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة والنتائج المرضية لتوقعاتها؛
- ✓ يعطي الإستشراف المؤسسة التميز في الوصول إلى المعلومات والكفاءات في جميع أنحاء العالم؛
- ✓ تنسيق القدرات العقلية للقادة ومنحهم رؤية إبداعا وتبصر بقضايا السوق والمنافسين؛
- ✓ تبادل الآراء مع بعضهم البعض كخبراء من كونهم قادة لكل مؤسسة على حدة ويعقد الإستشراف الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما إن كان من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة؛
- ✓ توفير المعلومات الإستراتيجية للمدراء يصعب الحصول عليها وتتعلق بالمستقبل لاتخاذ القرارات المناسبة ويزيد هذا العنصر من وعى المدراء لإقتناص الفرص ولتقليل من المخاطر ومعرفة التحديات التي تواجه المؤسسة؛
- ✓ الإستفادة منها في وضع الأهداف الإستراتيجية التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وهو ما تسعى إليه الإدارة العليا.

1_3: مراحل الإستشراف: يمر الإستشراف بثلاث مراحل تتمثل في الآتي:²

- ✓ جمع، توحيد، تحليل، وإختصار، المعلومات المتوفرة من المصادر المختلفة مثل المؤلفات والخبراء والمسوح والحكومة والمؤسسات عن طريق عدة منهجيات مثل المسح البيئي الكمي والنوعي وغيرها؛
- ✓ ترجمة وتفسير المعرفة: من أجل تقديم فهم المستقبلات المحتملة للمؤسسة؛

¹ عبد الحليم عبد العزيز العوالمه، أثر البيئة الريادية في الذكاء الإستراتيجي: الدور المعدل لرأس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2022، ص ص: 86_87.

² مريم نادى صبحي عوض، واقع الذكاء الإستراتيجي بجامعة الفيوم، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد(16)، العدد(9)، 2022، ص:929.

✓ الإلتزام والاستيعاب: لتحويل مخرجات الإستشراف إلى أنشطة ذات معنى والتي سوف تؤدي إلى نتائج مرتبطة بمستقبل المؤسسة.

2_ تفكير النظم System Thinking

2_1: تعريف تفكير النظم: هو القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكّل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها،¹ كما أن التفكير النظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها للوصول إلى الهدف المنشود للمؤسسة حيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المؤسسة.²

2_2: أنواع الأنظمة: هناك ثلاث أنواع من الأنظمة هي:³

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.

3_ الرؤية المستقبلية Future vision

3_1: تعريف الرؤية المستقبلية: تمثل الرؤية المستقبلية ما تتوي المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، وتضع الإدارة العليا الرؤية المستقبلية للمساعدة على القيام بأعمال التخطيط والتوجيه، وتحاول الرؤية المستقبلية الإجابة على كثير من الأسئلة مثل: ماذا تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل وإلى أين ستصل في مسيرتها وتحديد الرؤية خططها المستقبلية في التنمية، ويجب أن تتصف الرؤية بالإيجاز، والوضوح، والبساطة،

¹ محمد عبد الرحيم المحاسنة، سالم أحمد الشماسين، **أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية**، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، المجلد(2)، 2016، ص:179.

² علوية سعيد عثمان زبير، **أثر البقطة والذكاء الإستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات العربية، دراسة تطبيقية على عينة من اتحاد أصحاب العمل السوداني**، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلد(10)، العدد(2)، 2021، ص:400.

³ عماد سحمدي، السعيد مزيان، **دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SME) على مؤسسة اتصالات الجزائر**، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، المجلد(8)، العدد(1)، 2023، ص: 144.

ولنجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي، لا بد أن تكون رؤية تعطي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المؤسسة (القيم، والأنظمة، والعاملون، والقيادة، والهيكـل التنظيمي)، وأن تكون رؤية المستقبل واقعية تخاطب مشاعر واحساس العاملين وذكاءهم. وعلى القائد أن يتمسك برؤيته إيماناً بأنه يرى في المستقبل ما لا يراه غيره، وأن رؤية قادرة على تحقيق الأهداف المرسومة، لكن عليه أن يتقبل الانتقاد من الآخرين، ومستعداً للدفاع عن رؤيته وتذليل الصعاب التي يمكن أن تعترض تنفيذها.¹

3_2: دور الرؤية المستقبلية: يتمثل دور الرؤية المستقبلية فيما يلي:²

- ✓ رسم خارطة طريق للعاملين تمكنهم من صنع واتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم في المؤسسة؛
- ✓ تبنى حالة من التفاعل الإيجابي بين العاملين في المؤسسة، ومن ثم تشجيع حالة الإبداع والإنجاز والتحفيز والمرونة وإيصال الرؤية لجميع العاملين وكسب تأييدهم لها والتعهد بتحقيقها؛
- ✓ تحديد التوجهات المرغوبة وتطوير إمكانات المؤسسة استعداداً للتغيرات القادمة؛
- ✓ ميثاق يشمل التزام وتعهد يمنع إنحراف المؤسسة عن تحقيق أهدافها.

4_ الدافعية Motivating

4_1: **تعريف الدافعية:** هي عبارة عن ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إثباتها وجعلهم مستعدون لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي أيضاً عبارة عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مرض، إذ أن الدافعية هي قدرة القادة الذين يتمتعون بذكاء إستراتيجي على دفع وتحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم مما يجعل المؤسسة تحقق مزايا تنافسية.³

وهناك أربعة قواعد يجب على القادة اتباعها بهدف كسب ولاء الموظفين وهي:⁴

- ✓ المسؤوليات (Responsibilities) وتشمل المهام والمصالح والمهارات.

¹ _ رامت رمضان محمد حسين، أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: تحليل الدور المعدل للمناعة التنظيمية بالتطبيق على شركة مصر للطيران، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الإسكندرية، المجلد (60)، العدد (6)، 2023، ص: 279.

² _ حنان زكريا السيد الدسوقي، الذكاء الإستراتيجي كألية للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد (10)، العدد (2)، 2022، ص: 185.

³ _ إشراقة عبد الله محمد شيخ إدريس، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين جودة خدمات النشر والتوزيع، دراسة ميدانية على قيادات مركز الأدب العربي للنشر والتوزيع، مجلة دراسات الأعمال والإدارة، كلية الأعمال، جامعة الباحة، المجلد (6)، العدد (3)، 2023، ص: 43.

⁴ _ إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الإستراتيجي دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم، العدد (27)، 1442هـ، ص: 366.

- ✓ العلاقات (Relationship) وتشمل الانفتاح والعمل الجماعي.
- ✓ المكافآت (Rewards) وتشمل المكافآت والحوافز وفقاً لمستوى الأداء.
- ✓ الأسباب (Reason) وتشمل ربط المهام بالنتائج.

5_الشراكة Partnership

5_1: تعريف الشراكة: هي عبارة على تحالف لمؤسستين أو أكثر، بحيث تعكس هذه العملية التعاون وتبادل المعلومات فيما بينهم لبناء إستراتيجية أعمال ناجحة، وترتكز على الاستغلال الذكي لكامل طاقات المتشاركين لتحقيق الأهداف المنشودة، فالشراكة تعكس قدرة المدير الذكي إستراتيجياً على إقامة تحالفات إستراتيجية.¹

وهناك دوافع لتشكيل الشراكات وهي كما يلي:²

دوافع للدخول إلى الأسواق وهيكله وسوف؛

دوافع مرتبطة بالمنتج والسوق؛

دوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد وأيضاً تقليل وزيادة الموارد؛

دوافع مرتبطة بتعزيز المهارات (مهارة التعلم من المتحالفين).

وتعد الثقة والالتزام، وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج، مقومات رئيسة لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الشراكة، ولنمو المؤسسات المنطوية تحت لواء الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة.

5_2: أنواع الشراكة: للشراكة عدة أنواع تتمثل في:³

5_2_1: الشراكة الوظيفية: تكون ضيقة المجال وترتبط فقط في منطقة وظائفية واحدة من العمل، وفي هذه الحالات يكون تكامل الاحتياجات للمؤسسات المساهمة أقل تعقيداً وبالتالي هذا النوع من الشراكة عادة لا يأخذ شكل الاتحاد بالربح والخسارة؛

¹ زواو ضياء الدين، بن سالم فاروق، أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة لآراء عينة من الإطارات المسيرة في مؤسسة " إريس IRIS " سطيف، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد(7)، العدد(2)، 2023، ص: 314_315.

² مريم ندى صبحي عوض، مرجع سابق، ص: 933_934.

³ رزان بنت فيصل الخطيب، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية رأس المال الفكري، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد(39)، 2022، ص: 110.

5_2_2: الشراكة الإنتاجية: هي شراكة ذات طبيعة عملية، تتكون بإتحاد مؤسستين أو أكثر، يقوم فيها كل شريك من المؤسسات بصنع منتجات أو خدمات بشكل مشاركة أو حصة أو فائدة عامة، وتساهم الشراكة الإنتاجية في تعزيز قدرات المؤسسات المتشاركة كلها أو أحدها؛

5_2_3: الشراكة التسويقية: هي تحالفات تتقاسم فيها مؤسستين أو أكثر خدمات التسويق أو الخبرات، وفي أغلب الحالات ترتبط المؤسسة بشريك يقدم منتجاتها أو خدماتها في سوق يكون له حضور فيه، بحيث يساعد الشريك الجديد المؤسسة على الترويج والإعلان وتوزيع منتجاتها وخدماتها؛

5_2_4: الشراكة المالية: هو تحالف للمؤسسات التي تريد تقليل المجازفة المالية المتعلقة بمشروعها، وقد يتقاسم الشركاء المساهمة في الموارد المالية للمشروع، أو أن أحد الشركاء يساهم بالأموار المالية بينما يقوم الطرف الثاني بالعمل أو وضع أنواع أخرى من المساهمات الموزنة جزئية نقصه في الاستثمار المالي؛

5_2_5: الشراكة بالبحث والتطوير: تركز على تحمل مصاريف البحث لتطوير منتجات أو خدمات جديدة وهذه الشراكة عادة ما تكون ليست على أساس المخاطرة بالربح والخسارة، طالما يمكن من خلالها نقل المعرفة العلمية بين الشركاء بالتداولات البحثية الخاصة وتبادل الأوراق العلمية والزيارات المختبرة.

ثانيا: مكونات الذكاء الإستراتيجي

للذكاء الإستراتيجي عدة مكونات مختلفة وقد تباينت وجهات نظر الباحثين حول هذه المكونات وكل منهم يصنفها حسب وجهة نظره وسيتم التطرق الى مختلف تصنيفات المكونات من خلال مايلي:

1_ التصنيف الاول: ¹

1_1: النشاط: نشاط الذكاء ينطوي على عملية دفع المستخدم إلى التوجه لكافة مصادر المعلومات عن المنافس، الصناعة والسوق، فهذه المعلومات هي التي تشكل الأمن التنظيمي للمؤسسة، مثلا فيما يخص المنافس فالمعلومات تتكون من نوايا المنافس، الأداء، وكذلك نقاط القوة والضعف، ويتطلب جمع هذه المعلومات، تحليلها وتوفيرها لمتخذ القرار، فالذكاء يمكن فهمه وإستيعابه من خلال ما يعرف بدورة الذكاء، فإن نموذج هذه الدورة يتكون من خمس مراحل كمايلي:

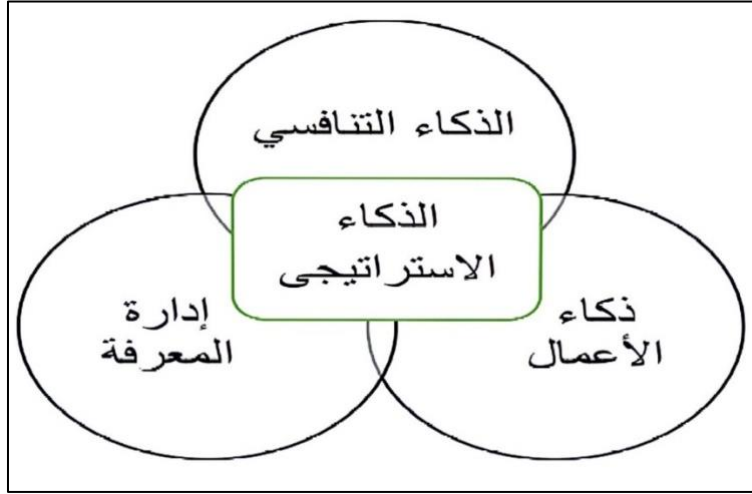
✓ **التخطيط والتوجيه:** حيث يتم وضع إحتياجات متخذي القرارات من الذكاء؛

¹ - مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2014_2015، ص ص: 21_22.

- ✓ جمع البيانات: جمع البيانات والمعلومات من كل المصادر المتاحة ومتى إنتهت هذه العملية فإنه تم إنتاج معلومات إستخبارية أو معلومات الذكاء؛
- ✓ المعالجة والإستغلال: يتم تحويل البيانات الخام، معالجتها، أي بعبارة أخرى وضعها في الشكل المناسب لعملية الذكاء؛
- ✓ التحليل والإنتاج: يتم التكامل بين تحليل وتقييم جميع المعلومات المتاحة وإعداد منتجات الذكاء المختلفة؛
- ✓ الشراء: أي تسليم منتجات الذكاء إلى المستخدمين المحددين مسبقا.
- 1_2 المعرفة: معرفة الذكاء تشير إلى المنتجات النهائية لعملية الذكاء الإستراتيجي وتنقسم هذه منتجات الى:
 - ✓ الحالية: وهي المؤشرات حول التطورات الجديدة في الوقت المناسب والتي من المرجح أن يكون لها تأثير كبير على السلطة التنفيذية لصنع القرار؛
 - ✓ التقديرية حاسمة: تتمثل في تحليلات والأحكام المتعلقة بأهم المواضيع المهمة للإدارة العليا؛
 - ✓ التحذير: تحديد التطورات والتهديدات والمرجح أساسا أن يكون لها تأثير مباشر وسلبي على الأمن التنظيمي، الإستراتيجيات والسياسات؛
 - ✓ البحوث: تتعلق بالمنافس على المدى المتوسط والمدى الطويل وغيرها من القضايا التي لها دور مهم؛
 - ✓ العملية والتقنية: معلومات وتحليلات عن التطورات العملية والتقنية للمنافسين.
- 3_ التنظيم: الذكاء أيضا هو تنظيم فهو نظام رسمي للمؤسسة فقد أشار Porter أن تجميع البيانات لتحليل متطور عن المنافس يتطلب ربما أكثر من عمل شاق لكي يكون فعال، فإن هناك الحاجة لآلية منظمة لنوعا من نظام ذكاء المنافس لضمان كفاءة العملية.
- 2_ التصنيف الثاني:

إن الذكاء الإستراتيجي يعتبر مفهوما متكاملا يغطي أنواعا أخرى من الذكاء في المؤسسة حيث يشمل الذكاء الإستراتيجي مفاهيم نكاء الأعمال والذكاء التنافسي وإدارة المعرفة، كما هو موضح في الشكل رقم(2):

الشكل رقم (2): مكونات الذكاء الإستراتيجي حسب التصنيف الثاني.



المصدر: عبد الرحيم نادر عبد الرحيم إسماعيل، الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد (14)، العدد (2)، 2023، ص: 219.

يتضح من الشكل السابق أن الذكاء الإستراتيجي يتكون من ثلاث مكونات أساسية تتمثل في:¹

2_1: الذكاء التنافسي: هو نوع الذكاء الذي يتضمن عملية جمع المعلومات عن المنافسين ويساعد على تحسين قدرة الشركة على إتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق الأهداف؛

2_2: ذكاء الأعمال: هو نوع من الذكاء الذي يساعد على فهم بيئة المؤسسة من خلال تحليل البيانات المستخدمة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية ومن هنا فإن الذكاء التنافسي يشير إلى الذكاء الخارجي، بينما يشير ذكاء الأعمال بشكل أساسي إلى الذكاء الداخلي؛

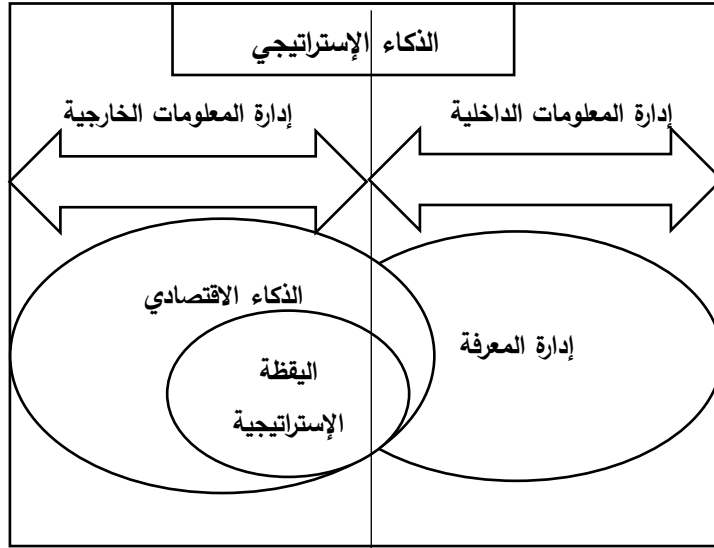
2_3: إدارة المعرفة: هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تطوير المعرفة وإستخدامها لتحقيق مجموعة من النتائج مثل الأهداف التنظيمية وفعالية الأداء والقيمة المدركة.

3_ التصنيف الثالث:

الذكاء الإستراتيجي هو المفهوم الجامع لكل من الذكاء الإقتصادي والذي هو إدارة المعلومات الداخلية للمؤسسة وحمايتها وكذلك إدارة المعرفة والتي تعرف بكل عام على أنها إدارة المعلومات الخارجية للمؤسسة، والشكل رقم (3) يوضح ذلك:

¹ عبد الرحيم نادر عبد الرحيم إسماعيل، الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد (14)، العدد (2)، 2023، ص: 218

الشكل رقم (3): مكونات الذكاء الإستراتيجي حسب التصنيف الثالث.



المصدر: العيداني إلياس، دور نظام الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد (1)، العدد (1)، 2018، ص:65.

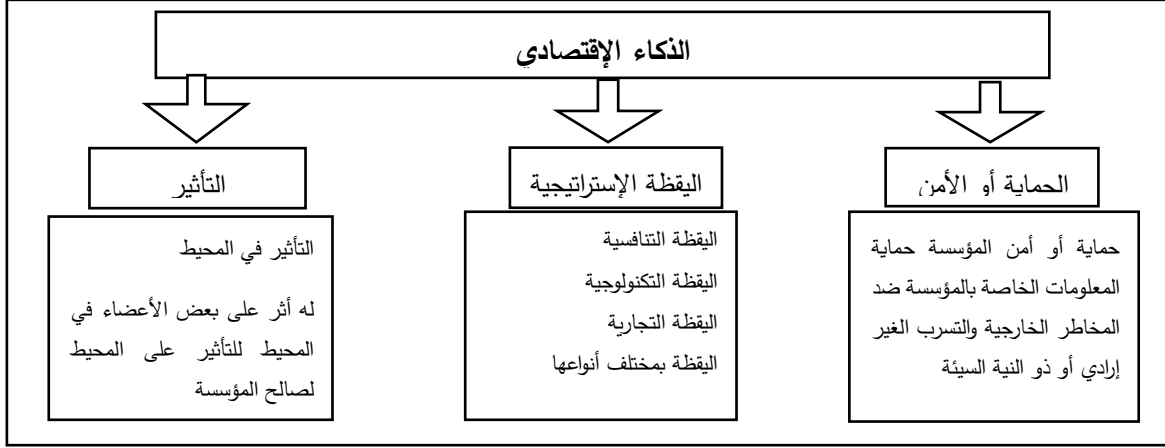
يتضح من الشكل السابق أن الذكاء الإستراتيجي يتكون من:

3_1: الذكاء الاقتصادي: هو ذلك النظام الكفيل برصد بيئة المؤسسات والذي يمكنها من إكتشاف الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف، وذلك عبر مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالبحث، والمعالجة، والتوزيع، ونشر المعلومات بشكل مفيد يساعد المؤسسات على اتخاذ القرارات الصائبة وتعزيز قدراتها التنافسية، مع الإشارة إلى أن كل هذه الفعاليات تتم في إطار قانوني وتحمل في طياتها أبعادا حمائية وتأثيرية.¹

3_1_1: مكونات الذكاء الاقتصادي: يتألف نظام الذكاء الاقتصادي من ثلاث نظم مترابطة ومتكاملة وهي اليقظة الإستراتيجية، الأمن والتأثير، والشكل رقم (4) يوضح مكونات الذكاء الاقتصادي:

¹ _ خوالد أبوبكر، بوزرب خير الدين، الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول: قراءة في التجربة اليابانية، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد (3)، العدد (3)، 2017، ص:38.

الشكل رقم (4): مكونات الذكاء الإقتصادي



المصدر: كنوشة محمد، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة تراكيا، العدد(13)، 2015، ص 95.

يتضح من الشكل السابق أن الذكاء الإستراتيجي يتكون من:¹

1_1_1: اليقظة الإستراتيجية: تعتبر اليقظة الإستراتيجية أهم العناصر المكونة لنظام الذكاء الإقتصادي، وتعرف على انها نظام للمساعدة في إتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل البيئة والأثار الإقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل تجنب المخاطر وإستغلال الفرص، ولليقظة الإستراتيجية أربعة وضايف رئيسية هي:

أ. **التوقع:** وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط؛

ب. **الإكتشاف:** إكتشاف فرص وأسواق جديدة، وطرائق جديدة لأداء الأعمال، التعرف على منافسين جدد أو محتملين، المؤسسات التي يمكن شرائها أو إقامة معهم شراكة من أجل التطوير، إكتشاف فرص في السوق؛

ج. **المراقبة:** مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط؛

د. **التعلم:** تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء ونجاح الآخرين(المنافسين) مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أساليب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين

1_1_2: حماية وأمن المؤسسة: يمكن تعريف أمن المعلومات على أنه: مجموعة من الوسائل أو الإمكانيات النشطة والدفاعية لضمان حماية التراث المعلوماتي للمؤسسة ونشاطها.

¹ كنوشة محمد، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة تراكيا، العدد(13)، 2015، ص ص: 94_95.

1_1_3: التأثير: التأثير هو استخدام المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من العمل على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها، مواجهة التيارات التي قد تكون ضارة، وللتأثير عدة وسائل أهمها التأثير عن طريق حملات الإتصال وهذا للتأثير على قادة الرأي.

3_2: إدارة المعرفة: هي عملية تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الاعمال، سواء كان في الوثائق او قواعد البيانات او في عقول العاملين لإضافة القيمة للمؤسسة من خلال الابتكار وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقه.¹

المطلب الثالث: محددات الذكاء الإستراتيجي

يمتلك الذكاء الإستراتيجي مجموعة من المحددات التي تميزه عن الأشكال الأخرى من الذكاء ومن أهم هذه المحددات توجد مراحل الذكاء الإستراتيجي والتي يمثل الطريق الذي ستتسلكه المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والتأقلم مع التحديات والتغيرات في البيئة، وتوجد ايضا نماذج الذكاء الإستراتيجي والتي تشكل عامل رئيسي في الأساليب والأدوات المستخدمة لتقييم القدرات الإستراتيجية لأفراد وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، الى جانب ذلك قد يواجه الذكاء الاستراتيجي مجموعة من تحديات وصعوبات معية تعيق مساره في المؤسسة، وسنذكر هذه المحددات بالتفصيل من خلال مايلي:

أولاً: مراحل الذكاء الإستراتيجي

للذكاء الإستراتيجي عدة مراحل مختلفة يمكن إيجازها فيمايلي:²

- ✓ **مرحلة الإستعار Sensing** : بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- ✓ **مرحلة الجمع Collection**: تركز على طرائق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى؛
- ✓ **مرحلة التنظيم Organization**: تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي جرى جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات؛
- ✓ **مرحلة المعالجة Processing**: تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها الى معلومات بالطرائق والأدوات المناسبة؛
- ✓ **مرحلة الاتصال Communicating** : تتضمن تسهيل عملية الوصول الى المعلومات للمستخدمين؛

¹ _ الطاهر احمد محمد علي، الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسات الصحية بولاية الخرطوم، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد(4)، العدد(1)، 2021، ص: 249.

² _ فضيلة سلمان داود، الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والإستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(22)، العدد(90)، 2016، ص: 214.

✓ مرحلة الاستخدام **Using**: اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها.

وهناك تصنيف آخر لمراحل الذكاء الإستراتيجي إذ يتقاطع هذا التصنيف مع مراحل الذكاء الاقتصادي وتتمثل هذه المراحل في:¹

✓ **تحديد الحاجة إلى المعلومة**: أن مراحل اتخاذ القرار وكذا كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة في كافة المستويات تتطلب الحصول على المعلومة في الوقت والمكان المناسبين؛

✓ **جمع المعلومة**: أن كل المستويات المؤسسة معلومات محددة ودقيقة، الأمر الذي يتطلب تحديد المصادر لإيجاد المعلومة، من المصادر الرسمية والغير رسمية؛

✓ **معالجة المعلومة**: وتعني تجميع كافة البيانات والمعطيات من أجل تحليلها بشكل متجانس، وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة، فهي تعطي صورة واضحة تساعد في الغرض المنوط منها؛

✓ **بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار**: هذه الخطوة هي نتيجة لكل المراحل التي تسبقها، حيث يتم طرح المعلومة واستخدامها في المنظمة بم يساهم في خلق القيمة المضافة.

إن كل العمليات السابقة من تحديد، تجميع، ومعالجة للمعلومات تكون بدون جدوى إذا لم يتم استغلالها بالشكل والوقت المناسب للمنظمة، فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد، والمستوى المطلوب، إذ أن للمعلومة تكلفة كبيرة، سواء استخدمت من طرف المنظمة أو لم تستخدمها، لذلك يجب توفيرها في المكان والزمان المناسبين من أجل استخدامها، حيث تشكل المعلومة أهم متطلبات الذكاء الاستراتيجي.

ثانيا: نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي:

في ظل التطورات التكنولوجية والاتصالية التي وفرت سرعة تنقل ووصول المعلومات مهما كان مصدرها، أدركت المؤسسات أهمية الذكاء الإستراتيجي خاصة في بيئة الأعمال المتغيرة، مما أدى إلى اعتماد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات، وعلى رغم من اعتماده في المؤسسات فهذا لا يعنى أنها حققت النتائج التي وضعت من أجلها هذا النظام، خصوصا للتكلفة الكبيرة التي يكلفها للمؤسسة، مالم يتمتع بالكفاءة المرجوة، ومن أجل قياس كفاءة نظام الذكاء الإستراتيجي قدم الباحثون والعلماء عدة نماذج مختلفة لقياس كفاءة الذكاء الإستراتيجي، ومن بين أهم هذه النماذج مايلي:

1_ نموذج تريغور وزميرمان (Tregor and Zimerman1998) : قدم كل من تregor and Zimerman نموذجا لقياس الذكاء الإستراتيجي إنطلاقا من كونه عملية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها

¹ - أمانى محمد شريف، ثابت حمدي ثابت محمد، **تطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية المصرية على ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي (جامعة أسطو نموذجا)**، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد(107)، 2023، ص ص: 562_564.

وإعتمادها في صناعة قرارات حاسمة، مركزا على مدى تحقيق الفعالية في مراحل هذه العملية، في نفس السنة قداما نموذجا آخر يشمل على مجموعة أسئلة توجه إلى أعضاء الإدارة العليا لإختبار معامل الذكاء الإستراتيجي، ومن خلال إجابة أعضائها على الأسئلة تتحدد قيمة هذا المعامل والجدول الموالي يوضح مجموعة الأسئلة للنموذج.¹

الجدول رقم(1): مضمون نموذج Tregor and Zimerman

مضمون النموذج	Tregor & Zimerman
<p>قدا نموذجا يشتمل على مجموعة أسئلة توجه لأعضاء الإدارة العليا هي:</p> <p>هل حددت الإدارة العليا صورة المؤسسة بوعي، وحددت ماذا تريد أن تصير إليه المؤسسة بصدد طبيعة واتجاه نشاط الأعمال على امتداد السنوات القليلة القادمة.</p> <p>هل تعرف خصائص إستراتيجية مؤسستك.</p> <p>هل يرغب المديرون الآخرون في المؤسسة أن يشاركوا في صياغة رؤيتكم للاتجاه الاستراتيجي المستقبلي للمؤسسة؟</p> <p>هل إستراتيجيتكم دقيقة بما يكفي لجعلكم والمديرين المحيطين بكم تتفوقون فوراً على أي من المنتجات والأسواق الجديدة، التي ترى إستراتيجيتك الحالية أن تشتملها، أو تستبدها لتتحول نحو منتجات وأسواق جديدة؟</p> <p>هل تساعدكم إستراتيجيتكم على المفاضلة، ثم الاختيار المستقبلي بين المنتجات أو الأسواق، بدلا من المفاضلة ثم الاختيار اعتمادا على (تحليل الكلفة/العائد، وتوافر قوة العمل، المهارات المطلوبة ... وغيرها من المعايير).</p> <p>هل مداولاتكم الإستراتيجية منفصلة عن جهودكم في التخطيط الطويل الأمد.</p> <p>هل إستراتيجيتكم المقبلة تحدد بوضوح خططكم ومشاريعكم وميزانيتكم على خلاف الحالة التي تكون فيها الخطط والميزانية هي التي تحدد الإستراتيجية؟</p> <p>هل تساعدكم الافتراضات التي تضعونها عن البيئة في صياغة الإستراتيجية، بدلا من اعتمادها كقاعدة فقط للتنبؤ بالتخطيط الطويل الأمد؟</p> <p>هل تحدد إستراتيجيتكم المستقبلية وبوضوح قراراتكم بصدد التوريدات وتخصيصات رأس المال، والنظم الجديدة، بدلا من أن تكون هذه القرارات أساسا إستراتيجيتكم؟</p>	

¹ _ الهاشمي ربيعي، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020_2021، ص: 46.

<p>هل تملك وحدات أعمالكم وأقسامكم التنفيذية إستراتيجيات تنفيذية دقيقة ومحددة بوضوح؟</p> <p>هل تتوافر إدارتكم الرئيسية إستراتيجيات دقيقة ومحددة بوضوح؟</p> <p>هل تدعم هذه الاستراتيجيات إستراتيجيات وحدات الأعمال أو إستراتيجيات المؤسسة؟</p> <p>هل يراجع الأداء الكلي لمؤسستكم ووحدات أعمالها على مستوى الأداء الإستراتيجي والنتائج العملية لكليهما؟</p>	
--	--

المصدر: الهاشمي الربيعي، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020_2021، ص: 46.

يمثل الجدول رقم (1) مجموعة من الأسئلة لنموذج Tregor and Zimerman لاختبار معامل الذكاء الإستراتيجي توجه هذه أسئلة الى أعضاء الإدارة العليا ويتم الإجابة عليها بـ "نعم" أو "لا"، وكلما زاد عدد الأسئلة التي تم الإجابة عليها بـ "لا" كانت إستراتيجية المؤسسة غير سليمة، وبالتالي قل الذكاء الإستراتيجي، وهذا يعني أن أوضاع المنظمة غير جيدة والعكس صحيح.

2_ نموذج (Castillo & al): تناول فيها أربعة عناصر وهي:¹

2_1_ الإستشراف: هو قابلية القائد على التفكير في صورة قوى غير مرئية، ولكنها تصنع المستقبل وهو في مجال العمل (إستشعار المؤسسة وقادتها موجة قادمة ثم ركوبها)

2_2_ الذكاء الاقتصادي: وهو مجموعة الأساليب والأدوات التي تدعم اتخاذ القرارات الضرورية التي تساهم في صياغة الإستراتيجيات التي تعمل على تطوير المؤسسة، بالإضافة إلى كونه نظام إدارة المعلومات الخارجية.

2_3_ إدارة المعرفة: وتهتم بجمع وتنظيم وتصنيف البيانات ونشرها في المؤسسة حتى تكون في متناول من من هم بحاجة إليها.

¹ الهاشمي الربيعي، ساوس الشيخ، إسهامات الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في ظل الدور الوسيط لضمان الجودة، دراسة تطبيقية على جامعة أدرار، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، المجلد (11)، العدد (1)، 2021، ص: 510.

2_4_ المقارنة المرجعية (benchmaking): هي العملية المنظمة والمستمرة خاصة بمقارنة الأداء، المؤسسات والوظائف الاستراتيجية، وقطاعات العمل المختلفة مقارنتها بالأفضل منها بهدف الوصول إلى الأداء الأفضل.

3_ نموذج (Maccoby): وهو نموذج يقوم على عدة عناصر وهي:¹

الإستشراف Foresight،

تفكير بالنظم Systems Thinking،

الرؤية المستقبلية Visioning،

الشراكة Partnerships،

الدافعية Motivation

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

4_ نموذج (Harden): إشتمل نمودجه على المهارات الـ (7) للذكاء الاستراتيجي وهي: القوة، المعرفة، السيطرة، التوازن، الحكمة، الأداء، الاستقامة.

5_ نموذج جيورجيو (Georghiou): حيث قدم جيورجيو نمودجا لقياس الذكاء الإستراتيجي، كم خلال قياس العناصر التالية:²

5_1_ التقييم Evaluation: وهو تحليل الأداء السابق في المؤسسة لتخصيص الموارد والسياسات في المؤسسة.

5_2_ الإستشراف Foresight.

5_3_ التقييم التكنولوجي (Assessment Technology): وهو توقع الأثار والردود الفعل لخفض التكاليف البشرية والإجتماعية، لتعلم كيفية التعامل مع التكنولوجيا في المجتمع، في إشارة إلى إعتبار التكنولوجيا في المؤسسة ميزة تنافسية لها.

¹ الهاشمي الربيعي، مرجع سابق، ص: 47.

² زين محمد مرهج، أثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة حالة في قطاع البنوك بنك سوريا والمهرج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2022_2023، ص: 26.

6_ نموذج اللجنة الأوروبية (European Commission): لقد قدمت اللجنة الأوروبية نموذجاً للذكاء

الإستراتيجي يتكون من عنصرين رئيسيين هما:

الذكاء الاقتصادي (Economic Intelligence)

إدارة المعرفة (Knowledge Management)

مما يلاحظ من جملة النماذج التي وضعت لقياس الذكاء الإستراتيجي، أن كل نموذج يقوم بقياس الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة من خلال مجموعة من المحاور، وفي هذه المحاور يتم طرح جملة من الأسئلة حولها، لأعضاء الإدارة العليا، والمدراء التنفيذيين وبدرجة أقل العمال داخل المؤسسة.

ثالثاً: المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الإستراتيجي.

1_ معوقات تطبيق الذكاء الإستراتيجي

هنالك العديد من الأسباب التي تجعل امتلاك الذكاء الاستراتيجي واستخدامه بكفاءة وفعالية من الأمور الصعبة أهمها:¹

- ✓ كثرة تدفق المعلومات الخاصة بمحيط المؤسسة، فبيئة المؤسسة على درجة عالية من التعقيد، بالإضافة إلى عدم استقرارها؛
- ✓ تعقد عملية الاتصال التي يحتاجها الذكاء الاستراتيجي، حيث يؤدي زيادة حجم المعلومات إلى تعقيد شبكات الاتصال، مما ينتج عنه التأخر في وصول المعلومات لمتخذي القرار في الوقت المحدد؛
- ✓ صعوبة القيام بالتحديد المسبق أو التنبؤ بنمو وتطور البيئة، مما يزيد من صعوبة الحصول على كل المعلومات المتعلقة بالتغيرات الناتجة عن هذا النمو في الوقت المناسب؛
- ✓ تعقد البيئة وسرعة التغيرات مما يستوجب عدم الاعتماد على استراتيجية واحدة وعدم الاستجابة للمتغيرات البيئية بنفس الأسلوب، مما يزيد من تعقيد استخدام الذكاء الاستراتيجي؛
- ✓ التحكم في التغيرات البيئية ويتطلب استراتيجيات تسرع استجابة المؤسسة، وكذلك تسمح لها بفهم التحولات الواقعة على نطاق واسع وبطريقة أكثر عمقا، ويحتاج ذلك إلى طرق مناسبة لرصد وتفسير وفهم كل التأثيرات الناتجة عن تلك التغيرات، مما يشجع استخدام أساليب ومصادر معلومات متعددة.

¹ _ عمرو محمد حسن، تأثير استخدام الذكاء الإستراتيجي في هندسة بعض المنشآت الصناعية، مجلة العلوم التجارية والبيئية، المجلد (3)، العدد (1)، 2024، ص: 69.

2_التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الإستراتيجي:

بالرغم من كل ما ذكر عن جوانب أهمية الذكاء الإستراتيجي، فإن هذا النمط من الذكاء يواجه تحديات عديدة تتمثل في النقاط التالية:¹

✓ عدم تشخيص اغلب مجموعات الذكاء الاستراتيجي لتغيرات السوق على نحو استراتيجي، وذلك بسبب: قصور الاتصال بين عمليتي مراقبة التغييرات وصياغة الاستراتيجية؛

- ضعف الأدوات المعتمدة في تحليل اتجاهات بيئة الاعمال؛
- فشل الذكاء القياسي Standard Intelligence في تأشير الاهمية الاستراتيجية لتلك التغيرات، أو عدم امتلاك المؤسسات المؤشرات استراتيجية عنها كما حصل في عدد من الشركات الرائدة؛
- ضعف اعتماد قدرات الذكاء الاستراتيجي في بناء معايير لردم الفجوة بين أنشطة الرقابة والقضايا الاستراتيجية (أولاً)، لتقدير العلاقة الاستراتيجية للمعلومات بكل من أنشطة الرقابة، وتحليل الفرص والتهديدات البيئية (ثانياً)، فضلاً عن ضعف اوصول النتائج والتحليلات الى صناع القرار؛
- فقدان المديرين التنفيذيين للرؤية الشاملة (ضبابية رؤيتهم) بسبب التقنيات المفككة لصناعة القرار؛

✓ عدم تفعيل دور المساهمين المحتملين (العاملين في مختلف مستوياتهم، والحلفاء والشركاء، والخبراء الخارجيين) في جهود الذكاء الاستراتيجي، ذلك لان اغلب الشركات لا تتصل بهم بشكل منهجي، ولا تعدهم مصادر للذكاء (على الرغم من امتلاكهم معلومات قيمة)، كما ولا تدرك أهميتهم لأولوياتها الاستراتيجية، فضلاً عن أن بعض هؤلاء المساهمين لا يدركون قيمة ما يمتلكه من معلومات؛

✓ ضعف تطوير صناعة القرارات لمنظورات جديدة بصدد القضايا الاستراتيجية، واخفاقهم في تفسير معطيات الذكاء، على خلفية هيمنة المديرين والمشاركين الداخليين على مننديات الذكاء الاستراتيجي التي تركز لمناقشة تلك القضايا، وتجاهل رؤى الخبراء الخارجيين المشاركين فيها بما يجعلها مننديات ضيقة الافق ومعزولة عن تغيرات عالم الاسواق والاعمال، ويجعل القرارات الاستراتيجية الناتجة عنها تجسد الرؤى الداخلية ولا تجسد وجهات النظر المختلفة للمشاركين في صناعتها.

وفي الأخير يمكن القول ان الذكاء الاستراتيجي هو مفتاح نجاح المؤسسات في عالم الاعمال الديناميكي، فهو نظام يركز على جمع المعلومات وتحليلها من اجل اتخاذ قرارات فعالة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل، من خلال الفهم العميق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد نقاط القوة

¹ عبد الله سعدون عبد الله العامري، أثر الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الإستراتيجي "دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص ص: 20_21.

والضعف والفرص وتهديدات وتطوير الخطط الاستراتيجية، فالذكاء الإستراتيجي يتكون من مجموعة من العناصر الرئيسية تتمثل في: الإستشراف لتوقع التحديات المستقبلية، والرؤية المستقبلية لتحديد الهدف الإستراتيجي للمؤسسة، والشراكة لبناء علاقات قوية مع الشركات الأخرى، والدافعية لتحفيز عاملين لتحقيق الأهداف، والتفكير النظم لربط المعلومات وتحليلها بشكل شامل، حيث تقدم هذه العناصر فوائد جمة للمؤسسات تشمل تحسين الأداء اكتساب ميزة تنافسية وتحقيق الاستدامة، فتطبيق كل هذه عناصر يتطلب وجود قادة يتمتعون بالذكاء الإستراتيجي ولديهم القدرة على التصور والتحليل العميق والثقة العالية بالنفس لإتخاذ القرارات الصحيحة مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعزيز ميزتها التنافسية، والنجاح في ظل التحديات المتغيرة.

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء المتميز

يعد الأداء المتميز من الموضوعات التي إهتمت بها الأدبيات والدراسات الإدارية بشكل واسع على المستويين الفردي والمنظمي، ولكونه يرتبط إرتباطا وثيقا بهدف نجاح المؤسسة في ظل البيئة التنافسية، فقد أصبحت إدارة المؤسسة مطالبة بالأداء المتميز بدلا من الأداء كضرورة للبقاء والإستمرار، حيث يمثل الأداء قدرة المؤسسات على بلوغ الأهداف بالإستخدام الأمثل للموارد ويعبر عن مدى قيام المسيرين بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل أو المتميز ولتوضيح ذلك سيتم التطرق إلى مايلي:

- **المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز؛**
- **المطلب الثاني: أساسيات الأداء المتميز؛**
- **المطلب الثالث: محددات الأداء المتميز.**

الطلب الأول: ماهية الأداء المتميز

يعتبر موضوع الأداء والأداء المتميز أمرا حيويا في ساحة الأعمال وإدارة المؤسسات، حيث تم إدراج هذا المفهوم والذي يرتبط بالعنصر البشري في سياق إدارة الأعمال في العقود الأخيرة، إذ أصبحت المؤسسات تولى إهتماما متزايدا بتحقيق أداء إستثنائي وتفوق على المنافسين، وقد بدأت المؤسسات في تبني إستراتيجيات وممارسات مختلفة لتعزيز الأداء المتميز، مما أدى إلى تطوير التنافسية وجذب العملاء وزيادة الربحية، من هذا المنطق سيتم التركيز على أهم المفاهيم والعناصر المتعلقة بالأداء المتميز وذلك من خلال مايلي:

أولا: مفهوم الأداء

يعد مصطلح الأداء من بين أكثر المصطلحات غموضا، في الأدبيات الأكاديمية فهو ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني والتي تسمى بالمصطلحات الإسفنجية¹، ولقد اشتق الأداء من المصطلح اللاتيني performare والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما ومنه أتى المصطلح الانجليزي performance والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها.²

ولقد إختلفت وجهات النظر حول إعطاء تعريف محدد لأداء والتي سيتم ذكرها من خلال مايلي:

¹ _ Faridi Mohammed, Latif Hamid, **La Performance Rh : Précision Terminologique Et Problématiques De Mesure**, Revue D'études En Management Et Finance D'organisation, N05, Juillet 2017, P : 3.

². وفاء مسعودي، **أثر نظام المعلومات الإدارية على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2012_2013، ص:74.

1_تعريف الأداء.

يعرف الأداء لغة: بإنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما، عمل نشاط، تنفيذ مهمة.

كما يعرف الأداء في القاموس بأنه: نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالأمثل، الجيد الكفاء.¹

ويعرف أيضا: بأنه مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع ان تكون مقابل الأهداف الموضوعة والمرسومة.²

ويعرف كذلك: الأداء هو الإنجاز الذي يمكن ملاحظته بشكل مباشر وبالتالي يمكن قياسه ومقارنته وتقييمه³

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء على أنه: مفهوم شامل يشير إلى مدى كفاءة وفعالية إنجاز مهام أو أهداف محددة، مع التركيز على تحسين المستمر وتحفيز الموظفين، حيث يتجلى الأداء في النتائج التي يتم تحقيقها، والكفاءة في إستخدام الموارد والفعالية في تحقيق الأهداف المرجوة وتحفيز الموظفين وإتخاذ القرارات السليمة.

2_ **محددات الأداء**: هناك عدة عوامل مختلفة محددة للأداء كالعوامل ذات علاقة بالوظيفة والمؤسسة، وأخرى بالبيئة والتي يمكن تلخيصها على نحو الموالي:⁴

✓ **عوامل متعلقة بالعامل**: وتشتمل على القدرة في الأداء الفعلي للعمل وتختلف الخصائص والسمات التي يتميز بها العامل عن غيره، والتي تتضمن المعرفة التعليم، الأقدمية، والخصائص الديمغرافية وكذا الاتجاهات والطموحات التي يسعى إلى إشباعها؛

✓ **عوامل متعلقة بالوظيفة**: وهي بعضها يتعلق بتصميم الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والتنظيم، وأخرى مرتبطة بإنجاز العامل لوظيفته مثل الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، والظروف الملائمة للعمل؛

¹ بن حجوبة حميد، عقيلة باصور، دور مراقبة التسيير في تحقيق الأداء الشامل من خلال لوحة القيادة الإستراتيجية، مداخلة في ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة_2_، يوم 25 أبريل 2017، ص:5.

² إبراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي، أثر القدرات الإستراتيجية في الأداء المتميز دراسة ميدانية لأراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2017_2018، ص:26.

³ علي عبد الأمير عبد الحسين كموه، اللاملموسية ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة، دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، 2013، ص: 67.

⁴ الطاهر غراز، إيمان تريمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الأداء المتميز للموارد البشرية، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية، المجلد(4)، العدد(2)، 2022، ص:102.

✓ **عوامل متعلقة بالمؤسسة:** عادة ما يطلق عليها بالعوامل الفنية باعتبار العامل يعمل في إطار جماعي والإدارة تحدد استراتيجيات خاصة بها، ولها جوانب فنية تؤثر على كفاءتها وأفرادها مثل نوعية الآلات التقدم التكنولوجي، والهيكل التنظيمي، وطرق وأساليب العمل وغيرها؛

✓ **عوامل متعلقة بالبيئة:** وهي مختلف العوامل المتعلقة بالجو العام ويشير إلى الثقافة والقيم المشتركة بين الأفراد وما يعكس من انتماء الفرد للبيئة أو اعتباره أجنبيا عنها مثلا وتتمثل في عوامل المحيط الخارجي.

3_ مكونات الأداء

يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سيتم تحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين:

3_1_ الفعالية: هي تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقا، وهي كذلك القدرة على تحقيق نتائج مستهدفة، وتتأثر بمدى النجاح في إختيار وإستخدام المدخلات دون إهدار أو إسراف، أي القدرة على تحقيق الأهداف وفق معايير محددة سلفا.¹

وإن قياس الفعالية تتعدد مداخله، أهمها:

3_1_1_ مدخل الهدف: يرى هذا المدخل أن فعالية المؤسسات يجب أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها لا من خلال وسائلها، حيث يؤكد هذا المدخل أن تكون الأهداف شرعية، واضحة، وقابلة للتحقيق، وبالإمكان قياسها، دون الإغفال على وجود العديد من الأهداف في مؤسسة واحدة قد يؤدي إلى تناقض الأهداف مع بعضها، ويتم الإعتماد على هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف التي وضعتها المؤسسة وقابليتها للقياس والتحقق على أرض الواقع، حيث يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فاعلية المؤسسة، كون الأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس، في حين الأهداف التشغيلية يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس.²

3_1_2_ مدخل موارد المنظمة: يركز هذا المدخل على تفاعل المؤسسة مع بيئتها للحصول على الموارد، والمدخلات، وتحدد الفعالية في هذا المدخل بقدرة المؤسسة على إستغلال الفرص المتوفرة لها في بيئتها لإقتناء الموارد التي تحتاجها، في هذا المدخل تحل المدخلات إقتناء الموارد محل الأهداف، ويعتبر هذا المدخل أكثر فائدة من الناحية العلمية في حالة ما إذا كانت هناك علاقات الارتباط مباشر بين الحصول المؤسسة على

¹ بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بهران، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، 2014_2015، ص: 52.

² فورارية بلبشير، شعبان فرح، التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية: E.MORIN & A.SAVOIE أنموذجا، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد(9)، العدد(1)، 2021، ص: 826_827.

الموارد وبين تصدير لمخرجاتها، وبمعنى آخر يصلح مثل هذا المدخل للمؤسسات التي تتاح لها إمكانية وحرية إقتناء الموارد.

3_1_3_مدخل العمليات الداخلية: يركز هذا المدخل على مدى إمتلاك المؤسسة لعمليات داخلية كفؤة ومرنة، مع تناغم وإنسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عال من الإنتاجية، وهو يركز على العمليات الفنية وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها.¹

3_1_4_مدخل بطاقة الأداء المتوازن: هي أداة قياس إستراتيجية حديثة تبرز العلاقة بين الأهداف والمؤشرات، وتسهل متابعة الإنجاز بطريقة شمولية ومتوازنة تغطي الجوانب المالية وغير المالية، وتمكن من تحليل الفجوات بين المحققة والمستهدفة وبالتالي تساعد على تصحيح هذه الفجوات في الوقت المناسب وتقادي تكرارها في المستقبل.²

ولبطاقة الأداء المتوازن أربع محاور كالتالي:³

- ✓ **محور المالي:** والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: إذا أردنا أن ننجح ماليا ما هي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع المساهمين؟
- ✓ **محور الزبائن:** والذي من خلاله يمكن الإجابة على السؤال التالي: إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الإستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى الزبائن والمستفيدين من أنشطتنا؟
- ✓ **محور العمليات الداخلية:** والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: لكي نرضى أصحاب المصالح بالمؤسسة والعملاء، ماهي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها؟
- ✓ **محور النمو والتعلم:** والذي من خلاله يمكن الإجابة على السؤال التالي: حتى ننجح في العمل والأداء البنائي الفعال ملهي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو؟

¹ حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية، دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد(12)، العدد(2)، 2020،

² غادة عبد المنعم عبد الحميد دياب، أثر أبعاد الحدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد(43)، العدد(3)، 2021، ص: 258.

³ عروبة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين: مدينة الحضنة بالمسيلة ومدينة التل بسطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2010_2011، ص: 78.

3_2_الكفاءة: ¹

يعرف (Daft) الكفاءة بأنها: " حجم الموارد المستخدمة لإنجاز أهداف المؤسسة، والقائمة على كمية من المواد الخام والمال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات.

ويعرفها (Vincent plauchu) على أنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة، فالكفاءة تتبني على ثلاث عناصر: أكبر المخرجات، أقل تكلفة، أقصر وقت.

ويمكن تعريفها كالتالي: الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانيات المؤسسة بأقل تكلفة وأقصر وقت.

إلا أنه قد تتوافر لدى المؤسسة الكفاءة دون أن تتوفر لها الفعالية في استخدام الموارد وذلك في الحالات

التالية:

✓ تركيز الاهتمام من جانب الإدارة على الخطط والأهداف القصيرة الأجل، دون أن يتوافر الأساس الفكري أو القواعد الحاكمة لاتخاذ القرارات التي تمكن من ربط حاضر المؤسسة بمستقبلها، وعدم توافر هذا الأساس الفكري يؤدي أن تكون قرارات الإدارة عبارة عن رد فعل للأهداف الجارية، وقد تؤثر على قدرة المؤسسة على التكيف، والنمو في المستقبل وبالتالي على فاعليتها في الأجل الطويل.

✓ وجود ظروف أو قوى خارجية، مثل حدوث الكساد بينما يؤثر على درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

✓ اهتمام المناخ التنظيمي المحيط بالمؤسسة في تحقيق النتائج السريعة والمرئية، وبالتالي الاهتمام بالأهداف القصيرة الأجل وذلك على حساب كمية وجودة الموارد المستخدمة مما يؤثر على كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وبالتالي فاعلية المؤسسة في الأجل الطويل ومن هذا يمكن القول إن الكفاءة لا تعادل الفعالية، بل تعد أحد عناصرها وأنها ليست شرطا كافيا للفعالية، بل هي مطلبا ضروريا لها.

ثانيا: مفهوم الأداء المتميز

يعد الأداء المتميز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي شهدها الفكر الإداري، وقد تعددت التعريفات وإختلفت آراء باحثين حول تعريفه ومن أهم هذه التعريفات مايلي:

¹ - بوزيدوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالحلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013_2014، ص: 69.

1_تعريف الأداء المتميز:

يعرف الأداء المتميز: على أنه قدرة الفرد على أداء الأعمال المطلوبة منه بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة، ومهارات قادرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه.¹

ويعرف كذلك: على أنه الأداء الأعلى مستوى من مستويات الأداء، والذي يجعل المؤسسة تحتل موقع فريد في السوق، ويحقق لها بناء معرفي تراكمي شامل يعكس مستوى نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع البيئة.²

ويعرف الأداء المتميز أيضاً: بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المؤسسة.³

مما سبق يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه: هو قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج إستثنائية تتجاوز التوقعات والمعايير التقليدية، من خلال التميز في تنفيذ الأعمال بدرجة عالية من الإتقان وجودة وانضباط، وتكيف مع التغيرات، فهوا يعزز مكانة المؤسسة في السوق من خلال تحقيق الأهداف بفعالية وتفوق على منافسين، مما يضمن الريادة والتفوق والإستمرار.

2_خصائص الأداء المتميز: يتصف الأداء المتميز بعدة خصائص منها:⁴

- ✓ الأداء المتميز هو نتاج عمل جاد ومتواصل ومثمر؛
- ✓ الأداء المتميز هو المتصف بالموثوقية والجودة التي ينجز بها العمل المصمم؛
- ✓ الأداء المتميز هو نتاج الأفكار الخلاقة والعمل المبدع؛
- ✓ الأداء المتميز يتطلب درجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف؛
- ✓ الأداء المتميز هو المرتبط بالوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.

¹ سبع نجيب، أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2020_2021، ص: 45.

² غريال أحلام، متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة السكري للإسمنت بسكرة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد(16)، العدد(1)، 2022، ص: 540.

³ عوينات سميرة، بولصنام محمد، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر-المدية-، مجلة الدراسات التجارية والإقتصادية المعاصرة، المجلد(5)، العدد(1)، 2022، ص: 430.

⁴ بيبصار عبد المطلب، دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، العدد(17)، 2017، ص: 180.

3_ مداخل الأداء المتميز: تتمثل مداخل الأداء المتميز في مايلي:¹

3_1_ المدخل الإداري Administrative Approach: ويتمثل في الاعتماد على مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في وحدات المؤسسة العصرية على اعتبار أنه يمثل أسلوباً إدارياً يؤكد على مشاركة العاملين بالمؤسسة في تحقيق رضا المستفيد من خدماتها على اعتبار أن ذلك يعبر عن وجودها وبقائها واستمرارها عبر مجموعة من القيم والاتجاهات الإيجابية الموجودة لدى إدارتها والعاملين بها؛

3_2_ المدخل العلاقتي Relations Approach: وينطلق هذا المدخل من بناء علاقة إيجابية هادفة مع المستفيد من خدمات المؤسسة من خلال ممارسة كافة الأنشطة التي تساعد في تحقيق أقصى درجات الإشباع الحاجات المستفيد وتحقيق رضاه بأعلى درجة ممكنة من خلال تقديم أفضل الخدمات في أسرع وقت مع تقليل التكلفة وبالجودة المنشودة حيث يترتب على ذلك كسب ثقة المستفيدين وقلة فترة انتظاره لتلقي الخدمة مع الاهتمام بأرائه ومقترحاته والسماع لشكاواه على اعتبار أن هذه الأمور تحقق الأداء المتميز؛

3_3_ المدخل الإبداعي Creative Approach: ينطلق هذا المدخل من المعطيات التي تفرضها طبيعة العصر سواء على الصعيد الاجتماعي أو السياسي أو الاقتصادي والتي تتطلب بدورها من المؤسسة العصرية إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها، وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تدعم سلوك المواجهة وخاصة مع نقاط الضعف والتعامل معها بحرية مع تجربة البدائل الممكنة؛

3_4_ المدخل الإستراتيجي Strategic Approach: وينطلق هذا المدخل من وجود مجموعة من الخطط والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة على المدى البعيد من أجل تحقيق أهدافها وتقديم خدمات متنوعة للبيئة المحيطة بها؛

3_5_ المدخل الهندسي Engineering Approach: وينطلق هذا المدخل من إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة من أجل تحقيق التحسينات المنشودة عبر وضوح معايير الأداء مثل التكلفة والسرعة والجودة والخدمة؛

3_6_ المدخل المقارن Comparative Approach: وينطلق هذا المدخل من اهتمام إدارة المؤسسة بقياس الأداء ثم مقارنته بأداء أفضل المؤسسات في ذات المجال.

¹ فوزية علي محمد الصاوي وآخرون، دور مدخل إدارة الحكمة في تحقيق الأداء المتميز بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس، مجلة مستقبل التربية العربية، كلية التربية، جامعة السويس، المجلد (30)، العدد (141)، 2023، ص:64.

4_ أهمية الأداء المتميز: للأداء المتميز أهمية كبيرة تتمثل في:¹

- ✓ الكشف عن العناصر ذات الكفاءة ووضعها في المواقع المناسبة؛
- ✓ تحديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير للنهوض بالأداء؛
- ✓ التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة؛
- ✓ تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها؛
- ✓ تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار؛
- ✓ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛
- ✓ تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية؛
- ✓ زيادة الثقة؛
- ✓ تحسين أداء العمل للعاملين؛
- ✓ زيادة التعاون بين الإدارات؛
- ✓ تشجيع العمل الجماعي من خلال تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية؛
- ✓ تحسين معنويات وإرضاء العاملين وتدريبهم على أسلوب تطوير العمليات؛
- ✓ متابعة أدوات قياس الأداء؛
- ✓ تعلم اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق لا المشاعر؛
- ✓ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

5_ أهداف الأداء المتميز: يمكن تحديد أهداف الأداء المتميز في النقاط التالية:²

- ✓ تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة؛
- ✓ إيجاد ثقافة ترتكز بقوة على العملاء؛
- ✓ تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية؛
- ✓ الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء؛
- ✓ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسن المستمر؛
- ✓ زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- ✓ تحقيق مستويات إنتاجية أفضل؛

¹ عمر مصطفى محمد، القيادة ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية لمجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان، مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد التقني دوكان، جامعة بوليتكنيك السليمانية المجلد(3)، العدد(1)، 2022، ص:103.

² جابر ناصر منصور ال صليح، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم منطقة نجران، المجلة الدولية لأنظمة إدارة التعلم، كلية التربية، جامعة الملك خالد بأبها، المجلد(10)، العدد(2)، 2023، ص:38.

- ✓ تحسين نوعية المخرجات؛
 - ✓ تعلم اتخاذ القرارات استناد على الحقائق لا على المشاعر؛
 - ✓ التركيز أكثر على رأس المال البشري واستثماره وزيادة رضاه وولائه، وخاصة الفئة المتميزة منه ممثلة في المواهب والعقول عالية التميز؛
 - ✓ رفع الكفاءات وتطويرها بزيادة التعاون والتركيز على الكفاءات البشرية فردية كانت أم جماعية.
- 6_أبعاد الأداء المتميز:** تنطلق أبعاد الأداء المتميز من أهمية الموارد البشرية بإعتبارها أثن شيء موجود في حياة المؤسسات وعليها تقع مسؤولية تطورها والحفاظ على مكانتها ووصولها إلى التميز، ويمكن توضيح هذه الأبعاد كمايلي:¹

6_1_المهارات (Skills): هي مجموعة من الصفات والسمات في شخصية الأفراد التي تمكنهم من الإدارة الفعالة للعمل، إذ يمكن للمهارات الجيدة خلق عالم من الاختلاف في كفاءة وأداء المؤسسة. وتعرف أيضا بأنها القابلية على ترجمة المعرفة إلى أفعال ينتج عنها أداء متميز المهارة هي أداء مهمة ما بطريقة صحيحة فهي تعبر عن التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة وبدقة متناهية والسرعة في التنفيذ.

6_2_التكيف (Adjustment): عملية ديناميكية مستمرة يهدف بها الفرد إلى أن يغير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقاً وتوازناً مع البيئة. ويستعمل علماء النفس مصطلح التكيف من أجل بقاء الفرد في صحة نفسية وبسبب المنافسة المستمرة يحتاج العاملون إلى اكتساب مهارات ومعارف جديدة تتناسب مع المتطلبات الجديدة في العمل؛

6_3_الثقافة (Culture): تعد الركيزة الأساس لدراسة وفهم الاتجاهات والمعتقدات والاختلافات الفردية في السلوك وهي من المعايير الهامة التي يعتمدها الأفراد في محاولاتهم لتبني أنماط السلوك الإيجابي وصولاً إلى أهدافهم، إذ تصب القيم كنتيجة في قالب الثقافة التي تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة.

6_4_الرضا (Satisfaction): هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح نتيجة إشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والرضا الوظيفي هو تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته التي تجعله يقول بصدق: أنا سعيد بعملتي؛

6_5_التعلم (Learning): هو عبارة عن تغيير نسبي دائم في مستوى ونوع السلوك نتيجة التجربة ومن ثم

¹ خليل إبراهيم إسماعيل الزبيدي، سالي إبراهيم أحمد السامرائي، تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز دراسة تطبيقية في عنة من الجامعات العراقية الأهلية، المجلة الدولية لضمان الجودة، الكلية التقنية الوسطى، الجامعة التقنية الوسطى، المجلد(2)، العدد(2)، 2019،

الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة لتظهر انعكاساتها على الأعمال المقدمة من قبل الأفراد في المؤسسة.

المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء المتميز

للحصول على أداء متميز يحقق نتائج إستثنائية متميزة وغير مسبوقه يجب على المؤسسة مراعات مجموعة من العناصر الأساسية بدءاً من تحليل المتطلبات الأساسية للأداء المتميز لتعزيز فرص النجاح وتسهم في تحقيق أداء عالٍ، وصولاً إلى فهم الدوافع التي تحفز القادة والموظفين لتحقيق الأهداف وتحقيق التوازن بين هذه الدوافع ويعتبر مفتاحاً لتحقيق الأداء المتميز، مع التركيز على المستويات المختلفة التي يمكن أن يتميز بها الأداء المتميز وكيفية تطويرها وتحسينها، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا المطلب في مايلي:

أولاً: متطلبات الأداء المتميز

إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر مجموعة من متطلبات تتمثل في مايلي:¹

- ✓ بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرياتها المستقبلية، ويضم العناصر التالية: رسالة المؤسسة وتشمل المبرر من وجودها، معبر عنه بالنتائج التي تعمل على تحقيقها على المدى الطويل؛
- _ الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي؛
- _ الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً لتخطيط عملياتها وتحديد مواردها؛
- _ آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.
- ✓ منظومة متكاملة من السياسات التي تنظم عمل المؤسسة وتوجه القائمين بمسؤوليات، إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات، بالإضافة القيادة الفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط؛
- ✓ هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية إذ يتخذ الأداء المتميز " التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك العلاقات؛
- ✓ نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات لتحليل العمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة؛

¹ نصر الدين بن إعمار، كروش محمد الأمين، دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لتحقيق الأداء المتميز حالة مؤسسة كوندور، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد(4)، العدد(6)، 2021، ص ص، 67_68.

✓ نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن القواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرارات؛

✓ نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد وآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتمييزها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء؛

✓ نظام إدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات وتحديد العمل والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات. بالموازات مع وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

وهناك متطلبات أخرى لأداء المتميز وتتمثل فيمايلي: ¹

1_ تطوير الإجراءات: لا بد من وجود نظم إجرائية محددة وموحدة المعايير تنطبق على جميع أعضاء المؤسسة، وبالتالي يستطيع الجميع إبراز إنجازاتهم بطرق متفق عليها ومعتمدة في المؤسسة، وهذا يعنى مراجعة شاملة وإعادة هندسة الإجراءات؛

2_ توفير الأدوات: ويقصد به إيجاد الأدوات وإعادة تطويرها بما يتفق مع الإجراءات المعاد هندستها من جهة ومع استكمال كافة المطلوب استخدامها بموجب نماذج التميز المعلنة، مثل إعادة تنميط وثائق الاجتماعات، وإعادة تنميط الأنشطة، وهذا الأدوات يتطلب أن يتوفر بيد جميع أعضاء المنظمة من متنافسين ومحكمين أدوات عديدة هامة لبناء التميز؛

3_ نشر ثقافة الجوائز والتميز: لا بد من نشر الثقافة بين كافة الفئات بلا استثناء حول التميز؛

4_ تدريب المحكمين: تفسير العديد من المعايير يتطلب تدريب محكمين يقومون بوضع التفسيرات اللازمة خاصة للاستفسارات التي سترد من مختلف الجهات المعنية مؤسسات وأشخاص، ويمثلون جهة استشارية ترسخ بناء التميز لضمان خدمة المراحل السابقة تطوير الإجراءات، توفير الأدوات، نشر الثقافة؛

5_ تدريب الفنيين: ويقصد بالفنيين مختلف الاستشاريين المحليين في كل إدارة من جهة، والاستشاريين المركزيين لكل جائزة وذلك لكي يقوموا بالإشراف الفني والتدريب والمساعدة على إعداد وتطبيق الأدوات المختلفة والأدوات اللازمة لبناء التميز وتوثيقه؛

¹ زينب أحمد جعفر الحداد، اردن حاتم العبيدي، الإمتثال المصرفي وإنعكاساته على الأداء المتميز "دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد(49)، 2021، ص:43.

6_تشكيل كيان التنفيذ: ويقصد به الجهات الإدارية الفنية التي ستتولى تطبيق المشروع بكافة جوانبه ورعاية تنفيذه على أرض الواقع تدريباً احترافياً على أداء دورهم في صياغة ملفات التميز بحسب إنجازات المؤسسة وتوفير الوثائق والأدلة المطلوبة بموجبها مع تحديد القادة لكل قطاع من قطاعات التنفيذ.

ثانياً: دوافع الأداء المتميز

هناك عدة دوافع أدت إلى ظهور الأداء المتميز ولعل أهمها هي:¹

1_التغير سريع وثابت: التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في العصر الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغير، 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 بلا حدود : غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة 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؛

وهناك دوافع أخرى تتمثل في:²

3_حفظ المكانة: إن الأداء غير المتميز وفي ظل المتغيرات المتسارعة وإشتداد المنافسة سيفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان، والذي يقصد به مكان العمل، أي جميع القدرات والموارد والإمكانات المتاحة بالمؤسسة، وهذا يجعلها تمارس نشاطها بشكل عشوائي؛

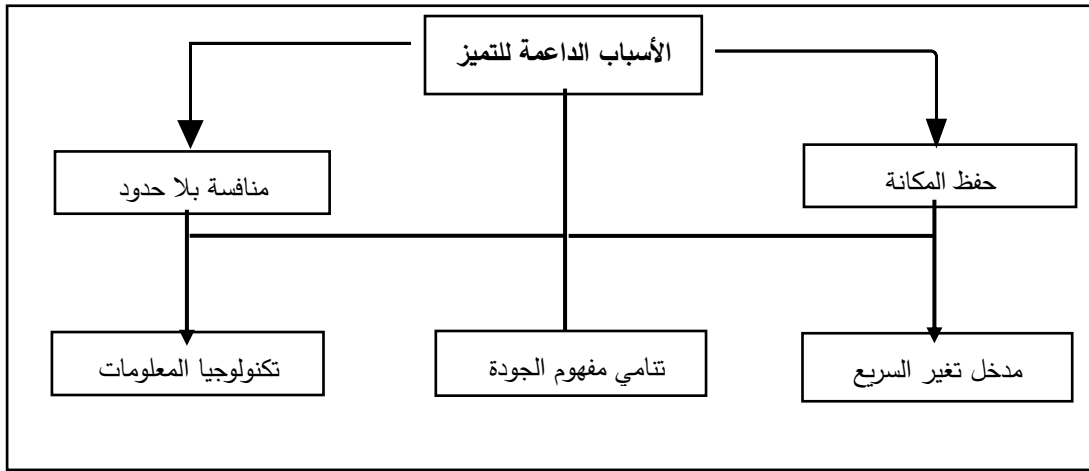
¹ _ شنافي نوال، أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مجلة الدراسات التجارية والإقتصادية المعاصرة، المجلد(4)، العدد(1)، 2021، ص ص: 108_109.

² _ هاشمي بن واضح، عبد المطلب بيسار، أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، مجلة دراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، المجلد(9)، العدد(2)، 2018، ص ص: 328_329.

4_ تنامي الشعور بالجودة: فالمستهلك أصبح لا يرضى عن الجودة بديلا، خاصة بتوفر البدائل وإزدياد وعيه، فأصبح يختار المنتج ضمن ما يتوافق مع رغباته بغض النظر عن البعد والسعر أحيانا؛

5_ طفرة تكنولوجيا المعلومات: فالتكنولوجيا هي الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والموارد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو الخدمات، فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات معيار القوة الأساسي في القرن الواحد والعشرين، والشكل رقم(5) يوضح دوافع التميز في الأداء .

الشكل رقم (5): دوافع الأداء المتميز



المصدر: . شنافي نوال، أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مجلة الدراسات التجارية والإقتصادية المعاصرة، المجلد(4)، العدد(1)، 2021، ص: 109.

حسب الشكل أعلاه نجد أن للتميز خمسة دعائم أساسية يجب توافرها حتى يكون لأداء المتميز دور هام في تحقيق متطلبات أي مؤسسة مهما كان نشاطها، وهذه الدعائم تكمل بعضها البعض، فمثلا المؤسسة التي تواجه تحديات وتغيرات سريعة يجب أن تهتم بالتطور التكنولوجي الذي يلعب دورا هاما وحيويا في تحسين عملياتها وزيادة كفاءة أداءها وتقديم منتجات وخدمات جديدة بطرق مبتكرة، لتحقيق الجودة اللازمة على مستوى الأداء ونيل رضا العملاء والتفوق على منافسين، وهذا كله للحفاظ على مكانة المؤسسة وموقعها الريادي في السوق.

ثالثاً: مستويات الأداء المتميز

لا يقتصر الأداء المتميز على الأفراد فقط بل يتعدى ذلك، فقد يكون الأداء المتميز على مستويات متعددة، بما في ذلك الجماعات أو المؤسسات بأكملها، وبذلك يمكن القول انه هناك ثلاث مستويات لأداء متميز وتمثل هذه المستويات فيمايلي:¹

1_ التميز على مستوى الفرد: وهو الذي يتم التوصل إليه وتحقيقه من خلال الأفراد المتميزين؛

2_ التميز على مستوى الجماعة: وهو ما يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وتميز الجماعة أكبر من المجموع الفردي لتميز أفرادها؛

3_ التميز على مستوى المؤسسة: هو ذلك التميز الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة، وتمتاز عملية الإبداع والابتكار، والتميز في المؤسسة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في أربع مجموعات هي:

3_1_ القادة: حيث يعتبر العنصر البشري من العوامل المؤثرة في العملية الإبداعية، خاصة القادة بالمؤسسة لما لهم من نفوذ والقدرة على التأثير وتوجيه السلوكيات الإبداعية والابتكارية؛

3_2_ الهيكل التنظيمي والثقافة: يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الاهتمام على ثقافة المؤسسة والمناخ السائد فيها، الذي يعتبر عاملاً مؤثراً على القدرة الإبداعية للمؤسسات؛

3_3_ المحيط: لا تكفي المؤثرات الداخلية فقط بل للمحيط مختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار، فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول الشبكات الرسمية والغير رسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط " المسح البيئي"، نظراً لعدة اعتبارات " وضعية المؤسسة في السوق، سرعة التغير التكنولوجي للفرع.

المطلب الثالث: محددات الأداء المتميز

يعتبر تحقيق الأداء المتميز هدفاً رئيسياً للمؤسسات للبقاء على تنافسية وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة وبإستمرار، حيث تلعب مؤشرات الأداء المتميز ونماذجها دوراً حاسماً في تحقيق هذا الهدف، فهو ليس مجرد هدف يمكن تحقيقه بل يعد نتيجة لعملية مستمرة من التخطيط وتنفيذ... ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل كبير على أداء المتميز هو الذكاء الإستراتيجي الذي يعكس القدرة على فهم السوق والبيئة التنافسية

¹ أحلام غريال، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة السكرية **للاسمنت حمورة يسكرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021_2022، ص: 92.

وإتخاذ القرارات الصائبة لضمان تحقيق الأداء المتميز والبقاء في القمة، وفي هذا المطلب سيتم التفصيل والتحليل مؤشرات قياس الأداء المتميز ونماذجه والتحديات الخاصة التي تواجهه، وسنلقى الضوء على كيفية تأثير الذكاء الإستراتيجي على قدرة المؤسسات على تحقيق الأداء المتميز والبقاء في مقدمة ساحة المنافسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

أولاً: مؤشرات قياس الأداء المتميز

تتباين مؤشرات قياس الأداء المتميز بتباين أهداف المؤسسات وطبيعتها، بما يستوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء المتميز وتحديد أهميتها، وفي مايلي مجموعة من مؤشرات التي تعد أكثر استعمالاً في قياس الأداء المتميز.

1_ المقاييس المالية: هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها بالسابقة لمدة زمنية أطول، أي مع ما مضى وما هو موجود حالياً وتعد من المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس ربحية المؤسسة، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المؤسسة صورة واضحة عن أدائها خلال مدة السنة الحالية ومنها: ربحية السهم الواحد، والعائد على المبيعات ومعدل العائد على حق الملكية، ومعدل العائد على الاستثمار، الذي هو الأكثر استعمالاً لقياس اداء المؤسسة فيما يتعلق بالأرباح، وعلى الرغم من الاستعمال الواسع لهذا المقياس الا انه يعاني من بعض المساوئ منها : الاختلاف في طرق احتساب الاندثار، والاختلاف في تقييم الموجودات الثابتة، والاختلاف في اساليب تحديث الحسابات.¹

2_ مقياس الزبائن: يساعد هذا المقياس في التعرف على الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للزبون اذ يشكل جزءاً مهماً من المقاييس، فإن أخفقت المؤسسة بتقديم المنتج أو الخدمة بما يلبي احتياجات الزبون وبتكاليف مناسبة على المدى القصير والبعيد فلن تتولد إيرادات مما يؤدي إلى تدهور وضع المؤسسة المالي لذا من الضروري أن تتابع المؤسسة أي تغيرات في الجودة وقت التسليم والقدرة على التسليم وأي تغيرات في أذواق واحتياجات الزبون الحالية والمستقبلية، وترجمة ذلك إلى قيمة مقترحة تؤدي إلى رضا الزبائن والاحتفاظ بهم، إذ يسأل هذا المنظور عن الكيفية التي يجب أن تكون بها الوحدة أمام زبائنها من اجل تحقيق رؤيتها، اذ إن القيمة من وجهة نظر الزبون هي عامل رئيسي يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تحقيقه وتعرف على أنها الفرق بين الإدراك والتضحية، اذ أن الإدراك هو ما يتلقى الزبون والتضحية هو ما يعطي الزبون، ويتضمن الإدراك سمات مثل: وظيفة المنتج، وجودة المنتج، وموثوقية التسليم، وزمن الإستجابة للتسليم، وصورته وسمعته وتشمل التضحية

¹ حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز " دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة اسيا فرع المنصور "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(34)، 2013، ص:180.

سمات مثل سعر المنتج، والوقت اللازم لتعلم كيفية استخدام المنتج، تكاليف التشغيل، تكاليف الصيانة، وتكاليف التخلص منها.¹

3_ مقياس العمليات الداخلية: يعبر مقياس العمليات الداخلية عن مدى قدرة المؤسسة على تحويل مدخلات قليلة الى مخرجات كثيرة بأقل تكلفة وأكثر جودة، بشكل يتلاءم مع متطلبات وحاجات الزبائن الحالية والمستقبلية، لتحقيق ذلك لا بد من توفير جميع المستلزمات والحلول اللازمة لتحقيق تلك الاحتياجات والرغبات، خصوصاً وان هذا المقياس يمثل حلقة الوصل بين كل من اهداف المقياس المالي واهداف المقياس الزبائن ومحاولة الربط بينهما، ويعد هذا المقياس الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية، سواء للمستثمرين او الزبائن، ويتحقق ذلك عندما تمتلك المؤسسة رؤية وتصوراً واضحين عن مختلف اهداف ومؤشرات المقياس المالي ومقياس الزبائن، من اجل ان تستطيع في مقياس العمليات الداخلية تحديد السبل والوسائل اللازمة التي تساعد على تحقيق قيمة متميزة للزبون، ورفع مستوى الانتاجية لتحقيق عوائد مالية كبيرة للمساهمين، ولتحقيق ذلك يتوجب على المؤسسة تحديد ماهي الانشطة والاعمال التي يجب ان تحقق التفوق بها من اجل تحقيق الاستمرار في تكوين القيمة، وتحقيق اعلى مستويات الاداء، خلال تجسيد مختلف أنشطة الابتكارات والابداعات لدى الافراد العاملين في على العمليات الداخلية وعلى نماذج التصميم والانتاج، يجب ان تواكب مختلف التطورات البيئية.²

4_ مقياس التعلم والنمو: إن مقياس التعليم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، في هذا المقياس تدرس المؤسسة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل، ويعد هذا البعد ذو أهداف إستراتيجية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين داخل المؤسسة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها لأجل طويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغايات الملاك، ويركز بعد التعليم والنمو على كيفية تكيف المؤسسة بفاعلية مع الظروف المتغيرة، وبمعنى آخر، ما يجب أن تفعله المنظمة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء والمساهمين، وذلك من خلال القدرة على تقديم منتجات

¹ - هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017، ص:35.

² - ناجي عبد الستار محمود وآخرون، مؤشرات قيادة المحيط الأزرق وأثرها في تعزيز الأداء المتميز "دراسة تحليلية في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات في العراق"، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد(9)، العدد(3)، 2023، ص: 74.

جديدة، وخلق قيمة أكبر للعملاء، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، حيث يمكن للمؤسسة اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات وهوامش الأرباح، وهذا يعني النمو وزيادة القيمة للمساهمين.¹

ثانياً: نماذج الأداء المتميز

من أجل الارتقاء بأداء المؤسسات وتحقيق التميز والتفوق قامت مختلف الدول بتبني نماذج محددة للأداء لكي تضمن لها تحقيق أهدافها المحددة وتحسين عملياتها ونتائجها من خلال عدة معايير مختلفة، وفي مايلي سيتم عرض هذه النماذج.

1_النموذج الأوروبي European Foundation of Quality Management : هو عبارة عن نموذج للتميز تم تطويره عام 1993، من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (The EFQM) وقد طبق النموذج في العديد من دول الاتحاد الأوروبي، وتظهر فاعليته بوضوح عند استخدامه كأداة للتقييم الذاتي بالمؤسسة، بالإضافة إلى أنه يساهم في تشخيص واقع ومقدرات البيئة الداخلية للمؤسسة والوقوف على نقاط ضعفها وصولاً إلى تحسين نطاق وجودة عملها، لأن المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة خططها الاستراتيجية إلى واقع ملموس لأن الأداء المتميز أصبح حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية.²

ويتم منح الجائزة إلى أربع فئات من المؤسسات هي:³

الشركات الكبيرة والدوائر والوحدات التشغيلية للشركات ومؤسسات القطاع العام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي عام 1999 ظهر نموذج التميز في نسخته الثانية بشكل جديد بعد إشهار المفاهيم الأساسية للتميز وفق منطق الرادار ثم تم تطوير النموذج في نسخته الثالثة عام 2003، وبالحفاظ على مبدأ استدامة النجاحات استمر النموذج في التحسن والتطور بظهور النسخة الرابعة الأكثر انتشاراً في العالم العربي عام 2010 والتي استعانت بها العديد من الدول والمؤسسات العربية لبناء وتطوير نماذج ونظم التميز المؤسسي الخاصة بها. وأخيراً ومع بداية عام 2013 ظهرت النسخة الخامسة والمعمول بها حالياً على صعيد واسع من العالم.

¹ محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص:46.

² منصور عبد القادر منصور، دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد(41)، 2023، ص:95.

³ خليف عيسى، دكاخني وهيبة، استراتيجية الاستثمار البشري في ظل منهجيات نموذج التميز الاوربي(EFQM) وفق منطق الرادار (RADAR)دراسة تحليلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد(2)، العدد(8)، 2017، ص:106.

يرتكز النموذج الأوروبي على تسعة معايير أساسية تتمثل في:¹

1_1_ القيادة: تشير القيادة إلى أسلوب قادة المؤسسة في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها على المدى البعيد، كما يؤكد على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل الذي ينبغي على العاملين الاقتداء به وإتباعه، ويتم تقويم هذا العنصر حسب المؤشرات الفرعية التالية: تطوير الرؤية والرسالة، المشاركة الشخصية في تطوير أنظمة العمل، التعامل مع جميع فئات أصحاب المصالح، بناء ثقافة التميز لدى الموظفين، تبني سياسة التغيير.

1_2_ السياسات والاستراتيجيات: يتضمن هذا العنصر مجموعة من التساؤلات حول أسلوب المؤسسة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة تضع أصحاب المصالح واحتياجاتهم في الاعتبار، بالإضافة إلى مدى تبني المؤسسة لسياسات وخطط محددة الأهداف من شأنها أن تترجم تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي، ويتم تقويم هذا العنصر حسب المؤشرات التالية: بناء السياسات والاستراتيجيات على أساس احتياجات جميع الأطراف أصحاب المصلحة، اعتماد السياسات والاستراتيجيات على معلومات صحيحة ودقيقة، مراجعة وتحديث السياسات والاستراتيجيات، شرح وإيصال السياسات والاستراتيجيات لجميع المعنيين.

1_3_ الموارد البشرية: يشير إلى أسلوب المؤسسة في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المؤسسة، كما يهتم بمدى قدرة المؤسسة على تخطيط أنشطة إدارة شؤون الموارد البشرية بما يكفل مساندة ودعم استراتيجيتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات، ويتم تقويم هذا العنصر حسب المؤشرات الفرعية التالية: تخطيط وإدارة الموارد البشرية، تحديث وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية، الاتصال والحوار مع الموارد البشرية، الاهتمام ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية.

1_4_ العلاقات والموارد: يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المؤسسة في التخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها ذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الإستراتيجية التي تم تحديدها، وكذا الإدارة الفعالة للعمليات ويتم تقويم هذا العنصر حسب المؤشرات الفرعية التالية: كيفية إدارة الشراكات الخارجية، كيفية إدارة الموارد المالية، كيفية إدارة الممتلكات من مباني، وأدوات، ومعدات، وأراضي، كيفية إدارة الموارد التكنولوجية، كيفية إدارة المعلومات والمعرفة.

¹ _ مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للحوكمة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد(14)، 2013، ص ص: 325_326.

1_5_ العمليات: يتناول كيفية تصميم وإدارة العمليات بالمؤسسة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المؤشرات الفرعية التالية: كيفية تصميم وإدارة العمليات وفق نظام معين، كيفية تطوير العمليات وتشجيع الإبداع في تطويرها، التأكد من أن تصميم المنتج أو الخدمة متوافق مع حاجات وتوقعات العملاء، كيفية إدارة الإنتاج أو تقديم الخدمات، كيفية إدارة العلاقة مع العملاء وتحسينها.

1_6_ نتائج العملاء: يُشير إلى ما تحققه المؤسسة لعملائها، ويتم قياسه حسب المؤشرات الفرعية التالية: مؤشرات إدراك العملاء ما تحققه لهم المؤسسة من منافع، مؤشرات أداء المؤسسة في مجالات خدمة العملاء.

1_7_ نتائج الأفراد: يُحدد هذا العنصر ماهية النتائج التي تحققها المؤسسة للعاملين بها، ويتم قياسه حسب المؤشرات الفرعية التالية: مؤشرات إدراك العاملين ما تحققه لهم المؤسسة من منافع، مؤشرات أداء المؤسسة في مجالات خدمة العاملين.

1_8_ نتائج المجتمع: يشير إلى ما تحققه المؤسسة للمجتمع المحلي والوطني والعالمي، ويتم قياسه حسب المؤشرات الفرعية التالية: مؤشرات إدراك المجتمع المحلي، الوطني، الدولي للمؤسسة، مؤشرات أداء المؤسسة في مجالات خدمة المجتمع.

1_9_ نتائج الأداء الرئيسية: يُركز هذا المعيار على النتائج التي خرجت بها المؤسسة من النواحي المالية وغير المالية، وكذا إنجازاتها مقارنة بالخطط الموضوعية وذلك بما يتماشى مع الإستراتيجيات والسياسات التي سبق تحديدها. وعموماً يتم تقويم هذا المعيار بالاعتماد على مؤشرين هما: مخرجات الأداء ونتائج الأداء.

2_ النموذج الياباني (Deming): يعد نموذج ديمينج الأساس الذي انطلقت منه فكرة معظم نماذج التميز وأنشأته اليابان عام 1950، تخليداً لدور ادوارد ديمينج وجهوده، الذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للمؤسسات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة، وفقاً لمعايير النموذج الذي يركز على ضمان جودة المنتجات والخدمات، وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي: المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون والمؤسسات الأخرى في مختلف العالم.¹

ويرتكز هذا النموذج على عشرة معايير تتمثل في مايلي:²

2_1_ السياسات (Policies): ويتناول سياسات المؤسسة، وعملياتها، وأهدافها، وقياداتها؛

¹ طه عبد الباسط على سالم، متطلبات اعتماد المؤسسات التعليمية في مصر على ضوء النماذج العالمية للجودة، مجلة كلية التربية ببنها، كلية التربية، جامعة بنها، العدد (127)، 2021، ص: 530.

² أفكار سعيد خميس عطية، تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، العدد (14)، 2017، ص: 451_452.

2_2_ التنظيم، والتنمية (Development & Organisation): ويتناول التنظيم العام للمؤسسة، وتوزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل، والهيكل التنظيمي، وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة بالمؤسسة، والعلاقات والشراكات الخارجية؛

2_3_ المعلومات (Information): ويتناول طرق جمع المعلومات، وتداولها، وتنظيمها، وتحديثها؛

2_4_ التحليل (Analysis): ويتناول أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه تطبيق الجودة في المؤسسة، والخطط الموضوعة لعلاجها، ومدى الاعتماد على التقنية الحديثة، والمعلومات؛

2_5_ التخطيط للمستقبل (Planning for The Future): ويتناول الخطط التي تضعها المؤسسة لتحسين الجودة مستقبلاً، مع بيان الموقف الحالي للمؤسسة، والأهداف المراد تحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط؛

2_6_ التعليم والتدريب (Training & Education): ويتناول أنشطة التدريب الموجهة إلى العاملين ذوي العلاقة بالجودة في المؤسسة، والخطط المستقبلية لتدريبهم، وتأهيلهم؛

2_7_ تأكيد الجودة (Quality Assurance): ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة، بدءاً من مواصفات الخريج، والرقابة خلال فترة الإعداد، والأنشطة المختلفة، والتسهيلات المادية ومعايير رضا العملاء، فضلاً عن الأمور المتعلقة بالمحافظة على البيئة الخارجية؛

2_8_ تأثيرات الجودة (Quality Effects): ويتناول النتائج التي تحققت نتيجة تطبيق نظم الجودة سواء كانت نتائج ملموسة، أو نتائج غير ملموسة؛

2_9_ المعايرة أو القياس (Standardization): ويتناول جميع المعايير التي استخدمت في نظم الجودة، وكيفية تطبيقها، وأساليب تحديثها؛

2_10_ الرقابة (Contral): ويتناول الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للتأكد من جودة خدماتها المختلفة.

3_ النموذج الأمريكي (Malcom): بالدريج (Baldrige) هو وزير التجارة الأمريكي الأسبق وأحد رواد إدارة الجودة الشاملة، خصصت الحكومة جائزة باسمه تقديراً لجهوده في تحسين أداء المؤسسات الأمريكية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة. أسندت مسؤولية إعداد وتحديث برنامج بالدريج إلى المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة الخارجية الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص. تمنح جائزة مالكولم بالدريج للتميز (Malcolm Baldrige national quality award: MBNQM) للمؤسسات الأمريكية التي تتجح في معايير هذا النموذج، حيث يقوم مجموعة من الأخصائيين الحكوميين بمراقبة مستوى الجودة في المؤسسات المرشحة للحصول على الجائزة، كما تحظى هذه الجائزة باحترام كبير فمن الممكن أن يقدمها الرئيس الأمريكي مرتين سنوياً لكل من: المؤسسات الصناعية ومؤسسات الخدمات والمشروعات الصغيرة. لقد أثبتت بعض الدراسات

أن المؤسسات التي اعتمدت على معايير بالدريج بنية تقييم أدائها تمكنت من تحسين رضا عملائها وعاملها وزيادة حجم مبيعاتها وأرباحها وحصتها السوقية بالإضافة إلى بلوغ مجمل أهدافها الاستراتيجية، بالتالي فإن هذا النظام لا يعتبر فقط نظاما لتطبيق الجودة ولكنه أيضا أداة للحكم على مدى تقدم المؤسسة في أدائها.¹

يرتكز هذا النموذج على سبعة معايير تتمثل في مايلي:²

3_1_ القيادة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي كذلك يقيس مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل، ومدى تشجيع التجديد والابتكار للعاملين؛

3_2_ التخطيط الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على صياغة خطط إستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ؛

3_3_ التركيز على المستهلك والزبون: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق؛

3_4_ المعلومات والتحليل: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على قياس وتحليل الأداء الداخلي ومدى قدرتها على تكوين نظم المهارات ودعم القرار؛

3_5_ تنمية الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية؛

3_6_ إدارة العمليات: يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، وعمليات توفير السلع والخدمات؛

3_7_ نتائج الأعمال: هذا المعيار يقيس الأداء التنظيمي والانجازات التي تحققت في المجالات الأساسية النشاط الأعمال.

¹ بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية "دراسة الحالة: مجمع صيدال"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، 2017، ص: 45_46.

² فليس لبندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز "دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2011، 2012، ص: 82_83.

4_النموذج الجزائري: أُقترح لأول مرة إنشاء نموذج جزائري للجودة سنة 2000 وهذا في إطار برنامج حكومي لتطوير نظام وطني للتقييس، وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي. ويقدم النموذج الجزائري، الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في: مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنويا، كما تعنى بها جل المؤسسات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت مؤسسات وصناعات صغيرة ومتوسطة (PME/PMI)، مؤسسات كبيرة، عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي.¹

وقد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة مؤسسات وهي:²

- ✓ الشركة الوطنية للصناعات الدوائية (SAIDAL) سنة (2003)؛
- ✓ الشركة العمومية لإنتاج الإسمنت بباتنة (SCIMAT) سنة (2004)؛
- ✓ المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحفريات (BCR) سنة (2005)؛
- ✓ المؤسسة الوطنية للأصلاح بقسنطينة (ENASEL) سنة (2006)؛
- ✓ المؤسسة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELRIME) سنة (2007)؛
- ✓ شركة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية (TRANSMEX) سنة (2008)؛
- ✓ مؤسسة ميناء بجاية (EPB) سنة (2009)؛
- ✓ المؤسسة الوطنية للدهن (ENAPE) سنة (2010)؛
- ✓ مجمع بن حمادي للإلكترونيك والأجهزة الكهرومنزلية (CONDOR) سنة (2011)؛
- ✓ مؤسسة الخزف الصحي بالغزوات (CERAMIC) سنة (2012)؛
- ✓ المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) سنة (2013)؛
- ✓ مؤسسة (Knauf) للجبس بوهران (Knauf Platres d'Oran) سنة (2014)؛
- ✓ مؤسسة منشآت السكك الحديدية "انفراري" (فرع تابع للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (SNTF) سنة (2015)؛
- ✓ جيبيار _عجائن اكسترا_ أحد فروع مجمع بن حمادي سنة (2017)؛

¹ _ شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد(1)، 2014، ص ص: 110_111.

² _ فاطمة الزهراء كراشر، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر_1_ باتنة، 2020_2021، ص: 170.

✓ شركة الإسمنت البترولي لعين الكبيرة -سطيف_ التابعة للمجمع الصناعي لأسمنت الجزائر (جيكا) سنة (2018)؛

ويرتكز هذا النموذج على مجموعة من المعايير تتمثل في:¹

4_1_التزام الإدارة: يظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين والعمل على إشباع توقعات الزبائن والعمال والمالكين ومختلف الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة، بالإضافة إلى إشرافها على مكافأة الانجازات الفردية أو الجماعية الناجحة؛

4_2_الأهداف الإستراتيجية: بين هذا المعيار درجة توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المؤسسة الكلية ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام بالإضافة إلى درجة استيعاب إستراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذه؛

4_3_الاستماع للزبائن: من خلال الأدوات التي تستعملها المؤسسة في قياس وفاء الزبائن ودرجة رضاهم حول مخرجات ونذكر على سبيل المثال: التحقيقات، سبر الآراء، إحصاء الشكاوى والمردودات، بالإضافة إلى إقامة علاقات مع جماعات المستهلكة الخ؛

4_4_التحكم في النوعية: ويعكس هذا المعيار قدرات المؤسسة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية؛

4_5_قياس الجود: من خلال وضع معايير تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة ومدى التحكم في هذه المعايير وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية؛

4_6_تحسين الجودة: من خلال قدرة المؤسسة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة والمتحققة كيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة والإجراءات التي تضمن فعالية هذه العمليات؛

4_7_مشاركة العمال: يعكس هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة والعمل على تجسيدها من خلال الإعلام والتحفيز والتكوين؛

4_8_نتائج الأداء: يتم التركيز على النتائج التالية: النتائج الخاصة بإرضاء الزبائن، النتائج الخاصة بإرضاء العمال، النتائج المتعلقة بالجوانب المالية، كالربحية المروددية والحصص السوقية الخ، النتائج المتعلقة بالعمليات

¹ رافع حسن، متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز (FEQM) دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الحلفة، غرداية، ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020_2021، ص: 60_61.

الإنتاجية والمتمثلة في نوعية المخرجات، تكاليف الجودة، النتائج المتعلقة بالمساهمات الايجابية، كالمحافظة على البيئة، خلق مناصب العمل الخ.

ثالثاً: تحديات ومعوقات الأداء المتميز

تواجه العديد من المؤسسات التي تسعى الى تحقيق أداء متميز عدة تحديات ومعوقات تعيق تحقيق تميزها وتفوقها في أدائها على المؤسسات الأخرى وتتمثل هذه التحديات والمعوقات في مايلي:

1_ تحديات الأداء المتميز:

- ✓ مقاومة التغيير وعدم الرغبة في تغيير الوضع الراهن بسبب التكاليف التي يقتضيها مثل هكذا تغيير؛
- ✓ ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها؛
- ✓ المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة والثقافة التي يستلزمها التغيير؛
- ✓ الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة؛
- ✓ عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل؛
- ✓ التمسك بالأنماط المألوفة؛
- ✓ عدم وضوح الرؤية وغياب التحفيز وتجنب المخاطر.

2_ معوقات الأداء المتميز:

- ✓ ضعف البناء الإستراتيجي، وضعف التناسق بين أهداف وقيم المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك الأفراد؛
- ✓ ضعف القدرة على ملاحظة التغيرات في الأسواق وببطء الاستجابة لها، والعجز عن استثمار ما ينتج عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تحديات؛
- ✓ قلة الوعي بالكفاءات المحورية ومصادر التميز للمؤسسة ومن ثم غياب الرؤية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك الكفاءات؛

¹ فاطمة الزهراء كرارشة، يوسف زادم، دعائم الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد(20)، العدد(2)، 2019، ص ص: 117_ 118.

² سمير عبد الصمد، سهام شوشان، المسؤولية الاجتماعية وأثرها في تحقيق الأداء المتميز بشركة الاسمنت عين التوتة باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1، المجلد(12)، العدد(1)، 2022، ص ص: 382_383.

- ✓ قصور إدارة وتطوير رأس المال البشري، بسبب ضعف سياسات الاستقطاب والتدريب والتعليم، الترقية الإحلال الوظيفي، نظم وصف وتصنيف الوظائف والتقييم وغيرها؛
 - ✓ ضعف أنظمة إدارة المعرفة بالمؤسسة، وعدم مواكبة التقنيات والتكنولوجيات المتطورة؛
 - ✓ مقاومة التغيير والتطوير، وغياب البيئة والثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.
- رابعاً: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز

إن تطبيق الذكاء الإستراتيجي بمختلف عناصره (الإستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) إذ تم تطبيقه بالشكل الصحيح وذلك بمساهمة او مشاركة جميع افراد العاملين وأقسام المؤسسة يمكنها أن تحقق أداء متميز (منفرد أو ريادي) بمختلف مقاييسه (مقاييس مالية، مقياس الزبائن، مقياس العمليات الداخلية، مقياس النمو والتعلم) يمكن أن يكون له أثر إيجابي او علاقة قوية بانفراد المؤسسة في تحقيق أداء عالي في القيام بمختلف أنشطتها تفرد به عن باقي المؤسسات المنافسة التي تنشط في نفس المجال، وسيتم توضيح العلاقة بين عناصر الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز بالتفصيل من خلال مايلي:

1_ الإستشراف: يلعب الإستشراف دوراً حيوياً في قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتحديات والتغيرات المستقبلية والتكيف معها وأيضاً تحديد الفرص المستقبلية المتاحة وتجنب المخاطر محتملة، مما يعزز القدرة على التخطيط وتخصيص الموارد بفعالية، وهذا ما يعكس إيجاباً على المقياس المالي من خلال توجيه الإستثمارات بذكاء لزيادة العائدات المالية وتقليل التكاليف ومخاطر المالية، إضافة إلى التنبؤ بحاجات ورغبات الزبائن المستقبلية، مما يتيح للمؤسسة تقديم خدمات ومنتجات تلبي هذه الإحتياجات، مما يعزز من رضا الزبائن وكسب ولائهم، كما يمكن الإستشراف المؤسسة من التنبؤ بالتحسينات الضرورية للعمليات الداخلية والتكيف مع التطورات التكنولوجية والتنظيمية بشكل مسبق، مما يمكنها من تحديث عملياتها الداخلية بشكل مستمر لمواكبة هذه التغيرات، وتحسين كفاءتها التشغيلية، وأيضاً يعزز الإستشراف النمو والتعلم داخل المؤسسة من خلال تحديد المهارات والتقنيات والتطورات التي قد تحدث مستقبلاً، مما يتيح تطوير وإقامة برامج تدريبية ملائمة تساهم في رفع كفاءة الموظفين وتطوير معارفهم بما يتناسب مع هذه التطورات المستقبلية وتحقيق النمو المستدام؛

2_ تفكير النظم: يساهم تفكير النظم في تحسين الأداء المتميز من خلال رؤية شاملة ومتكاملة للمؤسسة، فهو ينظر للمؤسسة على أنها وحدة متكاملة تتفاعل جميع أجزاءها وأقسامها مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، مما يسمح بفهم أعمق لكيفية تأثير القرارات والإجراءات على الأداء الكلي، فعند فهم العلاقات والتفاعلات بين مختلف أقسام المؤسسة يمكن تحديد الأماكن التي توجد فيها تكرارات أو هدر في الموارد مما يجعل المؤسسة تتسق بين هذه الأقسام وتقليل التكاليف الغير ضرورية وتحقيق أداء مالي جيد، إضافة إلى ذلك يحسن تفكير النظم من رضا الزبائن على المنتجات والخدمات وذلك من خلال فهم العلاقة بين أقسام المبيعات والتسويق والإنتاج وخدمة العملاء... والتنسيق بينها لضمان أن جميع الجهود متسقة وموجه نحو تلبية إحتياجات ورغبات

الزبائن بشكل أفضل، إضافة إلى ذلك يساهم تفكير النظم في تحسين العمليات الداخلية من خلال تحليل ودراسة جميع الأقسام على أنها نظام مترابط، وتحديد النقاط التي تتطلب تحسين، مما يساهم في تدفق أكثر سلاسة للعمليات وزيادة فعالية وكفاءة العمليات الداخلية، وأيضا يعزز تفكير النظم التعلم من خلال تشجيع التفاعل والتعاون بين مختلف الأقسام هذا يساعد في تطوير مهارات وتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين ويعزز القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات؛

3_ الرؤية المستقبلية: للرؤية المستقبلية دورا كبيرا في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات حيث توفر اتجاها واضحا وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها، حيث تساهم في توجيه الإستثمارات والموارد نحو فرص ذات قيمة عالية، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف والمخاطر وتحقيق أداء مالي جيد، إضافة إلى تحديد حاجيات الزبائن المستقبلية وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبى إحتياجاتهم مما يزيد رضاهم وولائهم وزيادة حصة المؤسسة في السوق، أيضا تساهم الرؤية المستقبلية في تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية من خلال توجيه الجهود نحو تبني أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة مما يؤدي إلى تحسين الجودة وتقليل الهدر وزيادة الإنتاجية، إضافة إلى ذلك تشجع الرؤية المستقبلية الإبتكار والتعلم المستمر لتحقيق الأهداف المسطرة بأفضل الطرق والوسائل؛

4_ الدافعية: تساهم الدافعية في تعزيز الأداء المتميز للمؤسسة من خلال دفع الموظفين وتحفيزهم مما يساهم في زيادة إنتاجيتها وكفاءتها وتحسين أداءها المالي فالموظفون المتحفزون يعملون بكفاءة أعلى مما يقلل من التكاليف ويزيد من الإيرادات، إضافة إلى ذلك فالموظفون الدافعون والمحفزون يقدمون خدمات متميزة للعملاء بأكثر فعالية مما يزيد من رضاهم وولائهم فالموظفون المتحمسون يعاملون العملاء بإهتمام أكبر ويبدلون جهدا إضافيا لحل مشكلاتهم وتلبية إحتياجاتهم وهذا يؤدي إلى زيادة المبيعات والإيرادات، إضافة إلى أن تحفيز الموظفين يعزز من كفاءة العمليات الداخلية من خلال تشجيعهم التعاون والتفاعل والمشاركة والإبتكار، وأيضا تساهم الدافعية في تحفيز الموظفين على المشاركة في برامج التدريب والتطوير والتعلم المستمر مما يعزز من كفاءتهم ويساهم في نمو المؤسسة وتحقيق الأهداف بكفاءة؛

5_ الشراكة: تعد الشراكة عنصرا أساسيا في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات، وذلك من خلال إقامة شراكات مع الموردين والشركات يؤدي إلى خفض التكاليف من خلال التفاوض على شروط أفضل وزيادة الإيرادات من خلال الوصول إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات وخدمات متميزة، فالشراكات القوية تعزز كفاءة المالية من خلال تبادل الموارد وتوزيع المخاطر مما يحسن الأداء المالي، إضافة إلى أن الشراكة تساهم في تقديم حلول شاملة تلبى إحتياجات العملاء بشكل أفضل وأسرع مما يعزز رضاهم وولائهم، أيضا تساعد الشراكة في تحسين كفاءة العمليات الداخلية من خلال تبادل الموارد والتكنولوجيا والمعرفة لتشغيلية فالشراكة مع موردي التكنولوجيا يمكن ان يساهم في تبني أنظمة وأدوات متطورة مما يحسن كفاءة الإنتاج والجودة والتعاون مع

الشركاء يمكن أن يعزز التكامل بين العمليات المختلفة مما يقلل من التكرار ويزيد من الإنتاجية والفعالية، إضافة إلى أن الشراكة توفر فرصاً للتعلم المشترك وتبادل المعرفة وتبني أفضل الممارسات والتقنيات المتقدمة مما يعزز قدرات الابتكار والنمو داخل المؤسسة؛

باختصار تتربط عناصر الذكاء الإستراتيجي بشكل وثيق مع الأداء المتميز، حيث يسهم كل عنصر في تعزيز الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، والنمو المستدام من خلال التوجيه الإستراتيجي والتحفيز الفعال والابتكار المستمر، هذا التكامل يضمن أن المؤسسات قادرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وهذا ما سيتم التحقق منه بعد إجراء الدراسة التطبيقية عن طريق استخدام أداة الاستبانة وفق منهج SPSS في مؤسسة الاتصالات الجزائرية وكالة تبسة.

وفي الأخير يمكن القول إن الأداء المتميز هو الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه جميع المؤسسات التي ترغب في النجاح والبقاء في بيئة الأعمال، فالأداء المتميز يتمثل في تحقيق نتائج استثنائية وفريدة من نوعها بكفاءة وفعالية، تضع المؤسسة في موقع ريادي يميزها عن منافسيها، لتحقيق ذلك يتطلب التركيز على تحسين العمليات وتطوير المهارات واستخدام التقنيات الحديثة وتعزيز الابتكار، ولذلك وضعت العديد من الدول عدة نماذج لأداء المتميز التي تحمل في طياتها جوائز للمؤسسات التي تحقق أداء متميز وفق للمعايير المحددة في كل النموذج.

ويتم قياس الأداء المتميز باستخدام مجموعة من المقاييس التي تتمثل في: المقياس المالي الذي يتعلق بالعوائد المالية، ومقياس الزبائن ويرتبط برضاء الزبائن وولائهم، ومقياس العمليات الداخلية ويتعلق بتحسينات على المنتجات والوسائل والمعدات، ومقياس النمو والتعلم ويتمثل في تطوير معارف وخبرة العاملين، فهذه المقاييس تساعد على معرفة أداء المؤسسة وقياسه.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء المتميز

تعتبر الدراسات السابقة خطوة أساسية لبداية اي دراسة جديدة ، فهي تمثل الأساس الذي يبنى عليه الباحث لفهم الموضوع وإعطاء فكرة عامة عن الموضوع وعن مراحل تطوره وتحديد اتجاهات البحث المستقبلية، وأيضا تساعد في إثراء البحث العلمي بتوفير السياق والتأسيس للعمل الجديد ، أيضا تعتبر أرضا غنية بالمعلومات حيث تحتوي على النتائج والتحليلات والمناقشات التي تمثل مصدرا قيما للمعرفة لمن لديه الرغبة في التعرف على كافة جوانب المشكلة والفرضية للموضوع وكيفية علاجه ، لذا فمن الأساس استعراض اهم الدراسات المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي وأثره في تحقيق الأداء المتميز ، لذا سيتم القيام بعرض الدراسات والتي لها صلة بموضوع الدراسة الحالي ، حيث سيتم تقسيمها إلى ثلاث مطالب ، كما هو موضح في ما يلي :

- **المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي؛**
- **المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز؛**
- **المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز.**

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي

حظي الذكاء الإستراتيجي اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجالات متعددة، بغرض تقديم مفهوم واسع وشامل وواضح له وإزالة الغموض عليه والتعرف على أهم عناصره وأبعاده ودواره في المؤسسة، حيث سيتم من خلال هذا المطلب محاولة عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالذكاء الإستراتيجي مرتبة حسب التسلسل الزمني كما يلي:

أولا: الرسائل الجامعية المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي

سيتم عرض مجموعة من الرسائل الجامعية المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وتتمثل فيمايلي:

1_ الدراسات باللغة العربية:

✓ دراسة زين محمد مرهج، أثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية -دراسة حالة في قطاع البنوك -بنك سوريا والمهجر، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية السورية، 2022_2023.

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار أثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية والمهجر، ولمعالجة هذا الموضوع تم تبني الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي على تنمية الكفاءات البشرية لبنك سورية والمهجر؟ ، إذ تم اختيار الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل بينما تنمية الكفاءات

البشرية كمتغير تابع، وخلصت الدراسة إلى أن الذكاء الإستراتيجي يسهم في تنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية و المهجر وبدرجة مرتفعة وأن هناك تأثير معنوي لأثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية في البنك محل الدراسة، أما في الجانب التطبيقي تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات عن متغيرات الدراسة، ووزعت في الربع الأخير من عام 2022، وبلغت نسبة الإستجابة (83.3%)، وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية في SPSS لعرض وتحليل نتائج البحث واختبار مدى صحة بيانات الدراسة، وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي وتنمية الكفاءات البشرية إيجابية قوية ومتوسطة وذات دلالة إحصائية، وتحمل هذه العلاقات دلالة تشير إلى تأثير ابعاد الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، كما اظهرت النتائج الدراسة وجود فروق في تنمية الكفاءات البشرية حول مدى الذكاء الإستراتيجي في بنك سورية و المهجر تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المتمثلة ب(الجنس، العمر، المؤهل العلمي)، وانطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، تم إدراج مجموعة من المقترحات لدراسات مستقبلية وذلك بالاستفادة من نموذج الدراسة، وكان من أهم مقترحات الدراسة: العمل على تعليم العاملين كيفية الإستفادة من الذكاء الإستراتيجي، بالإضافة إلى العمل على تحويل ثقافة بنك سورية والمهجر إلى ثقافة الذكاء الإستراتيجي وتبني أبعادها كمبادئ عمل أساسية وتعميم تجربة بنك سورية والمهجر حول مستوى تطبيقه لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على مستوى المصارف السورية الخاصة الأخرى .

✓ دراسة طالب عبد الحليم عبد العزيز العوامله، أثر البيئة الريادية في الذكاء الإستراتيجي: الدور المعدل لرأس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الفلسفية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان الأردن، 2022.

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر البيئة الريادية بأبعادها (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، والعمل الجماعي) في الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والإبداع)، والدور المعدل لرأس المال البشري، والتعرف على مستوى تطبيق كل منهما على شركات صناعة الأدوية الأردنية، ولمعالجة هذا الموضوع تم تبني الإشكالية التالية: ما أثر البيئة الريادية في الذكاء الإستراتيجي من خلال المتغير المعدل لرأس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟، إذ تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في الإدارة العليا والوسطى في شركات صناعة الأدوية الأردنية والتي بلغ عددها (16) شركة، وقام الباحث باختيار هذه العينة بناء على عدد الإداريين فيها، لتعميم وتمثل النتائج أكبر فئة من تلك الشركات، وتم إستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة، وتم توزيعها على (270) اداريا كعينة للدراسة، وتم استرجاع (258) استبانة صالحة للتحليل، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبيئة الريادية بأبعادها(الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية تعزيز المكافآت، توفر الموارد، العمل الجماعي) في الذكاء

الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الإستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والإبداع)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للبيئة الريادية بأبعاده (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، العمل الجماعي) في الذكاء الإستراتيجي في ظل وجود رأس المال البشري كمتغير معدل في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام ادارة شركة صناعة الأدوية الأردنية في تعزيز ودعم وإزالة كل الصعوبات التي تعيق الأفكار الإبداعية لدى العاملين في إنجاز الأعمال، وإيجاد وتوفير مرونة كافية في الهيكل التنظيمي تسمح للإبداع بالنمو داخل الشركة وتبني تطوير معارف الموارد البشرية كأولوية استراتيجية وضمن خطط تدريبية لتطوير قدرات العاملين بصورة مستدامة وتوفير الأسس والوسائل لنقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.

✓ دراسة باسمة سليم عبد الرزاق بدر، أثر الذكاء الإستراتيجي في البراعة الإستراتيجية: الدور الوسيط للذاكرة المنظمة والدور المعدل لإدارة المواهب في مجموعة طلاب أبو غزالة الدولية، أطروحة دكتوراه إدارة الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2021.

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الاستشراف التفكير النظمي الرؤية المستقبلية التحفيز في البراعة الاستراتيجية بأبعاده استكشاف الفرص، استغلال الفرص استكشاف التهديدات تجنب التهديدات في مجموعة طلال أبو غزالة، وذلك من خلال الذاكرة المنظمة وإدارة المواهب متغيرا وسيطا معدلا كما هدفت إلى التعرف على الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي و البراعة الاستراتيجية، والذاكرة التنظيمية وإدارة المواهب في المجموعة، ولدراسة هذا الموضوع تم وضع الإشكالية التالية: ما أثر الذكاء الإستراتيجي في البراعة الإستراتيجية من خلال الدور الوسيط للذاكرة المنظمة والدور المعدل لإدارة المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية ؟ يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى في مجموعة طلال أبو غزالة والبالغ عددهم (200) مديرا، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باتباع أبو غزالة الدولية المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أف ارد مجتمع الدراسة إلكترونيا المتواجدين في مناطق مختلفة حول العالم، إذ استرجع منها (173) استبانة، وتم استبعاد (3) استبانات غير صالحة للتحليل، حيث شكلت نسبة الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل 85% و تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) التحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لتحليل البيانات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: ارتفاع الأهمية النسبية للذكاء الإستراتيجي والبراعة الإستراتيجية والذاكرة المنظمة وإدارة المواهب في المجموعة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده الاستشراف التفكير النظمي الرؤية المستقبلية، التحفيز في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، ووجود أثر للذكاء الاستراتيجي في الذاكرة المنظمة في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، ووجود أثر للذاكرة المنظمة في البراعة الاستراتيجية

في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، ووجود أثر للذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية من خلال الذاكرة المنظمة في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، ووجود دور إدارة المواهب في تعزيز أثر الذكاء "الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، في ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بالتوجه الدائم لإدارة المجموعة نحو البراعة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأدوات المتمثلة في رفع مستوى الذكاء الاستراتيجي من خلال التركيز على الاستشراف الرؤية المستقبلية والتحفيز، وكذلك إدارة المواهب بالمحافظة على أصحاب الجدارة لديها وتحفيزهم وتمكينهم وتحديد مساهمهم الوظيفي وتشجيعهم على دعم الإبداع والتميز مدعمة بذلك بوجود ذاكرة منظميه مصادرة وأمنة باستمرار .

✓ دراسة علي حسين بني ياسين، أثر الذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي: الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات / الأردن، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في الإدارة الإستراتيجية / قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2020.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي، بيان الدور الذي تلعبه المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط، في التأثير على العلاقة بينهما في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، ولدراسة هذا الموضوع تم طرح الإشكالية التالية: ما أثر الذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي من خلال المرونة الإستراتيجية في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات / الأردن؟، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع الدراسة، كما تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة العاملين في الوظائف الإستشرافية والرقابية من رئيس قسم فأعلى في المركز وعددهم (117) موظفاً، تم توزيع (117) استبانة واسترجع منها (112) منها (11) استبانة غير صالحة للتحليل ليصبح مجموع الاستبانات الصالحة للتحليل (101) استبانة أي ما نسبته (86.3%)، تم تحليل البيانات المجمعة ومعالجتها واختبار الفرضيات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم اختبار أثر المتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية باستخدام اختبار تحليل المسار (PATH Analysis) من خلال برنامج التحليل الإحصائي (Amos) وكذلك استخدام اختبار SOBLe لتحديد أهمية قيمة التأثير غير المباشر .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($as(0.05)$) للذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي في المركز، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للذكاء الاستراتيجي على المرونة الإستراتيجية في المركز، وأن المرونة الإستراتيجية حققت إسهاماً بالتأثير ما بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي في المركز، بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين في المركز بدرجة مرتفعة، كما أن مستوى توافر النجاح

الإستراتيجي والمرونة الإستراتيجية في المركز بدرجة مرتفعة أيضا. وبناءا على النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- الاهتمام بتعزيز الذكاء الإستراتيجي والتعرف على الفوائد التي يقدمها؛
- إبراز المجالات التي يمكن توظيف هذه الفوائد فيها ومتابعة كل ما هو جديد في هذا المجال؛
- البناء على النجاحات الإستراتيجية السابقة من أجل تعزيزها وتحسينها وتطويرها وتبنيها كخيار إستراتيجي لدى المركز الأمن الوطني وإدارة الأزمات؛
- تشجيع روح الإبداع من خلال الأخذ بالأفكار المتميزة الإبداعية وتطبيقها بما يسهم في تطوير قدرات المركز على النجاح والتطور؛
- ضرورة استثمار الموارد البشرية والمادية المتوفرة وتوجيه الكفاءات المؤهلة لدى المركز بطريقة فاعلة في جميع المجالات بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة الخارجية.

2_الدراسات باللغة الأجنبية:

- ✓ **Hafsa EZ-ZYN : « Le potentiel et les limites de l'intelligence économique et stratégique à l'ère du big data et de l'intelligence artificielle », Thèse de doctorat en sciences gestion Faculté d'Economie et de Gestion de Kénitra, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc, 2023.**

يستمر تطوير تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في تحسين أداء المؤسسات، وخاصة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا الرقمية. هذه المقالة لها هدف مزدوج: من ناحية، توضيح مفهوم البيانات الضخمة، وكل ما تتطوي عليه من مصادر، المشاكل، والخلافات.

أيضا مسألة الربط مع مفاهيم المراقبة والاستخبارات الاقتصادية وتوفير الفروق، أما الهدف الثاني فهو تقديم جرد للسياسات المعتمدة في مجال الذكاء الاستراتيجي على المستوى العالمي، بهدف إجراء تحليل مقارنة. وقد تمكنت الشركات ذات التنظيم الجيد، بفضل الذكاء الاستراتيجي، من تحسين أساليبها في جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها من أجل استغلالها في الوقت المناسب. ومع ذلك، فإن الإنسان، مهما كان ذكيا، سرعان ما يغمره هذا الفيضان من البيانات، حيث يشكل ثراء المعلومات بشكل عام عائقا أمام البحث عن المعلومات. ومع الثورة الصناعية الثالثة وهي الثورة الرقمية، وبفضل البيانات الضخمة ومبدأ الشبكة العصبية والخوارزميات، ولد شكل آخر من أشكال الحياة، وهو الذكاء الاصطناعي. ومن الناحية المنهجية، فقد اخترنا المنهج الافتراضي الاستنباطي الذي يقوم على صياغة الفرضيات، ثم يتم اختبارها من خلال التجارب والملاحظات والنتائج.

ثم يتم استخدام هذه الاختبارات للتحقق من صحة أو دحض الفرضيات المقدمة. ولاختبار الأخير، تعتمد دراستنا التجريبية على عينة مكونة من 5 مراقبين و5 محللين و4 مراقبين و7 مدققين، ليصبح المجموع 21 شخصًا استجابوا للاستطلاع عبر الإنترنت. علاوة على ذلك، فإن الذكاء الاستراتيجي من خلال الاستخدام الأفضل للبيانات الضخمة يجعل من الممكن، بناءً على الموارد والمهارات الديناميكية، ضمان السيطرة القوية على التغيرات في البيئة لأي أزمة محتملة تنشأ أو أي فرصة متاحة.

ثانياً: المجالات والدوريات العلمية الخاصة بالذكاء الإستراتيجي

سيتم عرض مجموعة من المجالات العلمية المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي يتم ذكرها فيما يلي:

1_ الدراسات باللغة العربية

✓ دراسة هبة بنت فرحان سلمان الرويلي، الذكاء الإستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والإجتماعية، العدد (14)، 2023.

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى ممارسة الذكاء الإستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنظيمي، ولمعالجة هذه الدراسة تم طرح السؤال الرئيسي التالي: ما العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وتحقيق التميز التنظيمي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل؟، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وشملت عينتها 390 عضواً من مجتمع الدراسة، أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الإستراتيجي في الجامعة جاءت متوسطة، فقد جاءت الرؤية المستقبلية أعلى بعداً بدرجة كبيرة، تلاها بُعد التفكير المنظم، ثم بُعد الدافعية، وأخيراً جاء بُعد الشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية بدرجة متوسطة. أما مستوى التميز التنظيمي في جامعة حائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، فقد جاء بدرجة كبيرة، جاء بدرجة كبيرة، وجاء أعلاها بعد تميز الثقافة التنظيمية بدرجة كبيرة، تلاه بعد تميز القادة بدرجة كبيرة، وجاء بعد تميز المرؤوسين بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات المشاركين بالدراسة الممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد التميز التنظيمي في الجامعة. وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز ثقافة الذكاء الاستراتيجي في جامعة حائل، وتبني أبعاده مبادئ عمل أساسية وإجرائية، وكذلك تبني منظومة تدريبية تخصصية تعنى بالتطوير المهني التخصصي الاستراتيجي؛ مما يعزز ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي في جامعة حائل كما أوصت الدراسة بإنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي في جامعة حائل تساهم في استشراف مستقبل الجامعة، وتعزيز دور قياداتها الأكاديمية في اتخاذ القرارات المناسبة، لتعزيز الذكاء

الإستراتيجي فيها، وكذلك السعي إلى عقد الشراكات مع الجامعات الأخرى التي حققت مستوى عاليا من التنافسية وممارسة أبعاد الذكاء الإستراتيجي.

✓ دراسة خالد فرّاح، مهاوة أمال، أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية في ولاية بسكرة، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي -ام البواقي -الجزائر، المجلد (08)، العدد (01)، 2021.

تهدف الدراسة إلى تبيان أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية في ولاية بسكرة والعلاقة بينهما، ولمعالجة هذه الدراسة تم تبني الإشكالية التالية: ما أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة؟، وقد اعتمد الباحث على أداة الاستبيان الذي وزع على 49 إطار (مدير، رئيس دائرة، رئيس مصلحة) في المؤسسات المعنية وتم تحليله بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، حيث توصلت الدراسة إلى أن العينة المبحوثة على دراية كافية بالذكاء ولهم القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية وتحفيز العاملين وحثهم على العمل بهدف الوصول إلى شراكة وتوسيع الأعمال وتحقيق التميز، وأوصى الباحث بجملة من التوصيات كان أهمها :

- على جميع المؤسسات الجزائرية التي بدأت في تطبيق نهج الجودة أن تتبنى نموذج التميز الأوروبي بما يوفره من مزايا للمؤسسات الإقتصادية؛
- إنشاء وحدات للاستشراف الإستراتيجي تكون مهمتها قراءة مؤشرات البيئة الخارجية حتى يتم التعامل معها والتفاعل مع متغيراتها قبل حدوثها أو توجيهها لصالح المؤسسة إن حدثت؛
- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتثمين معارفهم الكامنة واعتبارهم سبيل لتحقيق التميز والتكيف مع متطلبات العصر الراهن باعتماد أسلوب قيادي ديمقراطي؛
- زيادة تحسين عمليات إدارة المعرفة داخل الوكالات التجارية محل الدراسة باعتماد خطة إستراتيجية واضحة في تقاسم واستعمال المعرفة.

✓ دراسة نايف علي عاصي، مروى محمد عبد الحسن، تأثير الذكاء الإستراتيجي في تميز الأداء المنظمي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء وزارة الداخلية، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بابل، المجلد (12)، العدد (02)، 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الإستراتيجي عبر ابعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) في تميز الأداء المنظمي عبر أبعاده (رضا أصحاب المصالح، تميز القيادة، تميز الأفراد العاملين، التميز الإستراتيجي، تميز الثقافة التنظيمية)، وللوصول إلى أهداف الدراسة تم طرح الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى الذكاء الإستراتيجي؟

- ما هو مستوى تميز الأداء المنظمي في وزارة الداخلية؟
- ما مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي في تمييز الأداء المنظمي؟

ولمعالجة هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي واستخدمت الاستبانة بوصفها أسلوب لجمع البيانات هذا واختيرت عينة عددها (150) مدير من مجتمع البحث البالغ (300) مدير يعمل في الوزارة، واعتمد البحث مقياسين تم تطويرهما من قبل الباحثة بالإعتماد على ادبيات البحث وبعض الدراسات واخضعت جميعها إلى اختبارات الصدق والثبات، وتم اعتماد البرنامجين الإحصائيين الجاهزين (Spss, vr, 23, AMOS, VAR. 23)، وتوصل البحث الى عدت استنتاجات كان أبرزها وجود تأثير ميم لذكاء الاستراتيجي في تميز الأداء ، وأوصى الباحث بجملة من التوصيات كان أهمها:

- ضرورة نشر ثقافة الذكاء الاستراتيجي وتميز الأداء المنظمي في الوزارة المبحوثة لزيادة إدراك مديريها لهذه المتغيرات المهمة وذلك عن طريق اعداد برنامج واضح لكل منهم واستراتيجيات تتلاءم مع البيئة العراقية وبما يعزز من مخرجات الوزارة المبحوثة نظراً لكون هذه المتغيرات حيوية وتتلاءم مع التغييرات الحالية؛
- ضرورة تبني الوزارة المبحوثة برامج فعالة تعزز من قدرات الذكاء الاستراتيجي عبر؛
- أقامه الدورات وورش العمل بهذا الخصوص؛
- الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية وبالتحديد المديرين؛
- تنمية قدرات المديرين على التصور والاستشراف المستقبلي؛
- زيادة وعي المديرين عبر الندوات وورش العمل والدورات التدريبية لضرورة وأهمية ممارسة عملية الذكاء الاستراتيجي وتميز الأداء المنظمي وبشكل مستمر وفق برنامج مدروس يوضع من قبل القيادات العليا في الوزارة.

2_ الدراسات باللغة الأجنبية

- ✓ D'Abdul Rahman Ali Faraj Al-Asmari, The impact of strategic intelligence on crisis management in light of the spread of the Corona pandemic by applying it to the Saudi banking sector in the Asir region, King Khalid University, KAS, journal Of Economic, Administrative and Legal Sciences, Volume(6), Issue(3), 2022.

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الذكاء الإستراتيجي والعناصر المكونة له في القطاع المصرفي بمنطقة عسير، ومعرفة مدى إدراك منسوبي المصارف لمفهوم الذكاء الإستراتيجي في تحقيق إدارة الأزمات،

وأيضا معرفة كيف ومتى للمنسوبين إدراك الأزمة قبل حصولها ووضع خطط احتياطية في حال وقوع الأزمة، حيث تمحورت مشكلة الدراسات في التساؤلات التالية:

- هل يتبع القطاع المصرفي في منطقة عسير طرائق ونتائج عملية حديثة في مجال العمل الإداري لمواجهة الأزمات؟
- هل تطبيقها يوفي بالغرض في مواجهة أزمات مختلفة؟
- هل هناك تطابق حقيقي بين الخطط الإستراتيجية المعلنة والأداء الفعلي على أرض الواقع؟
- ما مدى صدقية العلاقة بين الواقع العملي والتخطيط النظري؟
- ما مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي على إدارة الأزمات في القطاع المصرفي المدروس؟

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (154) موظفا من موظفي المصارف في مدينتي خميس مشيط وأبها ، وتم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري و الوزن النسبي والمتوسط الحسابي لكلا من المحور لأول من خلال تحليل الذكاء الإستراتيجي وكل عبارة من عبارات المحور الثاني وهو محور ادارة الأزمات، وبناءً على ذلك توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أنه يوجد تطبيق للذكاء الإستراتيجي في القطاع المصرفي بمنطقة عسير بدرجة متوسطة ووجود اهتمام بالقطاع المصرفي لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة، ويوجد تأثير للذكاء الإستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا في القطاع المصرفي بمنطقة عسير، بناء على النتائج التي تم التوصل توصي الدراسة بالاستعانة بخبراء مختصين في مجال الذكاء الاستراتيجي وذلك للمحافظة على قوة تأثير الأبعاد الخاصة به وتوظيفه بطرق متعددة مع احتمالية تعدد صور الأزمات المستقبلية و تحفيز العاملين في القطاع المصرفي للحصول على شهادات مهنية في الذكاء الإستراتيجي وإدارة الأزمات و العمل على نشر أهمية عوامل الذكاء الاستراتيجي بطرق حديثة تكفل تشبع العاملين به و تفعيل الخطط المستقبلية التي تتوقع حصول أزمات مستقبلية بناء على دراسات واقعية بناءة و أخيرا الحرص على ادخال مستجدات في مجال تقنية المعلومات والمتمثلة في الذكاء الاصطناعي والاستفادة منه في مجال الذكاء الاستراتيجي.

- ✓ **Al-Zalmi Muhammad Jabbar Hadi, Strategic Intelligence and Its Impact in Enhancing the Reputation of Educational Institutions AI-Qadisiyah University, College of Administration and Economics, Iraq, AI- Qadisiyah journal of Administrative and Economic Sciences, Volume(18), Issue(1), 2016.**

تسعى الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين في منظمة البحث وتحديد مدى تأثير ابعاد الذكاء في بناء السمعة ومدى إدراك إدارة المنظمة المبحوثة لمفاهيم الذكاء ودورها في تعزيز ودعم السمعة، وتم صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

- هل هنالك دور للذكاء في بناء السمعة التنظيمية؟
- ما طبيعة علاقات الارتباط والأثر في المنظمة المبحوثة؟
- هل يتسم جميع أفراد عينة الدراسة في المنظمة المبحوثة بالذكاء الاستراتيجي؟

كانت عينة الدراسة عبارة على توزيع (56) استمارة استبانة، أعيد منها (50)، في حين بلغ عدد الصالح منها (44) استمارة فقط أي نسبة استجابة بلغت (88 %) وفي ضوء النتائج المستخلصة في عرض وتحليل الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات تتمثل في تبلور أبرز خصائص الذكاء الاستراتيجي بترسيخه للصفات القيادية في المنظمات، إذ يعد الذكاء من أبرز سمات القائد وهو يعزز ثقته بنفسه ويمنحه القدرة على اتخاذ القرارات والنظرة المستقبلية، كما أن عدة دراسات وبحوث درست موضوع الذكاء الاستراتيجي محلياً وعالمياً إلا إن نسبة كبيرة منها تدرسها من الناحية الإستراتيجية التي تربط عملية الذكاء بالمدير الأعلى بمعزل عن بقية العاملين، و تبين التزام المنظمة التعليمية بقواعد وإجراءات الوظيفة وقيامهم بتوجيه العاملين للقيام بالعمل الصحيح والابتعاد عن الأخطاء دون استخدام الضغوط الخارجية مما أدى توفير المنظمة مناخ يدفع العاملين إلى الإبداع وتناسب القواعد مع التعليمات التي يحتاجها العاملين لتأدية أعمالهم ومن خلال هذه النتائج تم اقتراح التوصيات التالية: إكساب الذكاء الإستراتيجي سمة القبول على مستوى المنظمة وجعله جزءاً من ثقافتها، وتجنيد في إقامة شراكات إستراتيجية مع المنظمات التعليمية المناظرة، وإقامة ندوات وبرامج تدريبية وورش عمل للتعريف بجوانب الذكاء الإستراتيجي ودوره في صناعة القرارات، ثم تعزيز عناصره لدى المشاركين فيها (رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية)، ضرورة تفعيل منظومة البحوث العلمية في موضوع السمعة الاكاديمية والتي تعد من الموضوعات الحديثة في الأدبيات وصولاً إلى نظرية متكاملة لتعزيز سمعتها تأخذ بالاعتبار اختلاف رؤية واستراتيجية وطبيعة عمل المنظمات ، أن تفهم المنظمة التعليمية بتفعيل جذب العاملين الموهوبين (التدريسين) وخاصة المؤشرات الخاصة بالمساهمة في تخفيض هروب المواهب والملكات الذهنية وبذل الجهود المتميزة لإيجاد آلية لجذب الأفراد الموهوبين وتعيينهم في الأماكن الملائمة لإمكانياتهم وقدراتهم العلمية .

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز .

يعد موضوع الأداء المتميز من الموضوعات المهمة في مجال إدارة الأعمال وتطوير الموارد البشرية واحد أهم مفاتيح النجاح في عصرنا الحالي خاصة في ظل المنافسة الشديدة، إذا توالى الدراسات في هذا

الموضوع محاولة تقديم مفهوم شامل حوله وتغطية اهم العناصر المتعلقة به، وسيتم من خلال هذا المطلب عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز مرتبة حسب التسلسل الزمني.

أولاً: الرسائل الجامعية المتعلقة بالأداء المتميز

سيتم عرض مجموعة من الرسائل الجامعية المتعلقة بالأداء المتميز يتم ذكرها فيما يلي:

1_الدراسات باللغة العربية

✓ دراسة احلام غربال، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت -حمورة ولاية بسكرة _ أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية وتنظيمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2021_2022.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر المرونة الإستراتيجية (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات) في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة العسكرية للإسمنت _ بسكرة _ ولدراسة هذا الموضوع تم وضع الإشكالية الرئيسية التالية: ما أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز لمؤسسة العسكرية للإسمنت؟، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (45) عبارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (130) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V19) وتم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الإحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط)، تحليل التباين الأحادي ... إلخ. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها ارتفاع مستوى المرونة الإستراتيجية لمؤسسة العسكرية للإسمنت، وهذا ما يدل على اهتمام الإدارة بإبراز المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على أرض الواقع، كما بينت الدراسة ارتفاع مستوى الأداء المتميز لمؤسسة العسكرية للإسمنت وهذا ما يدل على تميزها في السوق نتيجة دعمها الدائم لمختلف عمليات التجديد والتطوير على مختلف المستويات وفي مختلف المجالات والتي بدورها أدت إلى سرعة الإستجابة للمتغيرات المحيطة.

وقد أوضحت الدراسة أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة التالية: (المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات) في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، حيث فسر متغير المرونة الاستراتيجية ما نسبته (11 %) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز وهي قوة تفسيرية منخفضة نسبيا، مما يدل على أنه هناك أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية كمجموعة في الأداء المتميز لمؤسسة العسكرية للإسمنت. وتوصلت الدراسة أيضا إلى تأكيد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز الحاصل لمؤسسة العسكرية للإسمنت تعزى للمتغيرين (الجنس، المؤهل

العلمي)، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية لمؤسسة البسكرة للإسمنت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج اقترحت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها: على المؤسسة الاهتمام أكثر بمواردها البشرية وكفاءتها لأنها أحد أهم الموارد الداخلية واللاملموسة 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 الإدارية المعاصرة في اكتشاف الفرص وتحقيق التميز في كافة جوانب الأداء المؤسسي.

✓ دراسة ابراهيم فائق مشعل قدوري لعبيدي، أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز دراسة ميدانية لأراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية، أطروحة مقدمة لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2017 _ 2018.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الاستراتيجية للمدراء في الأداء المتميز من خلال التطبيق على عينة من مدراء شركات الاتصالات العراقية وتناولت الدراسة أربعة أبعاد للقدرات الاستراتيجية هي (الذكاء، التفكير، المرونة، القرار)، و ثلاثة أبعاد للأداء المتميز هي: (التميز في تقديم الخدمات، والتميز في المجال العمليات كفاءتها، والتميز في المجال الإداري والتنظيمي). تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في شركات الاتصالات العراقية واعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات والمعلومات. ثم توزيع (110) استبانة على مجتمع من المدراء ومدراء الأقسام والشعب العاملين في إدارة الشركات عينة الدراسة، استرد منها (101) استبانة من مجموع الاستبانة الموزعة، كانت منها (95) استبانة صالحة للتحليل، وقد استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة منها الأساليب الوصفية، والاختبار الخطي المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين القدرات بدلالة متغيراتها وبين الأداء المتميز، وكان أقوىها العلاقة بين أبعاد القدرات والتميز في المجال الإداري والتنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (0.843)، وأضعفها العلاقة مع التميز في تقديم الخدمة، وفيما يتعلق بأثر أبعاد القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز، كما أظهرت النتائج بان بعد قدرة التفكير كان الأكثر تأثيراً على أبعاد الأداء المتميز، وتلاه قدرة الذكاء، ثم القدرة على المرونة، وأخيراً قدرة التفكير وفي ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات والمقترحات الضرورية للشركات المبحوثة.

✓ دراسة علي عبد الأمير عبد الحسين كمونه، اللاملموسة ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة، دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتناول اللاملموسات (المتغير المستقل) والتي شملت كل من (المعرفة، العلاقات، الإبداع، براءة الاختراع) ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة بأبعاده المتمثلة ب (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) ، حيث انطلقت مشكلة الدراسة من واقع كليات جامعة كربلاء حول مدى اهتمامها باللاملموسات وما دور ذلك في تحقيق الأداء المتميز؟، ونظرا لأهمية الجامعات كونها المؤسسات الفكرية والثقافية الرئيسة المعنية ببناء الإنسان وتزويده بالعلم والمعرفة وصل شخصيته، وتطوير مواهبه، وزيادة إمكانياته الإبداعية و الفكرية فقد أجريت الدراسة في كليات جامعة كربلاء والبالغ عددها (16) كلية، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني والتطبيقي من خلال إستمارة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، إذ بلغ عدد أفراد العينة (100) شخص من العمداء ومعاونين العمداء ورؤساء الأقسام .

وسعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

- معرفة مدى اهتمام الكليات المبحوثة بمفهوم اللاملموسات وتوظيفها لتحقيق الأداء المتميز ومدى تباين تلك الكليات بمستوى اهتمامها ...
- تقديم مجموعة من التوصيات الكليات جامعة كربلاء والمنظمات المماثلة عن مدى إسهام اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز.

وبهدف تحقيق هذه الأهداف فقد تبنت الدراسة مخططاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة، ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقات فقد تم طرح عدة فرضيات بوصفها إجابات أولية تسعى الدراسة إلى التحقق من مدى صحتها أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اللاملموسات بأبعادهما والأداء المتميز بأبعاده، ايضاً وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية للاملموسات في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود إهتمام كبير من قبل كليات جامعة كربلاء بمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، ووجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من النتائج تضمنت الدراسة عدة توصيات منها:

- ضرورة قيام إدارة الكليات المبحوثة بوضع إستراتيجية مناسبة لإدارة وترسيخ مفاهيم اللاملموسات بأبعادهما (المعرفة، العلاقات، الإبداع، براءة الاختراع) والأداء المتميز بأبعاده (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) وإبراز أهميتها من خلال برامج التنمية والندوات والمؤتمرات؛

- على إدارة الكليات المبحوثة أن تضع الخطط والسياسات الكفيلة بتطوير ملاكها التدريسي بالنسبة لمهاراتهم ومعارفهم وعلاقاتهم الإنسانية وبشكل مستمر.

ثانياً: المجالات والدوريات العلمية الخاصة بالأداء المتميز

سيتم عرض مجموعة من المجالات العلمية المتعلقة بالأداء المتميز يتم ذكرها فيما يلي:

1 _ الدراسات باللغة العربية:

✓ دراسة امير عباس رحمة الله وآخرون، دور الإبداع الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبر الإلتزام الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة لعدد من الموظفين في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية /المقر، المجلة العراقية للعلوم الإقتصادية، المجلد (21)، العدد (77)، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وبيان مستوى تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المنظمة المبحوثة، وقد تضمنت هذه الدراسة الأسئلة التالية:

- هل يؤثر الإبداع الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين داخل المنظمة المبحوثة؟
- ما علاقة الأداء المتميز للعاملين بالإلتزام الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟
- ما طبيعة العلاقة والتأثير للإبداع الإداري في الإلتزام الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة؟
- ما مدى تأثير الإبداع الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبر الإلتزام الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟

وتعد الدراسة مهمة لأنها تتيح للإدارة العليا في الشركة للإفادة من نتائج البحث في وضع استراتيجيات تعزز من واقع العمل ، فضلاً عن التركيز على نشر ثقافة الإبداع الإداري وتعزيز دور الإلتزام الوظيفي، وانطلق البحث من أربع فرضيات رئيسية لاستكشاف العلاقات بين متغيرات الدراسة عن طريق تحليل اجابات عينة البحث التي شملت 130 مستجيب في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية / المقر، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية فضلاً عن التواجد الميداني للباحث واستخدام مجموعة من الأدوات الاحصائية لغرض تفسير الاجابات واختبار الفرضيات، وكانت ابرز الاستنتاجات كلما كان الموظفين على مستوى عال من الاصاله والحساسية للمشكلات والمرونة في عملهم الاداري، كلما كانوا أكثر تميزاً في العمل واكثر تركيزاً في الاداء مما ينعكس بالإيجاب على التزامهم الوظيفي والوصول إلى مرحلة النمو والنضج ويعزز من دورهم في تحقيق اهداف الشركة المرجوة، وفي الأخير اقترحت الدراسة مايلي :

- ضرورة الاهتمام الكبير بالأصاله والطلاقة والقدرة على حل المشاكل وجعلها معياراً لتقييم أداء الموظفين ووضع إرشادات وتعليمات تساعدهم في تحقيق الإلتزام بمهام عملهم، و تقديم لائحة بالمكافئات وتكون قيمتها حسب اصالة الأفكار المقدمة وتنوعها ومرونتها بالعمل، وتحفيز العاملين على ممارسة عناصر

الإبداع الإداري و إتاحة الفرصة امام المبدعين منهم بغية رفع معنوياتهم والاستمرار بالأبداع والتميز بالأداء في العمل وضرورة جعل الالتزام الوظيفي ثقافة واستراتيجية عمل للشركة بغية الاقتداء بها والعمل على اشاعتها ما بين الموظفين لتنمية افكارهم وتعزز من قدرتهم على الاداء المتميز والتركيز على العملية والزبون والتعلم والنمو ومنحهم دور القيادة الرشيدة في إدارة العمل داخل الشركة.

✓ دراسة حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، الكلية التقنية الإدارية بغداد، العدد (34)، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى أن جودة الخدمة التي يتم تعريفها في الاتحاد الدولي للإتصالات على أنها " مجموعة من متطلبات الجودة على واحد او اكثر من السلوك الجماعي " وتعني القدرة على تقديم اولوية مختلفة لتطبيقات مختلفة ، مستخدمين، أو تدفق للمعلومات، او ضمان مستوى معين من الأداء لتدقق البيانات ، اما مفهوم الأداء المتميز فيشير إلى درجة رضا أعلى للعاملين، ومعدلات أقل للغياب وتكلفة أقل للعمل من خلال تقليل الفاقد من الجهد والوقت و الموارد وتعزيز القدرة التنافسية، والأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم الحافل بالتحديات التنافسية المتنوعة، والقائم على التطوير المستمر لأساليب وطرق العمل وسيطرة رغبات الزبون ، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

- هل هنالك تطبيق لمفهوم جودة الخدمة يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز في الشركة قيد البحث؟
- هل تملك الشركة قيد البحث تصور كامل عن واقع جودة الخدمة المقدمة إلى زبائنها؟
- هل لدى الأفراد العاملين في الشركة قيد البحث إدراك بأهمية جودة الخدمة وأهمية الأداء المتميز؟

ووفقاً إلى ما جاء في اعلاه فقد كان عنوان البحث جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز/ دراسة تحليلية الآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل، حيث تم اختيار احدى شركة اتصالات آسيا سيل فرع المنصور التمثل مجتمعاً للبحث، وتم تحديد عينة من موظفي الشركة تألفت من (40) موظفاً لتمثل عينة البحث، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين جودة الخدمة والاداء المتميز، وبناءً عليها قدمت مجموعة من التوصيات بهدف دعم الجوانب الايجابية والسعي إلى تصحيح المحددات الظاهرة في نتائج البحث.

2_ الدراسات باللغة الأجنبية:

- ✓ Fairouz Zarrouki .Akhdar Laqliti ، Global models for excellence performance, An article about administration and economics, Volume (2), Numero (2), 2018.

إن الهدف الأساسي لهذه الورقة البحثية يتمثل في معرفة مختلف النماذج العالمية التي حاولت جاهدة الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي إلى دور الالتزام بمعايير تلك النماذج في تحسين وسلطانا الضوء على أهمها وهي النموذج الياباني، الأمريكي والأوروبي، هادفين وراء ذلك تحديد دور الالتزام بمعايير تلك النماذج تحسين، مستوى الأداء لدى المؤسسات الذي يعد طريقا ممهدا للتميز والعالمية ولمعالجة هذا الموضوع تم تبني الإشكالية التالية: ما دور نماذج وجوائز التميز في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات وتحسين وضعها التنافسي؟ وتمثلت نتائج الدراسة في أنه هناك قاسم مشترك بين كل تلك النماذج وهي أنها تركز على الجودة كعنصر أو كمدخل مهم لتحقيق التميز، كما أن الاهتمام بالموارد البشرية وإشراكهم في كل عمليات المؤسسة، وتوسيع سلطاتهم من شأنه أن يؤدي إلى الإبداع وبالتالي تحقيق معدلات أداء متميزة، وأوصت الدراسة إلى ضرورة بذل المزيد من الجهود مع استثمار كل الموارد المتاحة، وكذا توافر رؤية واستراتيجيات واضحة ومدروسة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- ✓ Latrech djamel. Mazouzi mounira ، The impact of organizational learning in achieving the outstanding performance of a university professor at the Algerian University – a sample study from the universities of the Algerian East the universities of The Algerian East, Growth of economy and trade, Volume(6), 2022.

يتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في توضيح أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز لأساتذة بعض جامعات الشرق الجزائري ولدى الاستاذ الجامعي عموما إضافة إلى تقديم إطار نظري حول التعلم التنظيمي لدى بعض جامعات الشرق الجزائري و التعرف على واقع ممارسات التعلم التنظيمي لدى أساتذة بعض جامعات الشرق الجزائري و تقديم توصيات لأساتذة جامعات الشرق الجزائري وأساتذة الجامعات الجزائرية لتبني ممارسة التعلم التنظيمي بغية تحسين الأداء وتحقيق التميز، وكي يتحقق الأداء المتميز للأساتذة الجامعيين يجب أن يتجاوز معايير الأداء العادية والموضوعية من قبل الإدارة سواء من ناحية إلقاء المحاضرات أو جودة البحوث العلمية أو الخدمات المجتمعية المقدمة، ومنه تمت صياغة الإشكالية التالية: ما أثر التعلم التنظيمي في الأداء المتميز للأستاذ الجامعي لدى أساتذة بعض جامعات الشرق الجزائري؟، عينة الدراسة تتكون من

مجتمع من كافة الأساتذة الجامعيين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، والقطب الجامعي تاسوست بجيجل، وأساتذة جامعة سكيكدة، وبعد توزيع الاستبانات تمكنوا من استعادة 98 استبانة صالحة للدراسة. وظهرت نتائج الدراسة أن التعلم التنظيمي يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي بنسبة 33,4% وهذا يؤكد أن للتعلم التنظيمي أثر في الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في المؤسسات محل الدراسة و أن البعد الإستراتيجي ليس له أثر إيجابي في الأداء المتميز للأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة، يرجع ذلك إلى عدم وضع رؤية مشتركة بين أعضاء التنظيم لتبين الأهداف المراد الوصول إليها، وكذا عدم متابعة المتغيرات البيئية للعمل بناء عليها وعلى ما يتوافق متطلباتها ، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن البعد التنظيمي ليس له أثر إيجابي في الأداء المتميز للأستاذ الجامعي بالجامعات محل الدراسة، وهذا راجع إلى عدم وجود هيكل تنظيمي مرن يسهل ويساعد على تدفق المعلومات والمعارف التي يحتاجونها في القيام بالعملية التدريسية والبحوث العلمية و، كذلك عدم تكتيف الجهود والعمل كفريق واحد، وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج اقترحت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها : الاهتمام بالأساتذة المتفوقين علميا وتدرسيًا ومنحهم الفرص لتبيان قدرات استغلالها لصالح المعاهد والجامعات، البحث عن الأسباب الحقيقية والرئيسية التي تعرقل أو تحول دون تحقيق أداء متميز للأستاذ الجامعي ، ضرورة وجود هيكل تنظيمي مرن يسهل انسياب المعلومات الضرورية بين جميع الأطراف لتحقيق أداء متميز ، ضرورة الاستفادة من أبعاد التعلم التنظيمي في المؤسسات عموما وفي الجامعات على وجه الخصوص.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز

تعد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز دراسات قليلة نوعًا ما، حيث لم يحظى الموضوع بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين والدارسين، إذا سيتم من خلال هذا المطلب محاولة عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز مرتبة حسب التسلسل الزمني:

أولاً: الرسائل الجامعية المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز

سيتم عرض مجموعة من الرسائل الجامعية المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز يتم ذكرها فيمايلي:

1_ الدراسات باللغة العربية:

✓ دراسة الهاشمي ربيعي، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة

ميدانية، أطروحة دكتوراه طور ثالث (ل.م.د) في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد

دراية أدرار، الجزائر، 2021/2020.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، الشراكة) في تحسين الأداء المتميز بأبعاده (التميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال التنظيمي والإداري)، ولمعالجة هذا الموضوع تم وضع الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي على تحسين الأداء المتميز لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؟، ولغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات اعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات أهمها:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي على التميز في مجال الخدمات؛

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي على التميز في مجال العمليات؛

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي على التميز في المجال التنظيمي والإداري؛

ولقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة إذ تم توزيعها على عينة شملت (70) إداريا موظفا على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية الولائية تبسة - بجميع فروعها، خلال الفترة الزمنية الممتدة من 01/03/2020 إلى غاية 2020/03/25 ، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على برامج حاسوبية R، عن طريقة تحليل مسار المربعات الصغرى الجزئية باستخدام حزمة plspm على برنامج R ، و توصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، وفي ضوء النتائج التي خلصت اليها الدراسة، قام الباحث باقتراح عددا من التوصيات من الممكن ان تساهم في تعزيز دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز المؤسسة اتصالات الجزائر .

✓ دراسة علي عبد الحسين حميدي العامري، دور الذكاء الإستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة استطلاعية لآراء مديري معامل الإسمنت في العراق (معاونة السمنت الجنوبية، كربلاء، كوفة، بابل، النورة، السماوة)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2018.

سعت هذه الدراسة إلى بيان دور (الذكاء الإستراتيجي) (X) المتغير المستقل الأول، بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية، والتمكين). و(المسؤولية الاجتماعية) (Y) المتغير المستقل الثاني بأبعاده (المسؤولية الإقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الإنسانية) في تحقيق (الأداء العالي) (Z) المتغير المعتمد بأبعاده (جودة الإدارة، الإلتزام طويل الأمد التحسين المستمر، جودة القوى العاملة)، وكجزء من مشكلة الدراسة تتركز بشكل كبير في هذا الجانب المهم والحيوي والذي من خلال تقييمه وتشخيصه سيتمكن المختبرات المبحوثة من تحقيق الأداء المتميز، لذا اتجهت هذه الدراسة نحو مجموعة الخصائص التي تساهم في تحقيق الأداء المتميز (مجال تطبيق هذه الدراسة هو على عينة مصانع الإسمنت العراقية، الجمعية

العامّة لا سمّنت الجنوب، كربلاء، الكوفة، السماوة، بابل، النورة) ووقد تم اختيار هذه المعامل لأنها يمثلون دوراً فعالاً وأثراً كبيراً على الاقتصاد الوطني الذي يواجهونه تحت الظروف الحالية. وتهدف دراسته إلى بيان دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء المتميز، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة فرضية تعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وكذلك المقابلات الشخصية والملاحظات المتعلقة بالجانب الميداني. وبلغ حجم العينة (113) مديراً وتكونت (من مدراء المصانع، مدراء الأقسام، مدراء المصانع، وأظهرت نتائج التحليل التطبيقي لمتغيرات الدراسة مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن التفاعل بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية معاً يؤثران إيجاباً على الأداء المتميز).

✓ دراسة صلاح مهدي عباس اليساري، الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد ودورها في تحقيق الأداء المتميز
دراسة تحليلية لأراء عنة من مسؤولي العتبة الحسينية المقدسة، أطروحة ماجستير في علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يؤديه الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد في تحقيق الأداء المتميز، فقد قدمت الدراسة أسس نظرية من الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد والأداء المتميز ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة يتم إعداد مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في الذكاء الإستراتيجي وأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية) ونزاهة القائد بأبعادها (السلوك الأخلاق، الاتساق) والمتغير المعتمد بأبعاده (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو)، ولغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات اعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات أهمها: أنها توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز، اما الفرضية الثانية تتكلم عن وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين نزاهة القائد والأداء المتميز، والفرضية الثالثة تقول توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد مع الأداء المتميز، والفرضية الرابعة تقول أنه توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز. ولغرض اختبار الفرضيات تم استخدام استمارة الاستبانة وزعت على عينة بلغ عدد أفرادها (145) يمثلون القيادات الإدارية الوسطى في مختلف الأقسام، أيضا اعتمدت الدراسة على مجموعة من الوسائل الإحصائية المتقدمة التكرار النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس وتحليل آراء عينة الدراسة ومعامل الارتباط البسيط والجزئي لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات.

أهم النتائج المتحصل عليها:

- يعد الذكاء الإستراتيجي العنصر الأساسي والداعم لعمليات اتخاذ قرارات فكلما كان متوفر لدى القادة بحجم أكبر كلما زادت دقة وسرعة عملية إتخاذ القرار؛
 - يعد الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، الفكر المنظم، الشراكة، الدافعية) العنصر الأساسي لعمليات التغيير، وبالتالي يعد سلاح تنافسي للمنظمات لما يوفره من معرفة والتي تساعد بدورها على تحقيق ميزة تنافسية وقد تكون مستدامة؛
 - من أبرز أدوار الذكاء الإستراتيجي هو ترسيخ السمات القيادية لدى المنظمات، كونه يعمل على تعزيز ثقة القادة بأنفسهم ويمنحهم إمكانية الاستبصار وتوفير رؤى مستقبلية طويلة الأمد؛
 - إن قدرة القادة على رسم سياسات مستقبلية وخطط إستراتيجية يعتمد على مدى إمكانية توفر بعد الإستشراف والرؤى المستقبلية الخاص بالذكاء الإستراتيجي والذي يساعد على فهم التعقيدات البيئية؛
 - تعد السلوكيات الأخلاقية والقيم بشكلها المتسق عنصر مهم للجعل القائد يتمتع بنزاهة والتي تجعله مرشح أساسي لتصدي إلى مواقع قيادية عليا.
 - هناك تباين في تبني مجلس إدارة العنبة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي، إذ جاء تركيزها بالمرتبة الأولى على تحقيق الفكر المنظم ثم الاهتمام بعملية الإستشراف لاستقراء المستقبل لمواجهة العقبات وجاء في المرتبة الثالثة الشراكة مع الغير وقلة الاهتمام بالرؤية المستقبلية وأخيرا الدافعية؛
- وكان من أهم توصيات الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الثلاث تكثيف الجهد باستقطاب قيادات تمتلك شفافية وسلوك أخلاقي متسق ومستوى عالي من الذكاء الإستراتيجي.

2_الدراسات باللغة الأجنبية

- ✓ **HADJADJ Chafia : «Etude de l'impact de l'intelligence stratégique sur la performance et la compétitivité de l'entreprise en Algérie», Thèse de doctorat en sciences économiques-Management, Université Djillali Liabes Sidi Bel-Abbès, Département des sciences de gestion ,2019-2020**

للذكاء الإستراتيجي أهمية إستراتيجية لا يمكن إنكارها في خدمة مصالح الشركات؛ فهو يهدف إلى التحكم في المعلومات الإستراتيجية وحمايتها للتعاون مع الجهات الاقتصادية الأخرى والتكيف مع البيئة التنافسية. تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إظهار أثر الذكاء الإستراتيجي على الأداء والقدرة التنافسية للمؤسسة من خلال اختبار نموذج سببي يكشف عن حقيقة هذه العلاقة الثلاثية من خلال دمج التنافسية كمتغير وسيط. وتم إجراء استطلاع على 204 شركة عاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية عبر الأراضي الجزائرية. أتاحت النتائج التي تم الحصول عليها إثبات جودة مطابقة النموذج الهيكلي الذي تم اختباره، حيث قدرت قيمة مؤشر التوافق

GOF بـ 0.565، وحيث تم تشكيل التأثير الجزئي للقدرة التنافسية للشركة بين الذكاء الإستراتيجي والأداء تجسيد لهذه الوساطة هو إظهار دور الذكاء الإستراتيجي داخل الشركات فيما يتعلق بالبيئة غير المستقرة بسبب تغيرها التكنولوجي والتقني والتنظيمي والمؤسسي والتنافسي الذي تعمل بموجبه.

ثانيا: المجالات والدوريات العلمية المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز

سيتم عرض مجموعة من المجالات العلمية المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز يتم ذكرها فيمايلي:

1_ الدراسات باللغة العربية:

✓ دراسة الهاشمي الربيعي، ساوس الشيخ، إسهامات الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في ظل الدور الوسيط لضمان الجودة دراسة تطبيقية على جامعة أدرار، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي - الجزائر -، المجلد (11)، العدد (01)، 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار إسهامات الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في ظل ضمان الجودة ، ولمعالجة هذا الموضوع تم طرح السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي على الأداء المتميز في ظل ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر ؟ ، ولقد اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كوسيلة الجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بحجم (01) مفردة من موظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على برامج حاسوبية ، عن طريقة تحليل مسار المربعات الصغرى الجزئية باستخدام حزمة plspm على برنامج توصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور وسيطي كامل لضمان الجودة في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز وفي ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة، قام الباحثان باقتراح عددا من التوصيات في صورة استثمار النضج المعرفية للذكاء الاستراتيجي وتوظيفه سلوكيا في المواقف المطلوبة ويحدث ذلك من خلال دورات تكوينية. حيث أن الفئة المبحوثة بحاجة إلى المزيد من الجهود لتحسين أدائها من خلال اعتمادها على منهج ضمان الجودة والسعي نحو مزيد من الاهتمام بنمط الذكاء الاستراتيجي.

2_ الدراسات باللغة الأجنبية

✓ Khaldi Farah, Mhaoua Amal, The effect of strategic intelligence in achieving institutional excellence a case study of a sample of economic institutions in Biskra, Larbi Ben Mhidi University, Oum El Bouaghi, Faculty

of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, Algeria,
journal of Economic and Financial Research, Volume(8), Issue(1), 2021.

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في إبراز أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، ومعرفة واقع الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتوضح ما إذا كان التميز المؤسسي هدف أم ممارسة أو كلاهما، وتقديم اقتراحات من شأنها تفعيل استخدام الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات لتحقيق التميز حيث تبلورت إشكالية الدراسة في: ما أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات؟ حيث كانت العينة عبارة عن مجموعة مفردات أو العناصر التي يتم سحبها من المجتمع الذي نريد بحثه، أو بتعبير آخر هي جزء من الكل، ففي الدراسة الحالية تم اختيار عينة طبقية نسبية متكونة من (40 إطار) في المؤسسات محل الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى أدق النتائج لذا تم اختيار العينة بطريقة منتظمة ، وشملت أهم النتائج المستخلصة فيمايلي: تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى بناء قيادات ذات بعد استشرافي استراتيجي، ذو خبرات واضحة وهذا ما أكده وجود عالقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف الإستراتيجي والتميز المؤسسي، و تدرك المؤسسات محل الدراسة المتغيرات الحاصلة في بيئتها من خلال نظام اليقظة التكنولوجي يسمح بتفادي التهديدات واحتمال تفوق المنافسين من خلال امتلاك ميزة تكنولوجية قوية لمواجهة المنافسة وهذا ما أثبتته وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والتميز المؤسسي حيث تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى تحقيق التميز مؤسسي من خلال نظرة خارجية تقود إلى تحسينات داخلية بصفة مستمرة لتكون أفضل في إرضاء الزبائن عمى المستوى العالمي. ومن خلال هذه النتائج تم وضع عدة توصيات أهمها: إنشاء وحدات لاستشراف الإستراتيجي تكون مهمتها قراءة مؤشرات البيئة الخارجية حتى يتم التعامل معها والتفاعل مع متغيراتها قبل حدوثها أو توجيهها لصالح المؤسسة إن حدثت، وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتثمين معارفهم الكامنة واعتبارهم سبيل لتحقيق التميز والتكيف مع متطلبات العصر الراهن باعتماد أسلوب قيادي ديمقراطي، وأخيرا زيادة تحسين عمليات إدارة المعرفة داخل الوكالات التجارية محل الدراسة باعتماد خطة إستراتيجية واضحة في تقاسم واستعمال المعرفة.

ثالثا: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال عرض لأهم الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة الحالية والمتمثلين في الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز وتنوع وتعدد الجوانب التي تم فيها التطرق إلى هاذين المتغيرين يمكن مقارنتها مع الدراسة الحالية على النحو التالي:

1_ المقارنة مع الدراسات باللغة العربية: يمكن توضيح اوجه الشبه والاختلاف من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2): مقارنة بين الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز والدراسة الحالية

أوجه المقارنة	هدف الدراسة	متغيري الدراسة	ابعاد الذكاء الاستراتيجي	طريقة معالجة الموضوع	عينة الدراسة
دراسة الهاشمي ربيعي مذكرة الدكتوراه	توضح دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز	المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي المتغير التابع الأداء المتميز	الاستشراف الرؤية المستقبلية التفكير بمنطق النظم الدافعية الشراكة	استخدام برنامج التحليل الاحصائي Spss	70 استبانة على موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية تبسة
دراسة علي عبد الحسين حميدي العامري مذكرة الدكتوراه	بيان دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الإجتماعية في تحقيق الاداء العالي	المتغيرات المستقلة الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الإجتماعية المتغير التابع الاداء العالي	الاستشراف الرؤية المستقبلية الشراكة الدافعية والتمكين	استخدام برنامج التحليل الاحصائي Spss	113 استبانة على مدرء المصانع ومدرء الاقسام
دراسة صلاح مهدي عباس اليساري مذكرة ماجستير.	معرفة الدور الذي يؤديه الذكاء الاستراتيجي ونزاهة القائد في تحقيق الاداء المتميز.	المتغيرات المستقلة الذكاء الاستراتيجي نزاهة القائد المتغير التابع الاداء المتميز.	الاستشراف الرؤية المستقبلية التفكير المنظم الشراكة الدافعية.	استخدام برنامج التحليل الاحصائي Spss	145 استبانة على قياديين اداريين من مختلف الاقسام.
دراسة الهاشمي الربيعي الشيخ مجله رؤى اقتصاديه جامعه الوادي	اختبار اسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاداء المتميز في ظل ضمان الجودة	المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي المتغير التابع الأداء المتميز	الاستشراف الرؤية المستقبلية الدافعية التفكير المنظم الشراكة	استخدام برنامج التحليل الاحصائي Spss	عينة عشوائية بحجم واحد مفرد على موظف وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الدراسة الحالية مذكرة ماستر	أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاداء المتميز	المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي المتغير التابع الأداء المتميز	الاستشراف الرؤية المستقبلية الشراكة التفكير بمنطق النظم الدافعية	استخدام برنامج التحليل الاحصائي Spss	45 استبانة وزعت على اداريين موظفين رؤساء اقسام بمؤسسه اتصالات الجزائر وكالة تبسه.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على الدراسات السابقة

من خلال الجدول اعلاه يمكن القول أن جميع الدراسات اشتركت في أبعاد الذكاء الإستراتيجي التي اعتمدت عليها كل دراسة والمتمثلة في (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، التفكير بمنطق النظم، الدافعية) إذ ان المزيج بين هذه الأبعاد يحقق افضل النتائج للمؤسسة، وايضا استخدمت نفس الأسلوب: التحليل الإحصائي للبيانات، ومن اهم الإختلافات هو الهدف الذي ترمي إليه وحجم العينات لكل دراسة، إلا ان دراسة الهاشمي ربيعي مشابهة للدراسة الحالية في الهدف والمتغيرات سواء المستقلة او التابعة وأيضا نفس الأبعاد إلا الإختلاف يكمن في حجم العينة، حيث شملت دراسة الهاشمي ربيعي 70 إستبانة موزعة على مديري وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية تبسة بينما الدراسة الحالية تم توزيع 45 إستبانة على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة ويوضح هذا الإختلاف في حجم العينة ان دراسة الهاشمي ربيعي كانت أكثر شمولاً وتوسعا، مما قد يؤدي إلى إختلاف في النتائج بين الدراستين.

2_ المقارنة مع الدراسات باللغة الأجنبية: سيتم التعرف على أوجه الإختلاف والشبه بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية السابقة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3): المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

أوجه المقارنة	هدف الدراسة	متغيري الدراسة	ابعاد الذكاء الاستراتيجي	طريقة معالجة الموضوع	عينة الدراسة
Hadjadj Chafia	محاولة إظهار أثر الذكاء الإستراتيجي على الأداء والقدرة التنافسية	المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي المتغير التابع الأداء والقدرة التنافسية	/	استخدام برنامج التحليل الاحصائي للإستبانة SPSS	204 شركة
Khalasi Farah , mhaoua amal	إبراز أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي ومعرفة واقع الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية	المتغيرات المستقل الذكاء الإستراتيجي المتغير التابع التميز المؤسسي	/	استخدام برنامج التحليل الاحصائي Spss	40 إطارا
الدراسة الحالية مذكره ماستر	أثر الذكاء الاستراتيجي في	المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف الرؤية المستقبلية الشراكة التفكير	استخدام برنامج التحليل	45 استبانة وزعت على اداريين موظفين رؤساء

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الإستراتيجي وأثره في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية

اقسام بمؤسسه اتصالات الجزائر وكاله تبسه.	الاحصائي Spss	بمنطق النظم الدافعية	المتغير التابع الأداء التميز	تحقيق الاداء التميز	
--	------------------	-------------------------	---------------------------------	------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على الدراسات السابقة.

يمكن الملاحظة من الجدول أعلاه ان الدراستين مختلفتين عن الدراسة الحالية من خلال عينات الدراسة والاستمارات الموزعة وايضا تختلف في الأبعاد المعتمدة في الذكاء الإستراتيجي وتتشابه فقط في طريقة معالجة الموضوع.

إن الدراسات السابقة التي ناقشت أحد متغيري الدراسة الحالية، سواء كانت الأطروحات الجامعية او المجالات، تمت مناقشتها ومتابعتها جميعا في معالجتها الإحصائية وأسئلة إستبيان الذكاء الإستراتيجي، ورغم إختلافهم فقد اتفقوا جميعا على الأبعاد التالية: الإستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، التفكير المنظم، الدافعية مع الدراسة الحالية.

رابعا: مدى الإستفادة من الدراسات السابقة

- ✓ ساعدت الدراسات السابقة على تكوين محصلة علمية لدى الطالبتين عن متغيرات البحث إلا وهي الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز؛
- ✓ سهلت الدراسات السابقة مهمة البحث على الطالبتين وذلك لأنها تشكل أرضية واسعة، وجعلتهم يتطلعون بشكل كافي عن البحث الذي تقومون به؛
- ✓ ساعدت الدراسات السابقة على عدم الوقوع في الأخطاء التي سبق ووقع فيها الباحثون الآخريين؛
- ✓ ساعدت في الإطلاع على الطريقة التي استخدمها الباحثون في دراساتهم لصياغة أسئلة الدراسة وبالتالي استفادة الطالبتين من هذا الأمر؛
- ✓ ساعدت في إعطاء صورة واضحة ومتكاملة عن إجراءات الدراسة من حيث المنهج الذي سيتم إتباعه، ومن حيث أدوات الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة.

خلاصة الفصل الأول

وفي الختام هذا الفصل يمكن القول أن الذكاء الإستراتيجي بات عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات وتفوقها بل هو ضرورة حتمية لضمان البقاء والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة بإستمرار، فهو يساعد المؤسسات على الإستجابة السريعة والفعالة للتغيرات في بيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية مما يمكنها من البقاء في الصدارة، فهو بذلك يعتبر أداة ناجعة لإدارة مستقبل المؤسسة، إضافة إلى ذلك فالذكاء الإستراتيجي يعتمد على مجموعة من الصفات والسمات التي يتمتع بها قادة المؤسسات التي تمكنهم من تفسير كافة المعلومات والتغيرات وتحليلها لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة، فالوصول على المعلومة، وتحليلها، وتنظيمها وإستغلالها، يعتمد على مهارات والقدرات العقلية التي يتمتع بها قادة المؤسسات التي تجعلهم يكتسبون صفة القائد الذكي إستراتيجيا، بالإضافة إلى ذلك يعتمد الذكاء الإستراتيجي على مجموعة من العناصر الأساسية التي جعلته يكتسب قيمة جد كبير في المؤسسة فبتكامل هذه العناصر مع بعضها البعض تصبح للمؤسسة صورة و رؤية واضحة وعميقة ومتكاملة حول مستقبلها مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات وإستغلال الفرص بفعالية، وتتمثل هذه العناصر في (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) حيث تمكن هذه العناصر المؤسسة من التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية والتحديات المحتملة والفرص المستقبلية، ومعرفة مختلف العلاقات بين أقسام المؤسسة، وصياغة رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى بناء شراكات مثمرة بين المؤسسات الأخرى، وتحفيز ودفع العاملين لتحقيق الأهداف المسطرة، كل هذه العناصر إذ إجتمعت وتكاملت مع بعضها البعض تتيح للمؤسسة تحديد مسارها ومواجهة التحديات والتغيرات بمرونة وثقة، وتحقيق أهدافها وبقائها وإستدامتها في بيئة الأعمال المتغيرة؛

ومن جهة أخرى يعتبر الأداء المتميز الهدف الذي تسعى جل المؤسسات للوصول إليه، فهو يتمثل في تحقيق نتائج إستثنائية لم تحقق من قبل، حيث أن الأداء المتميز لا يقتصر على أداء الفرد فقط بل يتعدى ذلك فالأداء له عدة مستويات كالأداء على مستوى الفرد الذي يركز على إسهامات الأفراد وقدراتهم على تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية، والأداء على مستوى الجماعة الذي يعكس قدرة الفريق على التعاون لتحقيق الأهداف والأداء على مستوى المؤسسة ويتمثل في الأداء الكلي للمؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والمالية والجهد الكلي لجميع أعضاء المؤسسة، فتحقيق أداء متميز يتطلب أهدافا إستراتيجية واضحة تعبر عن رؤية وطموحات وأهداف المؤسسة، حيث تترجم هذه الأهداف إلى خطط قابلة للتنفيذ و دقيقة تشمل توزيع المهام وتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، إضافة إلى ذلك فالأداء المتميز يتم قياسه بمجموعة من المقاييس المتنوعة كالمقاييس المالية التي تقيم الأداء المالي للمؤسسة من خلال الإيرادات والأرباح وغيرها، ومقاييس الزبائن الذي يقيس مدى رضا الزبائن في تلبية إحتياجاتهم ورغباتهم، ومقاييس العمليات الداخلية الذي يركز على الكفاءة التشغيلية وجودة المنتجات والخدمات، وأخيرا مقياس النمو والتعلم الذي يعبر عن الخبرات والمعارف وتطوير

المهني للعاملين والإبتكار وغيرها، فإذا حقق المؤسسة نتائج عالية من خلال هذه المقاييس ضمنت تحقيق أداء متميز عالي؛

وعليه يمكن القول أن الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز ركيزتين أساسيتين لأي مؤسسة تسعى لتحقيق النجاح والتفوق في بيئة الأعمال المتغيرة، وهما مرتبطتان إرتباطا وثيقا حيث يمكن الذكاء الإستراتيجي المؤسسة من التنبؤ بالتحديات المستقبلية والإستعداد لها من خلال عناصره الأساسية (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وفي توجيه الجهود والإستراتيجيات نحو تحقيق الأهداف المحددة، وهذا بدوره ينعكس على تحقيق الأداء المتميز وتحقيق نتائج ملموسة في مختلف جوانب العمل المؤسسة مما يعطي نتائج جيد في مختلف مقاييس الأداء المتميز، مما يضمن للمؤسسة مكانة رائدة في السوق واستدامة.

الفصل الثاني: الؤاسة التطبيقية للذكاء

الإستراتيجي وأؤه في تحقيق الأداء المتميز في

مؤسسة إتصالات الجؤائر وكالة تبسة_

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للذكاء الإستراتيجي وأثره في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة تبسة_

بعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للموضوع وتحليل المتغير المستقل للدراسة المتمثل في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وكذلك المتغير التابع المتمثل في الأداء المتميز وتحديد طبيعة العلاقة الموجودة بينهما، سيتم في هذا الجزء من الدراسة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة_، وعليه ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة سيتم في هذا الجزء من الدراسة محاولة تسليط الضوء على واقع الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وكذلك مستوى الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، بدءاً من تحديد المجتمع وخصائص أفراد العينة، وكذلك الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، وأداة البحث المتمثلة في الإستبانة وكيفية إعدادها صدقها وثباتها، كما سيتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي سيتم إستخدامها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل وتفسير البيانات المجمعة، واختبار الفرضيات باستعمال الاختبارات والأدوات اللازمة، وعلى هذا الأساس سيتم تناول مباحث هذا الفصل في النقاط التالية:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات؛
- المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المنهج هو الأسلوب العلمي المتبع في البحث الذي يسلكه الباحث لدراسة سلوك ظاهرة معينة قصد الوصول إلى كشف حقيقة تطورها، والبحث عن حلول لمعالجة المشاكل المرتبطة بها، فالبحث العلمي يتميز بقدرته على وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، وللوقوف على واقع الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة، فإن ذلك يستلزم إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي يقود إلى الحقائق، حيث يعتبر هذا الإطار أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل الوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة، ويناقشه من مختلف الجوانب، لذا سيتم الاعتماد على استمارة لجمع المعلومات التي من خلالها سيتم الحكم على دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-، وذلك سيتم توضيحه فيما يلي:

- **المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر_وكالة تبسة_؛**
- **المطلب الثاني: إجراءات الدراسة؛**
- **المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة.**

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر_وكالة تبسة_

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال فهي تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وسيتم تفصيل ذلك من خلال مايلي:¹

أولاً: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات

1_ نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر: لقد نشأة المؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد و المواصلات و التي أدت إلى تقسيم البريد و المواصلات إلى قسمين هما : بريد الجزائر و اتصالات الجزائر و تعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره : 61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 18083B02 و تشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي .

2_ تطور مؤسسة اتصالات الجزائر: وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار

¹ _ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

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

ثانيا: هياكل وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر¹

1_ هياكل مؤسسة إتصالات الجزائر: بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجد عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها، واتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على مبدأ الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، وهذه المؤسسة تسييرها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة و 12 مديرية إقليمية موزعة إقليميا وهي: الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، باتنة، الشلف، تيزي وزو، البليدة، تلمسان.

وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين بالعاصمة أي بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية، وتتمحور أهم نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

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

2_ أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر: إن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وضعت في برنامجها ثلاثة أهداف أساسية تسعى دوما إلى تحقيقها وهي الجودة، والفعالية، ونوعية الخدمات، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى والمتمثلة:

¹ _ نقلا عن الموقع الإلكتروني لمؤسسة إتصالات الجزائر، WWW.algeriatelecome.dz، تاريخ الإطلاع: 2/05/2024، على الساعة

- ✓ الهدف الأول والرئيسي للمؤسسة هو تغطية 90% من خطوط الهاتف الثابت أو الأنترنيت على مستوى الولاية بما فيها المناطق الجبلية؛
- ✓ العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية؛
- ✓ العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية؛
- ✓ السعي إلى تحقيق أكبر معدل ربح ممكن؛
- ✓ تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق؛
- ✓ تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي؛
- ✓ تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- ✓ العمل على زيادة حصتها السوقية وحياسة مكانة مميزة فيه؛
- ✓ الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي الإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

ثالثا: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة_

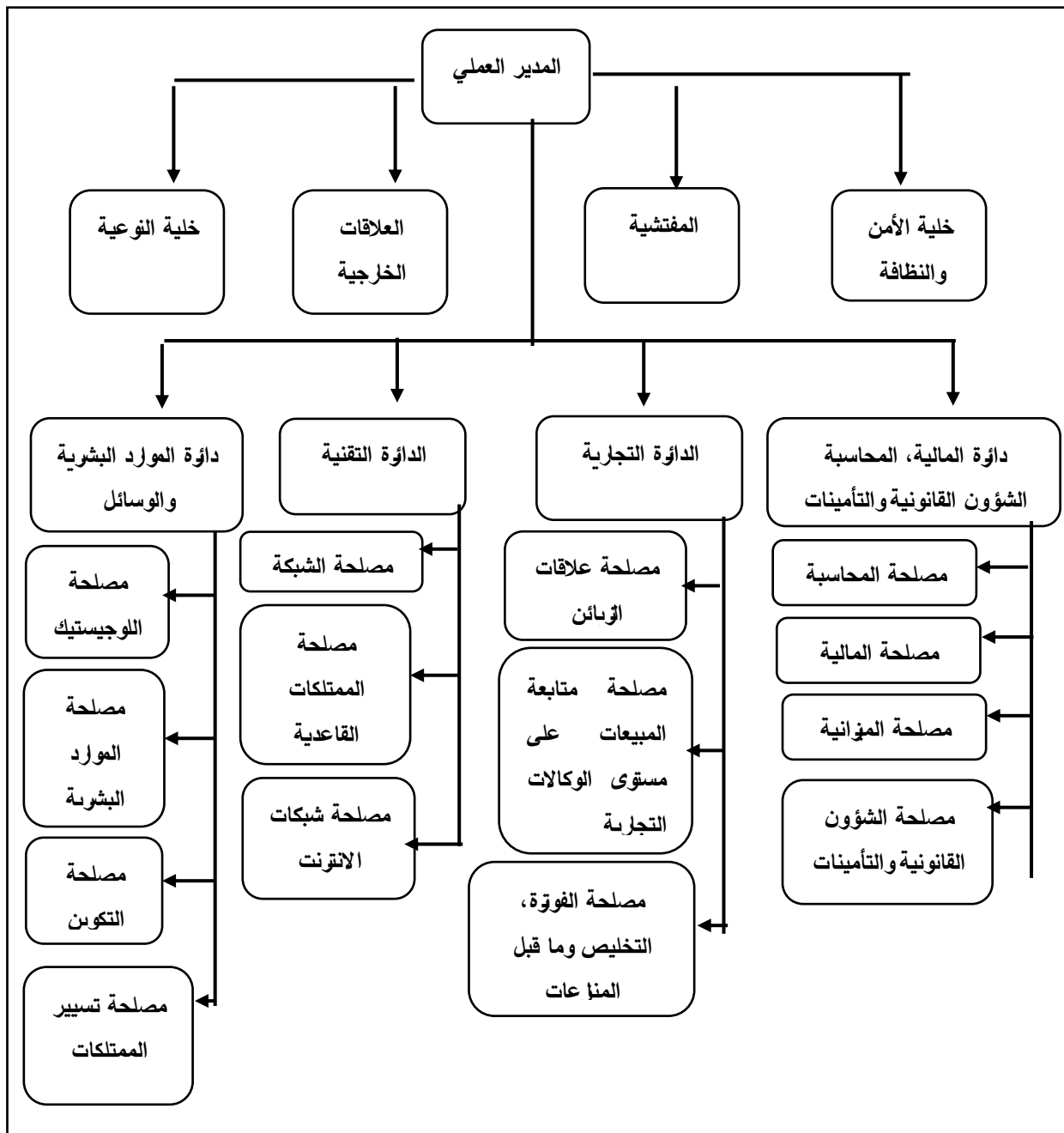
هي عبارة عن مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع تجاري، تعمل على التسيير والتنسيق بين الوكالات التجارية والمراكز التقنية التابعة لها لضمان خدمات ذات نوعية، وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويمكن التعرف على مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة أكثر وذلك من خلال التعرف على موقعها وهيكلها التنظيمي فيما يلي:¹

1_ موقع مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة_: تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة_ مؤسسة خدمية تقدم لزبائنها خدمة الهاتف الثابت والأنترنيت، يقع مقرها في حي جبل الجرف، وهو موقع مميز يسمح لأي متعامل التعرف على موقعها بسهولة تامة، نوظف المؤسسة (257) عاملا بمختلف مستوياتها الإدارية، تنشط مؤسسة ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة، والإدارة الإقليمية بباتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة.

2_ الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة_

¹ _ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم(6): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة_



المصدر: من إعداد الطالبتين بالرجوع إلى مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة

2_1: توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة:1

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر الى اربعة خلايا واربعة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها الى مصالح، وأوكلت لكل مصالح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها و تنسق المهام لإكمال العملية الإدارية

¹ _ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

في أحسن الظروف و يشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه و التنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة و هو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها .

أ. الخلايا: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتمثل فيما يلي:

✓ الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية:

- فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل
- تطبيق القانون

✓ خلية العلاقات الخارجية: وتقوم بالوظائف التالية:

- تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن او المستثمرين
- تمثيل المؤسسة

✓ خلية امن الداخلي للمؤسسة: وتقوم بالوظائف التالية:

- توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب
- تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة وجميع هياكلها

✓ الخلية النوعية: وتقوم بالوظائف التالية:

- مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج
- السعي وراء الأهداف المسطرة

ب. الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الاوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتمثل في ما يلي:

✓ الدائرة المالية والمحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات: وتنقسم إلى

- الدائرة المالية:

مصلحة المالية: تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة

مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة) دفاتر يومية - جدول حسابات - نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة

مصلحة الميزانية: من وظائفها ما يلي:

استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام

- مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات:

مصلحة التأمين: تقوم هذه المصلحة بتأمين ممتلكات والعقارات والاعلان اي نوع من اضرار التي تمس اتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الاضرار
مصلحة الشؤون القانونية: تقوم هذه المصلحة ب:
تقديم الشكاوات لمصالح الامن او الدرك الوطني واعطاء اوامر لمصالح الامن من اجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة

فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية

إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة

✓ **دائرة الموارد البشرية:** وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتتسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة او من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

- مصلحة الموارد البشرية: وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي:

مكتب تسيير المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح او القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتأمين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين، مكتب التسيير ومكتب الأجور

مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية:

القيام بعمليات دفع المنح الجرافية ذات المنفعة العامة

معالجة المنازعات والشكاوى

تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي

مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا

العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح

مكتب تسيير: ويقوم بالوظائف التالية:

تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها

تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين

متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال

تسيير ملفات الترقية المختلفة

- تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات
- مصلحة تسيير الممتلكات: ويقوم بالوظائف التالية:
 - تسيير المخزن
 - تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة
- مصلحة اللوجيستية: تعتبر من اهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي تنقسم الى ثلاثة مكاتب:
 - مكتب النقل: ويقوم بالوظائف التالية:
 - نقل الأجهزة والعتاد
 - صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية
 - مكتب البناء: ويقوم بالوظائف التالية:
 - تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسيير المصالح
 - إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية
 - تامين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة
 - مكتب الإمداد: ويقوم بالوظائف التالية:
 - شراء احتياجات المؤسسة
 - تسيير وسائل المؤسسة
- ✓ الدائرة التقنية:
- مصلحة الشبكة: تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم الى ثلاث مكاتب:
 - تركيب الخطوط
 - مكتب دراسة المراجع
 - مكتب مراقبة الانتاج
- مصلحة الممتلكات القاعدية: تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية وتضم هذه المصلحة مايلي:
 - مكتب الإرسال والاستبدال
 - مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة
- مصلحة شبكات الانترنت: تقوم هذه المصلحة بمتابعة والصيانة الاتصالات والتكنولوجيا
- ✓ الدائرة التجارية:
- مصلحة علاقات الزبائن: تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوى الزبائن

- مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات: تقوم هذه المصلحة بإعداد الفاتورات للزبائن وتدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات
 - مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية: تقوم هذه المصلحة بإحصائيات اسبوعية والشهرية والسنوية لكل انواع الممتلكات
- رابعا: خدمات وعروض مؤسسة إتصالات الجزائر_وكالة تبسة_

I_ عروض

1_ الهاتف الثابت: اتصالات الجزائر تعرض عليكم وتمنحكم شبكة اتصالات مثالية، وتضمن لكم جودة عالية في نوعية مكالمتمكم، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلبي، وتتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيتها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني عرض ترويجي " أحكي " ورصيد 800 دينار جزائري بدون رسوم لكل شهرين إضافة إلى مكالمات غير محدودة نحو الشبكة الوطنية بتكلفة 4000 دينار جزائري، بدون رسوم لكل شهرين (عندما تتجاوز التكلفة 4000 دينار جزائري تكلفة المكالمات تحسب حسب الفوترة الأصلية) والاشتراك مجاني، إضافة إلى تسعيرة المكالمات نحو باقي الشبكات هي التسعيرة الأصلية و تكلفة الاشتراك في الخدمة 400 دينار جزائري مع حساب كل الرسوم + دليل هاتفي مجاني؛

ملاحظة: تاريخ العرض الترويجي للمكالمات الغير محدودة نحو الشبكة المحلية ابتداء من 01 نوفمبر 2009 إلى غاية 31 ديسمبر 2009؛

1_1_ خدمات الهاتف الثابت: اتصالات الجزائر تعرض خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت تتمثل في:
1_1_1_ إعلام بنداء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمة (النداء) بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية، وهنا المشترك يستطيع أن: لا يبالي (أو يترك) النداء الجديد أو أن يحزر النداء الأول ويأخذ الجديد أو أن يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني؛

1_1_2_ النداء بدون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيله والذي تم برمجته وذلك عند رفع السماعه وبعد مرور 05 ثوان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا، هذه الخدمة موجهة إلى الأطفال الصغار والأشخاص المعاقين وحادي البصر والأشخاص المسنين؛

1_1_3_ خدمة المنبه: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن ييرمج بنفسه، نداء أو نداءات (التنبيه) ويمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المبرمجة بالإضافة إلى تذكيركم وتببيهكم لمواعيدكم المهمة

1_1_4_ المحاضرة الثلاثية: هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما ويجب توفر الزر (R) على الهاتف المستعمل بفضل هذه الخدمة يمكنكم إجراء اجتماعات بعيدة المدى؛

1_1_5_ تحويل النداء: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة. حولوا مكالمتمكم حتى في تنقلاتكم لأداء مهامكم؛

1_1_6_ ترقيم مختصر: هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد. تجنبوا الأخطاء في تشكيل رقم مراسلكم؛

1_1_7_ تعريف برقم طالب المكالمة: هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم؛

1_1_8_ إقبال الاستعمال الدولي: هذه الخدمة تسمح للمشاركين بإن يتحكم أو يحرر استعمال الدولي 00 وذلك من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر؛ فضل هذه الخدمة يمكنكم التحكم أكثر في استعمال خطكم الهاتفي؛

1_1_9_ الفاتورة المفصلة: هذه الخدمة تسمح للمشاركين بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة، بفضل هذه الخدمة يمكنكم الإطلاع على كل الكلمات التي قمتم بها وهذا من أجل تسيير عقلاني.

2_ الهاتف النقال: اتصالات الجزائر " موبيليس " فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال تقترح، هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لا سلكي (BTS) وهي شبكة تجارية متطورة تتعدى الـ 85 وكالة تجارية موبيليس وأزيد من 10 ملايين مشترك و35.000 نقطة بيع معتمدة وتقوم موبيليس بغرض نفسها دائما كمؤسسة رائدة ومتطورة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال المتطورة والجديدة، ولموبيليس كذلك منتجاتها وخدماتها تتمثل في:

عرض 061، موبلي كونترول، قوسطو، موبيليس كارث، موبلي + موبلي كوناكت، سلكني جي بي ياراس، الجيل الثالث وكذا خدمات التعبئة الكترونية "أرسلي" و"رسيمو"

3_ الإتصال المباشر الوافد (DID) وهي خدمة (Direct INWARD Dialling) DID خدمة الأرقام الافتراضية أو ما يعرف بالاتصال المباشر الوافد تعرف رواج تجاري كبير خارج الجزائر وبشكل أخص في كل من (أمريكا كندا، والبلدان الأوروبية)، التي قامت بتفعيلها اتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل أجنبي وذلك من خلال DID خدمة الأرقام الافتراضية إرسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام هواتف عادية مع التعريف البسيط لها. على أن يتم تشغيل هذه الأرقام خارج الجزائر إذا أراد شخص الاتصال من داخل الجزائر. بصفة عامة، مثلا هناك جزائري مقيم في موريل بكندا، يملك رقم هاتفي جزائري يسمح لعائلته في الجزائر بالاتصال به في كندا بتسعيرة حددت بـ 4.50 دينار جزائري للدقيقة بدون حساب الرسوم. أين يتم استقبال المكالمات الهاتفية من هاتف ثابت أو هاتف نقال شريطة أن يتواجد هذا الشخص بموريل بكندا، لإتمام العملية، سلمت شركة الاتصالات الجزائرية مجموعة من الأرقام الهاتفية، ويتكفل المتعامل الأجنبي بوضع التجهيزات الضرورية من أجل أن يرن الهاتف وتتم العملية بنجاح. وهذه الأرقام تستخدم من قبل المهاجرين المقيمين في الخارج لتلقي المكالمات من الآلهم وعائلاتهم الذين يعيشون في الجزائر.

4_الهاتف الثابت اللاسلكي WLL : بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكال الاتصالات " لاتصالات الجزائر" لكافة التقنيات والمعروف " بالدائرة المحلية راديو ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على تكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مرد ودية كبيرة للشبكة CDMA-WLL

1_4_ خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة؛
- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة؛
- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة؛
- مكالمات مؤمنة؛
- جودة الخدمات مضمونة؛
- تكنولوجيا متطورة؛

5_ عرض سهلي SEHELLI : اطلق مجمع اتصالات الجزائر عرض جديد يعرف تحت تسمية "سهلي". العرض الاستثنائي يسمح لزبائن اتصالات الجزائر بإعادة تنشيط او تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير، حيث يتم اقتراح مجموعة من الحلول والبدائل للتسديد، فضلا عن مزايا إضافية، تمنح اتصالات الجزائر من خلال عرض "سهلي" عددا من المزايا من بينها امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة اولى، ثم تمنح للزبون امكانية الحصول على بطاقة "امل" بعد تسديد القسط الاول، ثم تمنح له وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للأنترنات ذات التدفق العالي "جواب"، وتقوم اتصالات الجزائر باقتراح تسديد بشروط مخففة ومرنة وهذا عبر كامل وكالاتها التجارية في الوطن. وتهدف اتصالات الجزائر من خلال هذا الاجراء الجديد الى رفع رقم اعمالها، وكذلك ايضا التخفيض من حظيرة الهواتف غير المستغلة واستعادة الديون الهاتفية وابرار بعد المواطنة للمؤسسة من خلال توفير اخر الخدمات للزبون. ويشمل هذا العرض كل الزبائن الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الارضية باستثناء الهاتف اللاسلكي WLL، والزبائن الذين استفادوا من صيغة او نظام "غايا" وبرنامج سابقة لم يتم احترامها. وهذا العرض "سهلي" لاتصالات الجزائر صالح ابتداء من يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010 والى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد برنامج بالاتفاق مع الزبون. حيث إن هذا العرض يخضع لشروط منها إن تكون الخطوط قد قطعت منذ ستة أشهر على الاقل وتوقيع للالتزام بالتسديد الشهري الى غاية دفع كامل الدين.

مزايا عرض سهلي:

- امكانية الحصول على بطاقة "امل" مجانية بعد تسديد القسط الاول؛

- يمنح هذا العرض للزبون وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للأنترنت ذات التدفق العالي "جواب"؛
- إمكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة أولى؛
- تسديد الديون بشروط مخففة؛
- هذا العرض خاضع بشروط: حيث إن الزبائن المعنيين هم كل الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الارضية باستثناء الهاتف اللاسلكي، والزبائن الذين استفادوا من صيغة "غايا" ورزنامة سابقة لم يتم احترامها. ويبقى العرض صالحا الى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزنامة بالاتفاق مع الزبون.

II _ الخدمات المتاحة

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرة الثلاثية، طاكسيفون...الخ)
 - خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبات ساعي
 - خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبات ساعي)
 - خدمات متممة
- كما أن اتصالات الجزائر نعمل على تطوير خدمة " أثير" الذي يستخدم التكنولوجيا اللاسلكية التي تسمح بالحصول على القدرة على الإبحار في الشبكة بتدفق عالي عبر شبكة دائرة محلية راديو واستخدام تقنية 2000 EVDO CDMA وتتعامل المؤسسة ببطاقات التعبئة من أهمها:
- بطاقة أمال:** هي بطاقة تعبئة تقو المؤسسة ببيعها ومن أهم مزاياها:
- التحكم في ميزانيتكم ورصيد حسابكم مبين عند بداية كل مكاملة
 - بطاقات هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجاتكم
 - ثلاث أنماط من الأرصدة 50 دج، 100 دج، و 200 دج
 - مع بطاقات أمال بإمكانكم الاتصال بأي متعامل ثابت كان، نقال، وطني أو دولي، من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر
 - بالاتصال بالرقم 1501
 - بالاتصال بالرقم 1517 عن طريق الهواتف العمومية
- خدمة الأنترنت:** اتصالات الجزائر "جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مساندة طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها، وفي كل يوم يلمس متعاونوا اتصالات الجزائر "جواب" الجهود التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الانترنت ذات التدفق العالي.
- اتصالات الجزائر "جواب" تعمل على:

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي.
- تشجع على استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من السماح لأكثر عدد ممكن من الزبائن الاجبار في تكنولوجيا الانترنت.
- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت وكذا تسويقها مثل، "محاضرات الفيديو"، "الصوت عبر الانترنت"، "الصوت والصورة"، الانترنت في النقال. الخ
- تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الاعلام الالي بصفة خاصة.
- انيس بلوس للمشاركين الخواص: انيس بلوس هو خدمة الانترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات الجزائر "جواب"، مستند على اخر على اخر التكنولوجيات الحديثة، NETWORK NGN NEW (Génération) متوفر بصيغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة، وهذا حسب فئات العملاء:
- بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الاحرار، هناك خدمة Anis Home و Anis Elite نقتراح عليكم الانترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثانية حتى 8 ميغابايت.
- بالنسبة للمهنيين المحترفين، هناك خدمة Anis Pro ويوفر لكم الانترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، والشلف، وقسنطينة على إن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة

حتى تتم أي دراسة علمية بطريقة صحيحة وسليمة لابد من إتباع إجراءات منهجية، والتي تمكن الباحث من معرفة المعلومات المطلوبة وطريقة جمعها حتى تتم الإجابة عن التساؤلات المطروحة حول موضوع الدراسة، وذلك من خلال التعرف على عينة ومجتمع الدراسة وطريقة جمع المعلومات، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يعملون في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، وذلك لسنة 2024، حيث يقدر عدد العمال ب 257 عامل، موزعة كما يلي:¹

¹ - معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية تبسة.

الجدول رقم(4): عدد العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية تبسة

عدد العمال	سير مصلحة المستخدمين	عدد العمال	حسب النوع
187	الإطارات	181	الذكور
04	الإطارات السامية		
45	أعوان التحكم	76	الاناث
21	أعوان التنفيذ		
257	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

يوضح الجدول أعلاه عدد العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- المتمثل في 257 عامل، موزعة كما يلي: تمثل عدد الإطارات في المؤسسة 187 إطارا، أما الإطارات السامية فتتمثل بـ 04 عامل، أما عدد العمال المنفذين في المؤسسة يتمثل عددهم بـ 21 عامل، ونلاحظ كذلك أن عدد العمال الذين يمثلون أعوان التحكم يتمثل بـ 45 عامل، لينقسم مجموع العمال بالوكالة التجارية بتبسة لمؤسسة اتصالات الجزائر على 181 ذكر و76 أنثى.

ثانيا: عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة التطبيقية في الموظفين العاملين بالوكالة التجارية بتبسة في مؤسسة اتصالات الجزائر، من مختلف الوظائف الادارية حيث يبلغ عدد العينة (40) فردا، وقد تم اختياره هذه العينة بطريقة عشوائية وهي الأنسب في حالة وجود تجانس بين أفراد المجتمع، وعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المستجوبين. وقد شكلت عينة الدراسة من نسبته 14.54% من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	45	الموزعة
4.44	02	التي لم يتم استرجاعها
6.67	03	الغير صالحة للتحليل
88.89	40	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يلاحظ من الجدول رقم أعلاه أنه تم توزيع 45 استبيان بما يوافق حجم عينة الدراسة، حيث تم استرجاع وتحليل 40 استمارة بنسبة 88.89% من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ثالثا: منهج الدراسة

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي بقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يتخذ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة المواضيع على اختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي بجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، حيث تم إتباع المنهج الوصفي الذي يعتبر من أبرز وأكثر المناهج شيوعا، ويعرف على أنه "منهج يهدف إلى وصف ظواهر وأحداث أو أشياء معينة، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة، ولا يتوقف الأمر عن هذا الحد بل يتعدى للتشخيص الوصفي، ويهتم بتقرير ما ينبغي أن يكون عليه حال الظواهر والأحداث التي يتناولها واقتراح الخطوات والأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول إلى النتيجة،¹ كما تم استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات التابعة والمستقلة.

رابعا: نموذج الدراسة

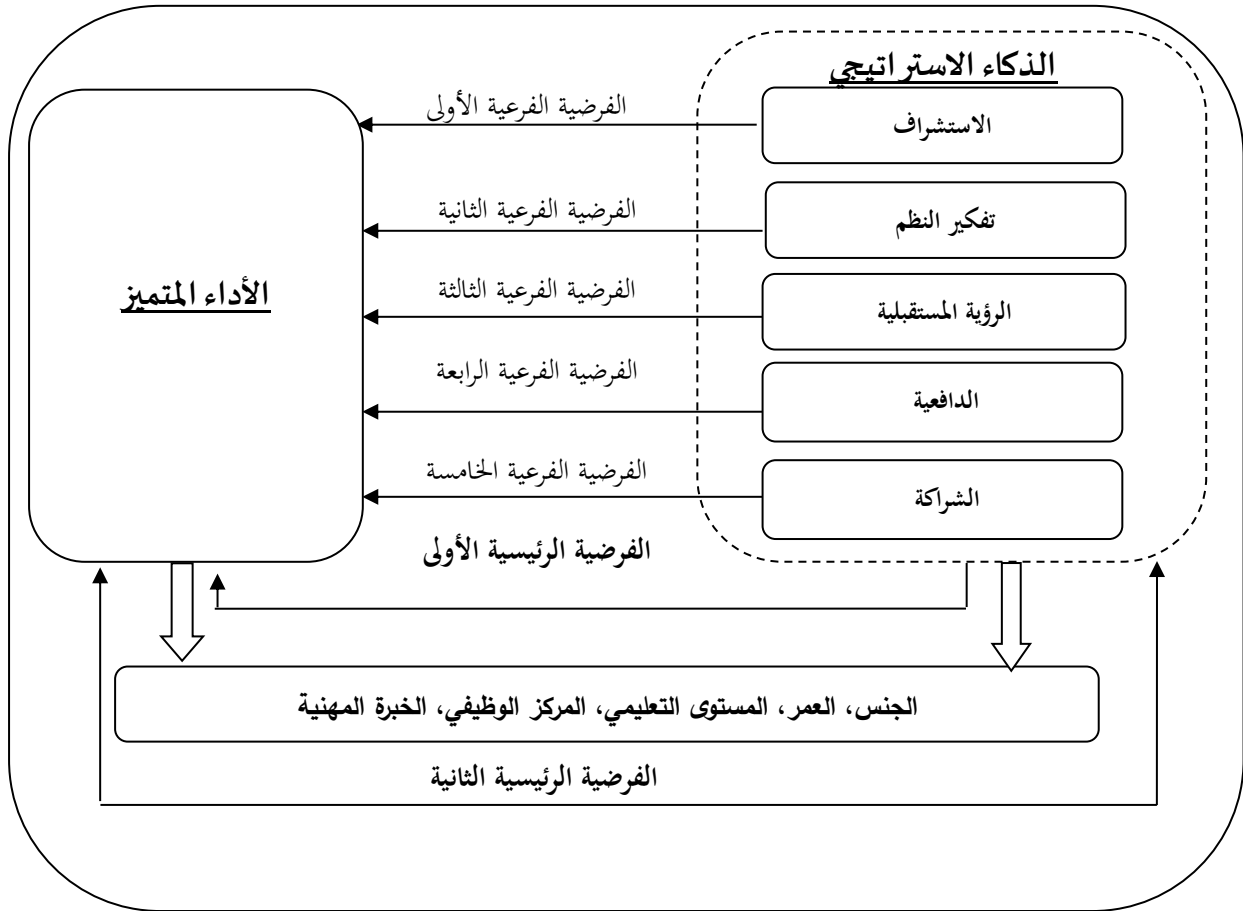
تتناول الدراسة البحث في دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة).
- المتغير التابع: الأداء المتميز

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

¹ _ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2001، ص:246.

الشكل رقم (6): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين إيمادا على الإطار النظري للدراسة.

وبالتالي شمل نموذج الدراسة على متغير مستقل (الذكاء الاستراتيجي) تم الإعتماد في قياسه على أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، وشمل متغير أيضا تابع (الأداء المتميز)، كما تم الإعتماد على متغيرات المراقبة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي والخبرة المهنية) لقياس ومعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة وذلك من خلال الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالوسائل اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي.

أولاً: وسائل جمع المعلومات

1_ الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات؛

2_ الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات المساهمة في جمع البيانات، نظراً لتميزها بالسهولة النسبية وتطبيقها مباشرة، حيث تساعد في وصف الأحداث والحقائق، إذا استعملت من قبل الباحثان بطريقة سليمة، وذلك من خلال ملاحظة كافة التحركات والتفاعلات بالاعتماد على الحواس، لتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة؛

3_ الإستبيان (أداة الدراسة): أداة الدراسة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته وليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة فرضية الدراسة في اختيار الأدوات التي سوف يستعملها الباحث، لهذا كان عليه أن يلم بطرق عديدة وأساليب مختلفة وأدوات متباينة كي يستطيع أن يحل مشكل البحث والتحقق من فرضه، وقد يستفيد الباحث من أكثر من أداة واحدة في بحثه، ولعل أول ما يجب على الباحث القيام به هو اختيار العينة التي سيدرسها، ومن ثم يقرر إن كان سيلجأ إلى الملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان للتحقق من فرضه، أو الأساليب الإسقاطية أو تحليل المضمون أو أساليب قياس الاتجاهات، كما قد يلجأ إلى أكثر من أداة واحدة.

3-1- اعداد أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد الاستبيان أداة من أدوات جمع المعلومات، وقد يستخدم على نطاق واسع ليشمل منطقة جغرافية واسعة أو في إطار ضيق على نطاق المؤسسة، وتعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته¹، كما تعتبر المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه في هذا البحث.

وبالنسبة للاستبيان المستخدم في هذه الدراسة فقد تم إعداده على عدة مراحل استناداً إلى الجانب النظري للدراسة وبما يتلاءم مع نموذج وفروض الدراسة، وذلك بناء على المراحل التالية:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير العبارات منها؛
 - إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
 - عرض الاستمارة الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين؛
 - ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات المحكمين رفقة الأستاذة المشرفة؛
- حيث اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

¹ _ مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص: 305.

- ✓ الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)
- ✓ الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 45 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول الموالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير .

الجدول رقم (6): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

محاوَر الدراسة	مضمون المحاور	عدد الفقرات
الذكاء الاستراتيجي	• الاستشراف	05
	• تفكير النظم	05
	• الرؤية المستقبلية	05
	• الدافعية	05
	• الشراكة	05
الأداء المتميز		20
إجمالي الفقرات		45

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جدا بدرجة 5، موافق بدرجة 4، محايد بدرجة 3، غير موافق بدرجة 2، غير موافق جدا بدرجة 1)، وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (7): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	[1.79-1]	[2.59-1.8]	[3.39-2.60]	[4.19-3.4]	[5-4.20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص:24.

3-2- صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بذلك قدرة الإستهبيان على قياس المتغيرات التي وصفت لقياسها، وشمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال-جامعة تبسة-¹، وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الإستمارة وذلك رفقة الأستاذة المشرفة للحصول على النسخة النهائية للإستهبيان.²

كما تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الإستهبان) من خلال حساب معامل "بيرسون"، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:³

الجدول رقم (8): قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم العبارة	متغيرات الدراسة	معامل الصدق بيرسون (%)
العبارات من 01 الى 05	• الإستشراف	0.874
العبارات من 06 إلى 10	• تفكير النظم	0.805
العبارات من 11 إلى 15	• الرؤية المستقبلية	0.805
العبارات من 16 الى 20	• الدافعية	0.781
العبارات من 21 الى 25	• الشراكة	0.815
العبارات من 01 الى 25	• الذكاء الاستراتيجي	0.917
العبارات من 26 الى 45	الأداء المتميز	0.747

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تحليل SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الصدق بالنسبة للمتغير الأول الذكاء الاستراتيجي قدر بـ 91.7% وهي نسبة صدق عالية، أما بالنسبة للمتغير الثاني الأداء المتميز فقد بلغ قيمة معامل الصدق نسبة 74.7% والتي تعتبر نسبة مرتفعة، وهي نسبة صدق عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ومنه يمكن اعتماد استبيان الدراسة التي تصلح بنسبة كبيرة لقياس ما صممت من أجله.

¹ الملحق رقم (2) قائمة الأساتذة المحكمين

² الملحق رقم (3) إستمارة الإستهبيان

³ الملحق رقم (4)

3-3- ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 40 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا¹ (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة²، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم العبارة	متغيرات الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
العبارات من 01 الى 05	• الإستشراف	0.829
العبارات من 06 إلى 10	• تفكير النظم	0.729
العبارات من 11 إلى 15	• الرؤية المستقبلية	0.729
العبارات من 16 الى 20	• الدافعية	0.687
العبارات من 21 الى 25	• الشراكة	0.667
العبارات من 01 الى 25	الذكاء الإستراتيجي	0.913
العبارات من 26 الى 45	الأداء المتميز	0.722
العبارات من 01 الى 45	الاستبيان ككل	0.900

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة وبشكل جيد حيث بلغ معامل الثبات لكافة عبارات أداة الدراسة 90% وهي نسبة ثبات عالية جداً ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ومنه يمكن اعتماد هذه الاستمارة. وبالتالي لإتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة من وثائق وسجلات واستبانة مصممة لهذه الدراسة.

ثانياً: طريقة جمع المعلومات

بالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الاعتماد على الاستمارة، حيث تم استخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر، إذ أن العامل حصل على الاستمارة في الصباح وتم جمعها في نهاية

¹ - ألفا كرونباخ: "هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و 1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي العتبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، الأردن، 2005، ص: 49).

² - الملحق رقم (5).

اليوم، وقد تم توزيع 45 استمارة لكن تم الاعتماد في عملية التحليل على 40 استمارة فقط، أما الباقي فمنها ما لم تسترجع أو غير صالحة للتحليل.

ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي، حيث تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الاقتصاد في الوقت والحصول على نتائج أكثر دقة، حيث تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

✓ **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

✓ **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الإستبانة يعبر عن مدى أهمية العبارة عند أفراد العينة؛ وهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة تكون محصورة بين (01-05 درجات) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.

✓ **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

✓ **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

✓ **معامل الارتباط بيرسون:** أستخدم في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمه محصورة بين ± 1 .

✓ **اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)** لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة.

✓ **نموذج الانحدار الخطي البسيط:** وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر، وبتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج (Spss) فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: جدول نموذج الانحدار (r ، R^2)، جدول تحليل التباين (ANOVA) يضمن قيم (F ، Sig)، يضم قيم اختبار (T-Test) وقيم (Sig) لكل معلمة انحدار.

وفي هذه الدراسة سيتم التركيز فقط على المؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة وهي:

✓ **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، و**معامل التحديد (R^2)** وقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وللخطأ العشوائي، وقيمه تتراوح بين **[0، -1]** و**معامل الانحدار (التأثير) (B)** وهو المعامل الذي يعبر عن القيمة التي يزداد بها المتغير التابع عند تغير وزيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة

✓ **اختبار F (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين:** وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (**Sig**) المصاحبة لقيمة (**F**) فإذا كانت قيمة (**Sig**) أقل من (**0.05**) فإن العلاقة معنوية، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

✓ **اختبار T (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين:** للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (**Sig**) المصاحبة لقيمة (**T**) فإذا كانت قيمة (**Sig**) أقل من (**0.05**) فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

✓ **تم اختيار مستوى الدلالة (0.05)** لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي (**0.05**)، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (**0.05**) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (**0.05**)، ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع مستوى المعنوية (**Sig**)، أو (احتمال الخطأ) (**P-value**) وهو يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل (**Spss**)، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (**Sig**) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة (**0.05**).

✓ **قاعدة قرار اختبار الفرضية في فرضيات التأثير:** نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (**Sig**) المصاحبة لقيمة اختبار (**F**) (**F-test**) والمحسوبة باستخدام برنامج (**Spss**) مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا (**0.05**) فإذا كانت (**Sig**) للاختبار (**F-test**) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (**0.05**) فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً، أي نرفض الفرضية الصفرية (**H₀**) ونقبل الفرضية البديلة (**H₁**).

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات

لوصول إلى نتائج الدراسة تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتحليل بياناتها الوصفية والنوعية التي تتضمنه المحاور الثلاث للاستبيان، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج حقيقية يتم الاعتماد عليها فيما بعد، وسيتم تحليل استمارة البحث من خلال:

- **المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛**
- **المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الذكاء الاستراتيجي؛**
- **المطلب الثالث: تحليل فقرات محور الأداء المتميز.**

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.¹

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

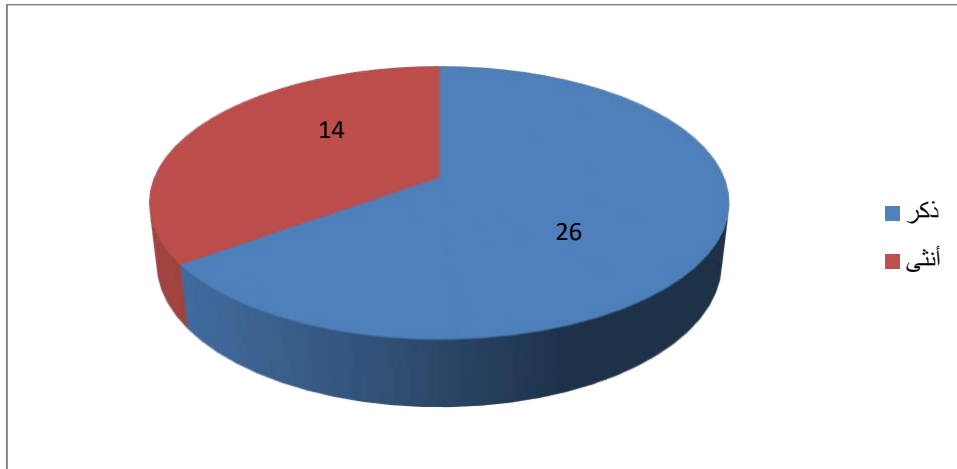
النسبة (%)	التكرار	الجنس
65	26	نكر
35	14	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول السابق يلاحظ اختلاف في نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، إذ أن نسبة الإناث من المجتمع 35% مقابل 65% للذكور، وعليه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-، يشغلها نسبة معتبرة من الذكور وهو ما يمكن تفسيره بالرجوع إلى نوع وطبيعة الوظائف في هذه المؤسسة التي يوجد بها وظائف خاصة فقط بالذكور مثل الموظفين الذين يقومون بمختلف الخرجات الميدانية وفي هذه المؤسسة قد تشغل الإناث الوظائف الإدارية، والشكل الموالي يوضح نسب التوزيع لكلا الجنسين:

¹ - الملحق رقم(6)

الشكل رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن التركيبة البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، مختلفة من حيث الذكور والاناث بالنسبة لموظفي عينة الدراسة.

ثانيا: متغير العمر

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

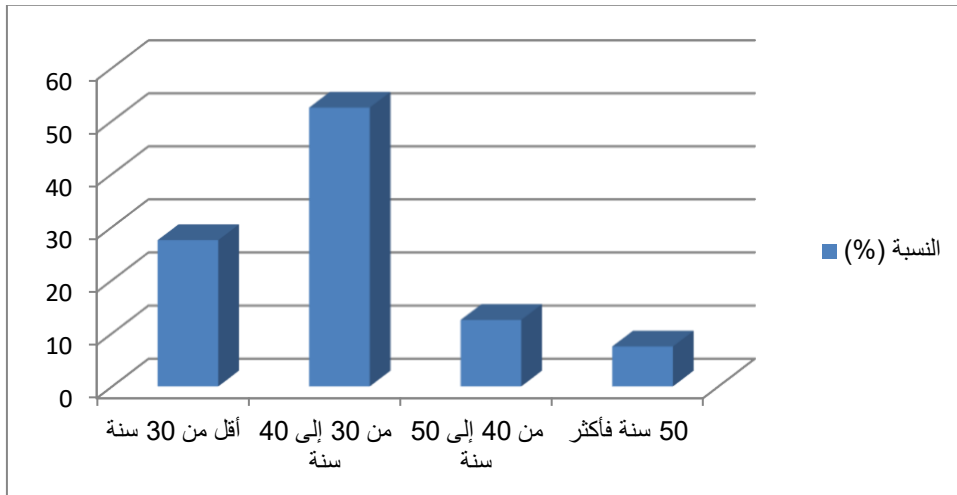
العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	11	27,5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	21	52,5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	5	12,5
50 سنة فأكثر	3	7,5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت تخص الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" حيث قدرت بـ 52,5%، أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى جاءت متفاوتة فيما بينها، ففيمما يخص الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" بلغت نسبة أفراد المجتمع 27,5%، والفئة العمرية "من 40 إلى 50 سنة" بنسبة 12,5% أما بالنسبة للفئة العمرية "50 سنة فأكثر" فتمثل بنسبة ضئيلة تقدر بـ 7,5%، وبالتالي فأغلب الفئات العمرية في المؤسسة تتراوح أعمارهم بين "من 30 إلى 40 سنة"، هو ما يمكن أن يفسر على أن المؤسسة تختار موظفيها من مختلف الفئات العمرية بما يتناسب وطبيعة وظائفها، وهنا يمكن القول أن المؤسسة

تعمل على تنوع تركيبها البشرية من حيث توظيف جميع الفئات العمرية وجذب الطاقات الشبانية، وإضافة كفاءات بشرية مؤهلة من مختلف الأعمار، ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- تتراوح أعمارهم بين "من 30 الى 40 سنة"، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على الطاقات والكفاءات الشابة والتي تكون عادة ذات خبرة، مما يسهل أداء العمل بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي:

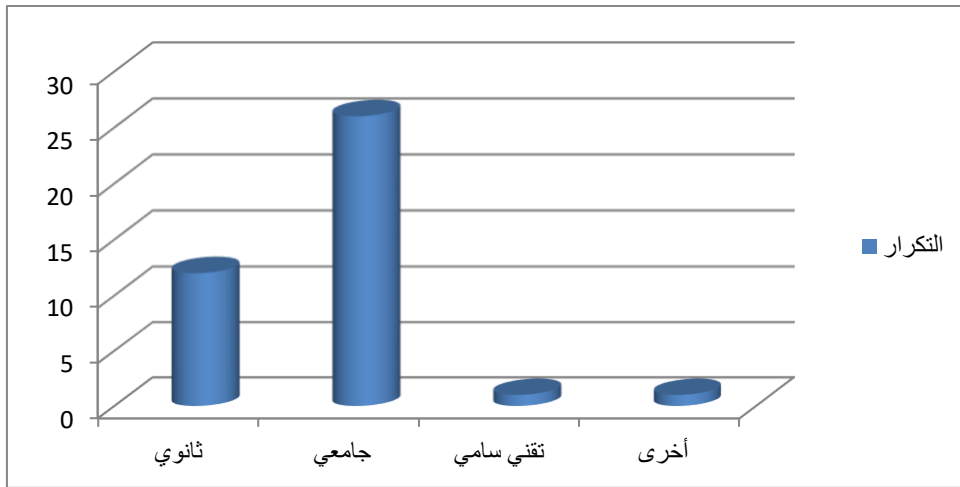
الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
30	12	ثانوي
65	26	جامعي
2,5	1	تقني سامي
2,5	1	أخرى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة مستوى الجامعي هي النسبة الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى، حيث سجل نسبة قدرها 65% وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع لعينة الدراسة، كما قدرت كذلك نسبة أفراد عينة الدراسة من المستوى ثانوي بـ 30%، وجاءت باقي المستويات متفاوتة، كما هو موضح في نتائج الجدول، وما يمكن استخلاصه هنا أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية في تسيير مختلف شؤونها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر المستويات التعليمية الموجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- هو مستوى الجامعي، وعليه يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- تستهدف بصفة أولية في عملية إستقطابها للموظفين للجامعيين، وذلك يدل على توفير الجامعة للكفاءات البشرية المطلوبة من قبل المؤسسة.

رابعاً: متغير المركز الوظيفي

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير المركز الوظيفي:

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

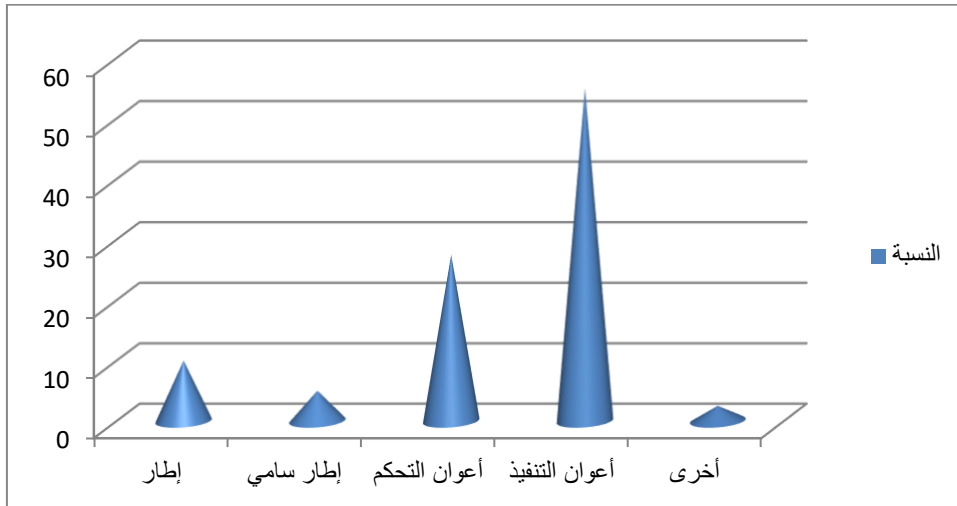
المركز الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
إطار	4	10,0
إطار سامي	2	5,0
أعوان التحكم	11	27,5
أعوان التنفيذ	22	55,0
أخرى	1	2,5

المجموع	40	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة المركز الوظيفي الأكثر تكرارا، بنسبة 55%، وهي الفئة "أعوان التنفيذ"، لتليها الفئة "أعوان التحكم" بنسبة 27.5% لتحل المرتبة الثانية، ثم لتأتي الفئة "إطار" في المرتبة الثالثة بنسبة 10%، واحتلت الفئة (إطار سامي) في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 5% وما بقي يكون في الفئة "أخرى" بنسبة 2,5%، وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات لا بأس بها يمكن الاعتماد عليها في تطوير المؤسسة. ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن مختلف المراكز الوظيفية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- تتمثل في أعوان التنفيذ ثم يليها باقي المستويات الأخرى. وعليه يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- تستهدف بصفة أولية في عملية إستقطابها للموظفين من اجل تنفيذ المهام بنسبة كبيرة، مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتمام للوظائف التنفيذية أكثر وهذا ما يتناسب وطبيعة عملها والوظائف المتوفرة لديها.

خامسا: متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الخبرة المهنية في إطار المؤسسة:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

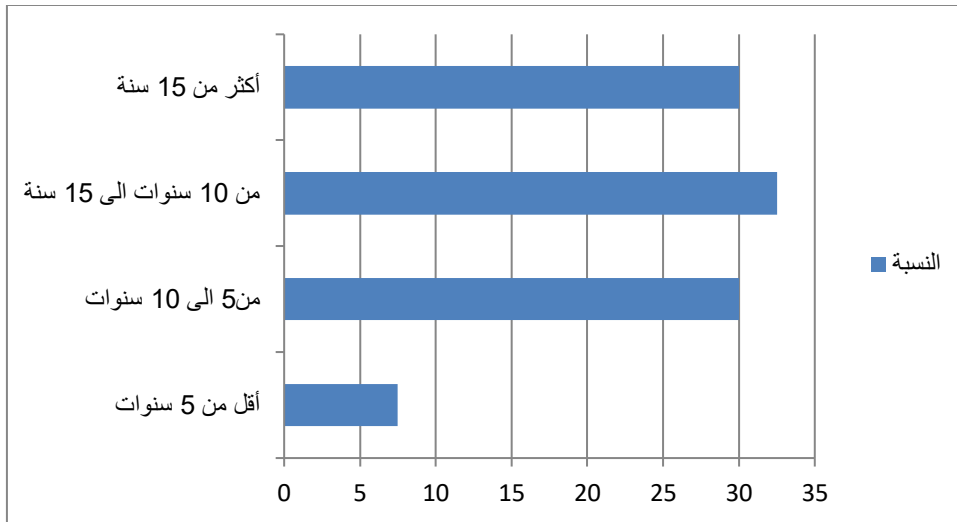
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	3	7.5
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	12	30.0

32,5	13	من 10 إلى أقل من 15 سنة
30,0	12	15 سنة فأكثر
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكثر خبرة، هي الأكثر تكرارا، حيث بلغت نسبتها 32.5%، وهي الفئة "من 10 إلى أقل من 15 سنة"، لتليها الفئة "من 05 إلى أقل من 10" بنسبة 30% لتحل المرتبة الثانية وهي الفئة متوسطة الخبرة، ثم لتأتي الفئة "15 سنة فأكثر" في المرتبة الثالثة بنسبة 30%، واحتلت الفئة (أقل من 05 سنوات) في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 7.5%، وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات لا بأس بها يمكن الاعتماد عليها في تطوير وتحسين أداء المؤسسة. والشكل الموالي يوضح توزيع متغير الخبرة المهنية في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن متغير الخبرة المهنية محقق بنسب معتبرة بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تراعي جانب الخبرة المهنية بالنسبة لأفرادها وتعمل على توفير هذه الخبرات لديها لضمان الأداء الكاف والسير الحسن للعمل.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الذكاء الاستراتيجي في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة وأبعادها الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان¹، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (spss).

أولاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الإستشراف

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الاستشراف، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الاستشراف

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفع	1,387	3,650	يساعد إستقراء المستقبل في اكتشاف الفرص المستقبلية للمؤسسة.	01
02	مرتفع	1,197	3,450	يساهم استقراء المستقبل في تحديد اعمال المؤسسة القابلة للتجسيد.	02
03	مرتفع	1,032	3,600	تعمل المؤسسة على الكشف عن المخاطر قبل حدوثها.	03
04	مرتفع	1,036	3,450	تتوقع المؤسسة التوقيت المناسب لإحداث تغيرات في المسار الإستراتيجي.	04
02	مرتفع	1,319	3,450	يساعد الإستشراف في مواجهة التعقيدات المستقبلية لعملية اتخاذ القرارات.	05
-	مرتفع	0,926	3,520	متغير الاستشراف	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الاستشراف ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.520 وانحراف معياري 0.926، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [4.19-3.40]، وهذا يدل على الاهتمام بالاستشراف في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، بدءاً من اكتشاف الفرص الجديدة وتحديد الاتجاهات المستقبلية وصولاً إلى التعامل مع التحديات والمخاطر المحتملة، وتعكس الرؤية الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تبنيتها لتحقيق النجاح والاستدامة في عالم متغير بسرعة. وتم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- ✓ العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,650 بانحراف معياري قدره 1,387، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- باستخدام الاستشراف في تحليل الفرص الناشئة التي يمكن أن تعزز نمو المؤسسة.
- ✓ العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.450 بانحراف معياري قدره 1.197، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على دور استقراء المستقبل في تحديد الأولويات والأعمال التي يمكن لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- تنفيذها بنجاح لتحقيق أهدافها.
- ✓ العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.600 بانحراف معياري قدره 1,032، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، تهتم بالتنبؤات والتحليلات لتحديد المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها.
- ✓ العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.450 بانحراف معياري قدره 1.036، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تهتم بتحديد الوقت المناسب لتنفيذ التغييرات الاستراتيجية لتحقيق أقصى فائدة.
- ✓ العبارة رقم (05): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.450 بانحراف معياري قدره 1,319، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن دور الاستشراف في تمكين المؤسسة من التعامل مع التحديات المستقبلية بثقة وكفاءة.

ثانيا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تفكير النظم

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير تفكير النظم، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تفكير النظم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تعمل المؤسسة في صورة نظام مترابط ومتكامل.	3,750	1,235	مرتفع	02
02	يساعد تفكير النظم المؤسسة على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحا.	3,950	0,985	مرتفع	01
03	يساعد تفكير النظم القائد في المؤسسة على إدراك ان أي خلل في جزء من مؤسسة يؤثر على باقي الأجزاء .	3,750	0,980	مرتفع	03
04	تقوم المؤسسة بتحليل المشاكل بالنظر الى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها.	3,425	1,152	مرتفع	05
05	يساعد تفكير النظم المؤسسة على دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى.	3,500	1,281	مرتفع	04

-	مرتفع	0,785	3,675	متغير تفكير النظم
---	-------	-------	-------	-------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير تفكير النظم ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3,675 وانحراف معياري 0.785، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [4.19-3.40]، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تهتم بتفكير النظم كنهج متكامل في إدارة المؤسسة، ويرجع تفضيل استخدام التفكير النظمي في تحليل وإدارة عملياتها وفهم التأثيرات المترابطة بين مختلف الجوانب والأنشطة، وتم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالآتي: **✓ العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,750 بانحراف معياري قدره 1,235، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أهمية تفاعل جميع جوانب مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- مع بعضها البعض وكيفية تأثير كل جزء على الآخر.

✓ العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.950 بانحراف معياري قدره 0.985، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على ان التفكير النظمي يمكن أن يساعد مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة على فهم السياق الشامل للأحداث والظواهر المحيطة بها، وبالتالي يمكنها من اتخاذ القرارات الأفضل استنادا إلى رؤية شاملة.

✓ العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,750 بانحراف معياري قدره 0.980، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أهمية فهم التفاعلات والتأثيرات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة- حيث يعتبر التفكير النظمي مفتاحا للتعرف على كيفية تأثير القرارات والتغيرات على جميع أنحاء المؤسسة.

✓ العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,425 بانحراف معياري قدره 1,152 باتجاه مرتفع، وهذا يدل عن أهمية التفكير النظمي في تحليل المشاكل حيث يتعين على مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة- فهم العلاقات والتداخلات بين مختلف العوامل المؤثرة في المشكلة، بدلا من النظر إلى كل عامل بشكل منفصل.

✓ العبارة رقم (05): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.500 بانحراف معياري قدره 1,281، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أهمية التفكير النظمي في تحليل ودراسة الأفكار والمفاهيم كأجزاء من النظام الكامل، مما يسمح بفهم أفضل للعلاقات والتأثيرات بينها.

ثالثا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الرؤية المستقبلية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الرؤية المستقبلية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الرؤية المستقبلية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	مرتفع	1,235	3,750	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة لمستقبلها.	01
01	مرتفع	0,985	3,950	تمتلك المؤسسة القدرة على تحويل الرؤية الى واقع يمكن تطبيقه ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها.	02
03	مرتفع	0,980	3,750	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه تحقيق الأهداف المستقبلية.	03
05	مرتفع	1,152	3,425	تعمل المؤسسة من خلال رؤيتها المستقبلية الى الحصول على رضا أكبر فئة من العاملين فيها.	04
04	مرتفع	1,281	3,500	تحدد الرؤية التوجهات المرغوبة والتطويرات الممكنة استعدادا للتغيرات القادمة.	05
-	مرتفع	0,785	3,675	متغير الرؤية المستقبلية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الرؤية المستقبلية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3,675 وانحراف معياري 0.785، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- تتبنى رؤية مستقبلية يعتمد عليها بشكل كبير، وتسعى إلى تحويل تلك الرؤية إلى أفعال واقعية، بالإضافة إلى دورها في توجيه العمل وتحديد الأولويات والتوجهات المستقبلية، وتم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

✓ **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,750 بانحراف معياري قدره 1,235، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أهمية وجود رؤية مستقبلية واضحة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- حيث يمكن لهذه الرؤية أن توجه العمل وتحدد الأولويات والتوجهات المستقبلية.

✓ **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.274 بانحراف معياري قدره 0.985، وجاءت باتجاه مرتفع جدا، وهذا يدل على أهمية قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- على تحويل الرؤية إلى إجراءات واقعية وملموسة يمكن تطبيقها في العمل اليومي، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.

✓ **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,750 بانحراف معياري قدره 0.980، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- أهمية وجود رؤية واضحة حول كيفية تحفيز وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية، وتعزز أهمية التوجيه القيادي في هذا الصدد.

✓ العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,425 بانحراف معياري قدره 1,152، وجاءت باتجاه مرتفع جدا، وهذا يدل على دور الرؤية المستقبلية في خلق بيئة عمل تشجع على المشاركة وتحقيق رضا العاملين، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام وزيادة الإنتاجية.

✓ العبارة رقم (05): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.500 بانحراف معياري قدره 1,281، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أهمية استخدام الرؤية المستقبلية في تحديد الاتجاهات والتغييرات المستقبلية المطلوبة لتحقيق النجاح والتكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية.

رابعا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الدافعية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الدافعية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الدافعية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تمتلك المؤسسة القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية المؤسسة التي تم وضعها.	3,825	1,195	مرتفع	02
02	تثير المؤسسة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.	3,800	1,181	مرتفع	03
03	تكافئ المؤسسة العاملين بإستخدام حوافز متنوعة نتيجة لإنجازاتهم.	3,950	1,108	مرتفع	01
04	تحث المؤسسة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	3,325	1,118	متوسط	05
05	تشجع المؤسسة التفاعل بين العاملين في المؤسسة وتكوين فرق عمل.	3,650	1,311	مرتفع	04
-	متغير الدافعية	3,710	0,789	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الدافعية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3,710 وانحراف معياري 0.789، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- تسعى جاهدة لبناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة تشجع على الابتكار والتفاعل والتعاون بين الموظفين، وتم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

✓ العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,820 بانحراف معياري قدره 1,195، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تعمل على تحفيز موظفيها لتنفيذ الرؤية المحددة مسبقاً، مما يعكس قدرتها على التوجيه والإلهام والإدارة لتحقيق الأهداف المنشودة.

✓ العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,800 بانحراف معياري قدره 1,181، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أهمية تشجيع المنافسة الإيجابية بين الموظفين، والتي يمكن أن تؤدي إلى تحفيزهم لتقديم أداء متميز وتحقيق المزيد من الإنجازات.

✓ العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,950 بانحراف معياري قدره 1,108، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تستخدم التكافؤ والمكافآت كأدوات لتحفيز الموظفين وتقديرهم عند تحقيقهم الأهداف والإنجازات.

✓ العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,325 بانحراف معياري قدره 1,118، وجاءت باتجاه متوسط، وهذا يدل على تشجيع ثقافة المشاركة والمسؤولية بين الموظفين، مما يمكنهم من المشاركة بفعالية في صنع القرارات وتحمل المسؤولية عنها.

✓ العبارة رقم (05): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.650 بانحراف معياري قدره 1,311، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أهمية تشجيع التفاعل والتعاون بين الموظفين، وخلق بيئة عمل تسهل تكوين فرق عمل فعالة قادرة على تحقيق الأهداف المشتركة.

خامساً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الشراكة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الشراكة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الشراكة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	إقامة الشراكة تمنح المؤسسة القدرة على مواجهة الظروف التنافسية.	3,750	1,056	مرتفع	02
02	تؤدي الشراكة الى زيادة خبرات عمل المؤسسات الأخرى.	3,575	1,083	مرتفع	04
03	تعزز الشراكة رضا المستهلك عن خدمات المؤسسة.	3,650	1,271	مرتفع	03
04	تؤدي الشراكة الى زيادة المعرفة بالمؤسسة.	3,450	1,319	مرتفع	05

01	مرتفع	1,235	3,750	تساعد الشراكة مع المؤسسات الأخرى في الاستفادة من الموارد المادية والغير المادية وتجاربها السابقة.	05
-	مرتفع	0,784	3,635	متغير الشراكة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الرؤية المستقبلية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3,635 وانحراف معياري 0.784، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن الشراكة تعتبر عنصرا مهما في استراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- حيث تسهم في تعزيز قدرتها على التنافس وتحسين خدماتها ومواردها بشكل عام، وتم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

✓ **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,750 بانحراف معياري قدره 1,056، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أهمية الشراكة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- لتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة في سوقها، حيث يمكن للشراكة توفير المزيد من الموارد والفرص لتحسين الأداء وتلبية تحديات السوق.

✓ **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,575 بانحراف معياري قدره 1,083، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على للشراكة فوائد لجميع الأطراف المشاركة، حيث يمكن أن تسهم في تبادل الخبرات والمعرفة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والكفاءة للمؤسسات الشريكة.

✓ **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,650 بانحراف معياري قدره 1,271، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على دور الشراكة في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وبالتالي تعزيز رضا العملاء وتعزيز مكانتها في السوق.

✓ **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,450 بانحراف معياري قدره 1,319، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أهمية الشراكة في نشر الوعي وزيادة التواجد والتأثير للمؤسسة في السوق، مما يسهم في تعزيز مكانتها واستقطاب المزيد من الفرص والعملاء المحتملين.

- **العبارة رقم (05):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.750 بانحراف معياري قدره 1,235، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على فوائد الشراكة في استغلال الموارد والخبرات والتجارب المتاحة للأطراف المشاركة، مما يسهم في تعزيز القدرات وتحقيق الأهداف بشكل أفضل وأكثر فعالية.

سادسا: ترتيب أبعاد محور الذكاء الاستراتيجي

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول ترتيب أبعاد محور الذكاء الاستراتيجي، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): ترتيب أبعاد محور الذكاء الاستراتيجي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
05	مرتفع	0,926	3,520	الاستشراف	01
02	مرتفع	0,785	3,675	تفكير_النظم	02
03	مرتفع	0,785	3,675	الرؤية_المستقبلية	03
01	مرتفع	0,789	3,710	الدافعية	04
04	مرتفع	0,784	3,635	الشراكة	05
-	مرتفع	0,666	3,643	متغير الذكاء الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- محل الدراسة يتضح أن مستوى الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة جاء بدرجة موافقة مرتفعة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3,643 وانحراف معياري قدره 0.666 جاء بدرجة مرتفعة، وقد كانت الدافعية أهم بعد بالنسبة لمتغير الذكاء الاستراتيجي وهذا راجع الى دورها الحاسم في تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة لتحقيق أفضل أداء ممكن، بالإضافة إلى تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار من خلال تعزيز التحمل في مواجهة التحديات وتعزيز روح الفريق والتعاون.

كما يعتبر تفكير النظم بعد حاسما أيضا في الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر لما له من دور فعال في فهم كيفية تفاعل مختلف العناصر داخل المؤسسة، وكيفية تأثير هذه العلاقات على الأداء العام وتحديد الآثار الجانبية للقرارات والتغييرات المستقبلية في البيئة الخارجية وداخلية في المؤسسة.

ليكون بعد الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الثالثة، باعتبارها العمود الفقري للذكاء الاستراتيجي من خلال تحديد اتجاه المؤسسة وتحديد الأهداف التي تسعى إليها على المدى البعيد، وتوجيه الموارد والجهود نحو تحقيق هذه الأهداف بشكل يسهم في تحقيق النجاح والاستمرارية.

أما الشراكة فجاءت في المرتبة الرابعة لتعزز الذكاء الاستراتيجي من خلال توسيع نطاق الموارد وتبادل المعارف والخبرات من اجل توسيع قاعدة العملاء والسوق، وتقليل المخاطر المرتبطة بالاستثمارات الجديدة أو التوسع في السوق عبر تقاسم المسؤولية والموارد.

أما بعد الاستشراف الذي كان في المرتبة الأخيرة مقارنة بالأبعاد الأخرى للذكاء الاستراتيجي، لكن يبقى بدرجة مرتفعة مما يعكس أهميته في التعرف على التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة مما يمكنها من التحضير والتكيف مع هذه التحولات بشكل فعال وفي الوقت المناسب.

وبالتالي تؤكد اجابات أفراد عينة الدراسة على أهمية الذكاء الاستراتيجي باعتباره عنصرا حيويا في نجاح مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة، حيث يساعدها في التكيف مع التغيرات والتحولات، وتحقيق التنافسية، وتحقيق الأهداف المستقبلية بكفاءة وفعالية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء المتميز

أولاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر متغير مقاييس مالية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير مقاييس مالية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير مقاييس مالية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	مرتفع	1,017	3,875	تحقق المؤسسة نسبة عالية من الربحية.	01
01	مرتفع	1,011	3,950	تقوم المؤسسة بزيادة كفاءة المنتجات المقدمة لتحسين عائدها.	02
03	مرتفع	1,031	3,750	تضع المؤسسة هدف تحقيق عائداتها في المستوى الثاني بعد تحسين جودة المنتجات.	03
04	مرتفع	0,846	3,725	تحرص المؤسسة على تخفيض تكاليف التشغيل غير الضرورية التي لا تؤدي الى تحسين الأداء في المؤسسة.	04
05	متوسط	1,248	3,075	هناك نمو في الإيرادات الناتجة عن مشاريع البحث والتطوير ودورات التعليم.	05
-	مرتفع	0,641	3,675	متغير مقاييس مالية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير مقاييس مالية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.675 وانحراف معياري 0.641، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [4.19-3.40]، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-تحقق النجاح المالي من خلال زيادة كفاءة المنتجات وتحسين جودتها لزيادة العائدات. كما تولي اهتماما بتقليل التكاليف غير الضرورية وزيادة الإيرادات

من خلال الاستثمار في البحث والتطوير والتعليم، وتم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارة أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

✓ العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.875 بانحراف معياري قدره 1.017 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تحقق أرباحا مرتفعة مقارنة بتكاليفها واستثماراتها.

✓ العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.950 بانحراف معياري قدره 1.011 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تركز على تحسين جودة وكفاءة منتجاتها لزيادة القيمة المضافة وبالتالي زيادة العوائد المالية.

✓ العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.750 بانحراف معياري قدره 1.031 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تهدف إلى زيادة العائدات بعد تحسين جودة منتجاتها، مما يشير إلى ربطها بين جودة المنتجات وتحقيق العائدات.

✓ العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.725 بانحراف معياري قدره 0,846 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تعمل على تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر من خلال تخفيض التكاليف غير الضرورية التي لا تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

✓ العبارة رقم (05): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.075 بانحراف معياري قدره 1,248 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- ترى نتائج إيجابية في الإيرادات من استثماراتها في مشاريع البحث والتطوير، وكذلك في دورات التعليم، مما يشير إلى أهمية الاستثمار في الابتكار وتطوير الموارد البشرية في تحقيق النمو والاستدامة المالية.

ثانيا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير مقياس الزبائن

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير مقياس الزبائن، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير مقياس الزبائن

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	يوجد مستوى مقبول من رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.	4,150	0,735	مرتفع	01
02	تقوم المؤسسة بتسليم المنتجات في الوقت المحدد.	4,075	0,888	مرتفع	02
03	تضع المؤسسة سعر تنافسي للمحافظة على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد.	3,975	1,073	مرتفع	03
04	تعرف المؤسسة انخفاض في عدد شكاوى الزبائن.	4,075	0,858	مرتفع	03

05	تحرص المؤسسة على الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن الحالية والمستقبلية.	3,100	1,172	متوسط	04
	متغير مقياس الزبائن	3,875	0,588	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير مقياس الزبائن ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.875 وانحراف معياري 0.588، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- المؤسسة تظهر أداءً جيداً في خدمة العملاء، حيث تسلم المنتجات في الوقت المحدد وتحافظ على أسعار تنافسية، مما يقلل من الشكاوى ويحافظ على رضا العملاء، وتعمل أيضاً على فهم وتلبية تطلعات العملاء للحفاظ على علاقات قوية، وتم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارة أشارت إلى درجة مرتفعة كالآتي:

✓ **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 4,150 بانحراف معياري قدره 0,735 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تلبية توقعات الزبائن بشكل عام، ولكن قد تحتاج إلى بعض التحسينات لتعزيز مستوى رضا الزبائن وتحقيق أداء ممتاز.

✓ **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 4,075 بانحراف معياري قدره 0,888 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على التزام مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- بتلبية مواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن، مما يعكس احترامها لوقتهم وتفهمها لأهمية الالتزام بالجدول الزمنية.

✓ **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.975 بانحراف معياري قدره 1.073 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- لديها استراتيجية التسعير التنافسية للحفاظ على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد، وهو أمر أساسي لتحقيق النمو المستدام.

✓ **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 4,075 بانحراف معياري قدره 0,858 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تحقق تحسناً في جودة المنتجات والخدمات أو في تجربة العملاء، مما ينعكس إيجابياً على مستوى رضا العملاء ويؤكد جودة العمل التي تقدمها المؤسسة.

✓ **العبارة رقم (05):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.100 بانحراف معياري قدره 1.172 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تحص على فهم وتلبية احتياجات وتطلعات العملاء، وهو عنصر أساسي للحفاظ على رضا العملاء وبناء علاقات قوية معهم للمستقبل.

ثالثاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير مقياس العمليات الداخلية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير مقياس العمليات الداخلية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير مقاييس العمليات الداخلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تجري المؤسسة تعديلات مستمرة على موارد وأساليب الإنتاج.	4,000	0,751	مرتفع	01
02	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	3,875	0,852	مرتفع	03
03	تحقق المؤسسة تزايد مستمر في الإنتاجية.	3,900	0,928	مرتفع	02
04	تسعى المؤسسة لتخفيض معدل عيوب المنتج باستمرار.	3,475	0,960	مرتفع	04
05	يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء المنتجات والخدمات وبأقل تكلفة ممكنة.	3,075	1,491	متوسط	05
-	متغير العمليات الداخلية	3,665	0,655	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير مقياس العمليات الداخلية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.665 وانحراف معياري 0.655، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- تتجه نحو التطوير المستمر من خلال تعديل مواردها وأساليب الإنتاج لتحقيق الأرباح المتوقعة، مع التركيز على زيادة الإنتاجية، تقليل عيوب المنتج، وتحسين جودة الخدمات بأقل تكلفة ممكنة، وتم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارة أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

✓ العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 4,000 بانحراف معياري قدره 0,751 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- تتبنى سياسة مستمرة لتحسين وتطوير مواردها وطرق الإنتاج، مما يعكس التزامها بالابتكار والتحسين المستمر لتحقيق التميز والكفاءة في العمليات.

✓ العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.875 بانحراف معياري قدره 0,852 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- تركز على الاستفادة القصوى من الموارد والإمكانات المتاحة بواسطة تقنيات وآليات متطورة لتحقيق الأرباح، مما يشير إلى التفوق التنافسي للمؤسسة.

✓ العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.900 بانحراف معياري قدره 0,928 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- ناجحة وتعمل على زيادة كفاءتها وإنتاجيتها بشكل متواصل، مما يعكس فعالية إدارتها واستخدامها الفعال للموارد.

✓ العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.475 بانحراف معياري قدره 0,960 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - ملتزمة بتحسين جودة منتجاتها وتقليل العيوب من خلال عملية مستمرة لتحسين المستمر وتطوير العمليات.

✓ العبارة رقم (05): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.075 بانحراف معياري قدره 1.491 باتجاه متوسط، وهذا يدل على مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - تسعى جاهدة لتحقيق التوازن بين توفير أعلى مستوى من الجودة في منتجاتها وخدماتها، وفي الوقت نفسه تقليل التكاليف، مما يعكس التزامها بتحقيق الكفاءة ورضا العملاء.

رابعا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير مقياس النمو والتعلم

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير مقياس النمو والتعلم، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير مقياس النمو والتعلم

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
05	متوسط	1,120	3,225	تعرف المؤسسة زيادة في إنتاجية كفاءاتها نتيجة تنمية مهاراتهم.	01
03	مرتفع	0,957	3,825	تقدم المؤسسة برامج تدريبية للموظفين.	02
02	مرتفع	0,892	3,850	يتلقى الموظفون تدريبات ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعية عملهم في المؤسسة.	03
01	مرتفع	0,919	3,975	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في العمل وفي العمليات التدريبية.	04
04	مرتفع	1,030	3,625	تحث المؤسسة الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة.	05
-	مرتفع	0,588	3,700	متغير مقياس النمو والتعلم	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير مقياس النمو والتعلم ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.700 وانحراف معياري 0.588، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - تلتزم بتطوير موظفيها وتعزيز كفاءتهم، ويظهر ذلك في تقديم برامج تدريبية ملائمة واعتماد التكنولوجيا الحديثة، والرغبة في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك، استعداد المؤسسة لاستقبال الأفكار الجديدة والمبتكرة، وبشكل عام، تعمل هذه

السياسات والممارسات على تعزيز بيئة العمل التي تركز على النمو والتعلم المستمر. وتم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارة أشارت إلى درجة مرتفعة كآلاتي:

✓ العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.225 بانحراف معياري قدره 1.210 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تسعى إلى تحسين إنتاجيتها من خلال تطوير وتعزيز مهارات موظفيها، مما يعكس التفاني في تنمية الكفاءات الداخلية وزيادة الكفاءة.

✓ العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.825 بانحراف معياري قدره 0,957 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تلتزم بتوفير الفرص التدريبية لموظفيها، وهو عنصر أساسي لتطوير المهارات وتعزيز الأداء.

✓ العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.850 بانحراف معياري قدره 0,892 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تهتم بتوجيه البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات ومؤهلات كل موظف، مما يساعد في تحقيق أقصى استفادة من التدريب.

✓ العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.975 بانحراف معياري قدره 0,919 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - تسعى الى التطور التكنولوجي والاستفادة من التقنيات الحديثة في العمل والتدريب، مما يعزز كفاءة العمل وجودة التدريب.

✓ العبارة رقم (05): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.625 بانحراف معياري قدره 1.030 باتجاه متوسط، وهذا يدل على مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تملك الثقة في قدرات موظفيها وتشجيعها لهم على المساهمة بأفكار جديدة وإبداعية، مما يعزز الابتكار والتطوير داخل المؤسسة.

خامسا: ترتيب مقاييس الأداء المتميز

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول ترتيب أبعاد متغير الأداء المتميز، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): ترتيب مقاييس الأداء المتميز

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
03	مرتفع	0,641	3,675	مقاييس مالية	01
01	مرتفع	0,588	3,875	مقياس الزبائن	02
04	مرتفع	0,655	3,665	مقياس العمليات الداخلية	03
02	مرتفع	0,588	3,700	مقياس النمو والتعلم	04
-	مرتفع	0,400	3,728	متغير الاداء المتميز	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق الأداء المتميز في المؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- محل الدراسة، يتضح أن مستوى الأداء المتميز بالمؤسسة جاء من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط حسابي قدره 3,728 وانحراف معياري قدره 0.400 جاء بدرجة مرتفعة، وقد كان مقياس الزبائن أهم بعد بالنسبة لمتغير الأداء المتميز وهذا يشير إلى أهمية عالية للزبائن في المؤسسة، ويليه في ذلك مقاييس مالية ثم مقياس النمو والتعلم ثم مقياس العمليات الداخلية. وبالتالي، يمكن القول بأن المؤسسة تظهر أداء ممتازا في جميع المقاييس، لكنها تبرز بشكل خاص في مقياس الزبائن ومقياس النمو والتعلم.

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من توزيع الاستمارة الخاصة، للتعرف على مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- لنمط الذكاء الاستراتيجي، وما إذا كان الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة له دور فعال في الأداء المتميز، والتي تسمح بالإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات، وسيتم ذلك من خلال ما يلي:

- **المطلب الأول:** عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)؛
- **المطلب الثاني:** عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)؛
- **المطلب الثالث:** عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي: ¹

الجدول رقم (26): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة Z	محتوى المحور	محاور الإستبيان
0.068	0.143	الذكاء الاستراتيجي	المحور الأول
0.200	0.078	الأداء المتميز	المحور الثاني
0.200	0.078	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الاستبيان وكذا بالنسبة للاستبيان ككل كان أكبر من (0.05)، أي أن (Sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

¹ - الملحق رقم (8)

ثانيا: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) كعناصر الذكاء الاستراتيجي ودورها في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-، ومن أجل إختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y = ax + b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي والمتغير التابع الأداء المتميز، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) معرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (27): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاستشراف	الأداء المتميز	3.047	0.194	0.448	0.201	3.093	9.567	0.004
تفكير النظم		2.993	0.200	0.392	0.154	2.630	6.918	0.012
الرؤية المستقبلية		0.029	0.917	0.700	0.490	7.589	57.591	0.000
الدافعية		1.378	0.539	0.403	0.163	3.414	11.656	0.001
الشراكة		1.854	0.395	0.312	0.098	2.547	6.485	0.013

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور للمتغيرات المستقلة الجزئية في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-، حيث تبين أنه:

1- الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

¹- الملحق رقم (9).

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الاستشراف وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشراف على تحقيق الأداء المتميز، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.194) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.448)، وهو ارتباط متوسط وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الأداء المتميز تتحقق من خلال الاستشراف بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.201) مما يعني أن نسبة (20.1%) فقط من التغيرات في تحقيق الأداء المتميز ترجع للاستشراف والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.004) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف على تحقيق الأداء

المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -".

ويمكن كتابة العلاقة بين الاستشراف وتحقيق الأداء المتميز في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.194 x+3.047$ ، حيث أن:

X : الاستشراف؛

Y : الأداء المتميز.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الذكاء الاستراتيجي له دور في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة من خلال عنصر الاستشراف.

2- الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفكير النظم على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.
 - الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفكير النظم على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.
- يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين تفكير النظم وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك أثر لتفكير النظم على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد:
- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.392 بين متغير تفكير النظم وتحقيق الأداء المتميز وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسط وإيجابي بين المتغيرين.

- كما بلغ معامل التحديد (R^2) القيمة 0.154 وهذا يدل على أن متغير تفكير النظم يمكن أن يفسر ما قيمته 15.4% فقط من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته 15.4% من التغيرات الحاصلة في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في تفكير النظم، وأن الباقي يرجع لتأثير عوامل أخرى.
- أما قيمة (F) المحسوبة بلغت 6.918 بمستوى دلالة 0.012 وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهو ما يؤكد معنوية تفكير النظم على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة.
- كما أن مستوى الدلالة بلغ (120.0) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفكير النظم على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة -".

ويمكن كتابة العلاقة بين تفكير النظم وتحقيق الأداء المتميز في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.200x + 2.993$ ، حيث أن:

X : تفكير النظم؛

Y : الأداء المتميز.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الذكاء الاستراتيجي له دور في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة من خلال بعد تفكير النظم.

3- الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية المستقبلية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية المستقبلية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الرؤية المستقبلية وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور للرؤية المستقبلية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.917) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.700)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الأداء المتميز يتحقق من خلال الرؤية المستقبلية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.490) مما يعني أن نسبة (49%) فقط من التغيرات في تحقيق الأداء المتميز

ترجع للرؤية المستقبلية والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية المستقبلية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة."

ويمكن كتابة العلاقة بين الرؤية المستقبلية وتحقيق الأداء المتميز في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.917x+0.029$ ، حيث أن:

X : الرؤية المستقبلية؛

Y : الأداء المتميز.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الذكاء الاستراتيجي له دور في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة من خلال متغير الرؤية المستقبلية.

4- الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الدافعية وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للدافعية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.539) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.403)، وهو ارتباط متوسط وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الأداء المتميز يتحقق من خلال الدافعية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.163) مما يعني أن نسبة (16.3%) فقط من التغيرات في تحقيق الأداء المتميز ترجع للدافعية والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة."

ويمكن كتابة العلاقة بين الدافعية وتحقيق الأداء المتميز في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.539 x+1.378$ ، حيث أن:

X : الدافعية؛

Y : الأداء المتميز.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الذكاء الاستراتيجي لها دور في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة من خلال متغير الدافعية.

5- الفرضية الفرعية الخامسة

- **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الشراكة وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة.

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الشراكة وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الشراكة وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور للشراكة في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.395) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.312)، وهو ارتباط متوسط وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الأداء المتميز يتحقق من خلال الشراكة بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.098) مما يعني أن نسبة (9.8%) فقط من التغيرات في تحقيق الأداء المتميز ترجع للشراكة والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.013) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الشراكة وتحقيق الأداء المتميز

بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة."

ويمكن كتابة العلاقة بين الشراكة وتحقيق الأداء المتميز في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.395 x+1.854$ ، حيث أن:

X : الشراكة ؛

Y : الأداء المتميز.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الذكاء الاستراتيجي له دور في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة من خلال متغير الشراكة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)

سيتم من خلال هذا المطلب عرض النتائج المتحصل عليها من أدوات الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، حيث لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الأحادي Anova الذي يعتبر اختبار معلمي يهدف للمقارنة بين المتوسطات أو الوصول إلى قرار بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى باعتبار قيمة F المحسوبة والجدولية والدلالة الإحصائية التي تشير إلى أقل أو تساوي (0.05) ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (28): تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

المحور	المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الجنس	الأداء المتميز	بين المجموعات	0.059	1	0.059	0.279	0.600
		داخل المجموعات	8.009	38	0.211		
		المجموع	8.068	39			
العمر	الأداء المتميز	بين المجموعات	0.907	3	0.302	1.520	0.226
		داخل المجموعات	7.161	36	0.199		
		المجموع	8.068	39			
المستوى التعليمي	الأداء المتميز	بين المجموعات	1.809	3	0.603	3.469	0.026
		داخل المجموعات	6.258	36	0.174		
		المجموع	8.068	39			
		بين المجموعات	2.186	4	0.547	3.252	0.023

¹ - الملحق رقم (10).

		0.168	35	5.881	داخل المجموعات	الأداء	المركز
			39	8.068	المجموع	المتميز	الوظيفي
0.030	3.324	0.583	3	1.750	بين المجموعات	الأداء	الخبرة
		0.175	36	6.318	داخل المجموعات	المتميز	المهنية
			39	8.068	المجموع		

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل ال إحصائي SPSS.

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي Anova الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، حيث تبين أنه:

1- الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.
 - الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.
- بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، وتبين هذه النتائج أن كلا من الذكور والإناث يشعرون أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال الاعتماد على عناصر الذكاء الاستراتيجي، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:
- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-."

2- الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير العمر بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.

• **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير العمر بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة. بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف العمر في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة، حيث أن كل الفئات العمرية المختلفة التي تتكون منها عينة الدراسة المبحوثة تتفق على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال عناصر الذكاء الاستراتيجي، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير العمر بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة

• **الفرضية العدمية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة.

• **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أقل من (0.05)، وعليه فإنه توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف المستوى التعليمي بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة، وهذا يعني أن هناك اختلاف في آراء أفراد العينة بين مختلف المستويات التعليمية التي تتكون منها عينة الدراسة المبحوثة، وهذا دليل على أهمية المستوى التعليمي في الحكم على العناصر الذكاء الاستراتيجي وانعكاسه على تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة، وعليه تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء

الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."

4- الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة.
 - الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة.
- بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أقل من (0.05)، وعليه فإنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف المركز الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة، وهذا يعني أن هناك اختلاف في آراء أفراد العينة بين مختلف المراكز الوظيفية حول أهمية ودور عناصر الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة وكيفية استخدامها في تحقيق الأداء المتميز، وعليه تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء

الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."

5- الفرضية الفرعية الخامسة

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة.
 - الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة.
- بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أقل من (0.05)، وعليه فإنه توجد فروقا ذات دلالة إحصائية في الإجابات التي قدمها الأفراد في العينة بشأن الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على الأداء المتميز، وتشير هذه الفروق إلى أن هناك تأثيرا إحصائيا ملحوظا يعزى لعامل الخبرة المهنية، وهو ما يعني أن الأفراد الذين يمتلكون مستويات مختلفة من الخبرة المهنية قد قدموا استجابات مختلفة في الدراسة بشأن الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الأداء المتميز، وعليه تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء

الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة."

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تتمثل من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (29): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة (sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (t)	معامل التحديد (R ²)	معامل الإرتباط (R)	معامل الانحدار (α)	ثابت الإنحدار (β)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.007	8.071	2.841	0.175	0.419	0.252	2.812	الأداء المتميز	الذكاء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- .
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- .

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي أستخدم في معرفة فيما إذا كان هناك أثر للذكاء الاستراتيجي على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة- محل الدراسة، وهنا نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.252) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.419)، وهو ارتباط متوسط وإيجابي وهذه المعاملات-معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الأداء المتميز يتحقق من خلال الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.175) مما يعني أن نسبة (17.5%) من التغيرات في تحقيق الاداء المتميز يرجع للذكاء الاستراتيجي والباقي يعود لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

وعليه تقبل الفرضية البديلة التالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي على تحقيق الأداء

المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- "

ويمكن كتابة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة

في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.252x + 2.812$ ، حيث أن:

¹- الملحق رقم (11).

X : الذكاء الاستراتيجي؛

Y : الأداء المتميز.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الذكاء الاستراتيجي له دور في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- .

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-؛
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.

وانطلاقا من نتائج الجدول رقم (29) أعلاه نلاحظ ما يلي:

أن كل من المتغيرات (الجنس، العمر)، تبين فيها أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى كل من (الجنس، العمر) في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، وبالتالي وفقا لهذه المتغيرات (الجنس، العمر) يتم قبول الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر) في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-".

أما بالنسبة لمتغيرات (المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)، حيث تبين أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أقل من (0.05)، وهو ما يشير أن هناك هذه فروقا وتأثيرا إحصائيا ملحوظا يعزى للمتغيرات (المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)، وهو ما يعني أن الأفراد الذين يمتلكون مستويات مختلفة من المستوى التعليمي والمركز الوظيفي، بالإضافة الى الخبرة المهنية قد قدموا استجابات مختلفة في الدراسة بشأن الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- .

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة الموالية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-".

خلاصة الفصل الثاني

في الأخير تم من خلال هذا الفصل التطبيقي التعرف على مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة، وواقع تطبيق متغيرات الدراسة (الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز) في المؤسسة، وذلك بالإعتماد على الإستبيان والتي تتكون من ثلاث محاور أساسية، يتمثل المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والمحور الثاني الخاص بالمتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي بعناصره الخمسة (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، بتوجيه أسئلة (25 سؤال) إلى العينة المتكونة من 40 موظف، أما المحور الثالث والذي يتمثل في المتغير التابع وهو الأداء المتميز بمقاييسه الأربعة (المقاييس المالية، مقياس الزبائن، مقياس العمليات الداخلية، ومقياس النمو والتعلم) وتم توجيهه إلى نفس العينة من خلال 20 سؤال، ليتم بعد ذلك إخضاع البيانات المتحصل عليها إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) (Statistical Package for the Social Sciences) حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج ويمكن إبراز أهمها في النقاط التالية:

مستوى تطبيق الذكاء الإستراتيجي بمختلف عناصره (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة_ مقبول جدا حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي قدرها 3,643 وانحراف معياري قدره 0.666 بدرجة موافقة مرتفعة؛

مستوى تحقيق الأداء المتميز بمختلف مقاييس (المقاييس المالية، مقياس الزبائن، مقياس العمليات الداخلية، ومقياس النمو والتعلم)، بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة_ مقبول حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي قدرها 3,728 وانحراف معياري قدره 0.400 بدرجة موافقة مرتفعة؛

يوجد دور للذكاء الإستراتيجي بمختلف عناصره في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة_، إذ يساهم الذكاء الإستراتيجي بمختلف عناصره معا بنسبة (17.5%) في التغيرات التي تحقق الاداء المتميز وهي نسبة مساهمة مقبولة، في حين أن باقي النسبة يعود لعوامل أخرى؛

يعد عنصر الرؤية المستقبلية من أكثر عناصر الذكاء الإستراتيجي إسهاما في تحقيق الأداء المتميز، إذ يساهم ب 49% في التغيرات التي تحقق الأداء المتميز بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة_، يليه عنصر الإستشراف في مرتبة الثانية بنسبة مساهمة تقدر ب 20.1%، ثم عنصر الدافعية في المرتبة الثالثة بنسبة مساهمة تقدر ب 16.3%، ثم عنصر تفكير النظم في المرتبة الرابعة بنسبة مساهمة تقدر ب 15.4%، وفي المرتبة الخامسة عنصر الشراكة بنسبة مساهمة تقدر ب 0.98% وهو أقل عنصر في الذكاء الإستراتيجي مساهمة في تحقيق الأداء المتميز؛

بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول متغير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر)، في حين أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة المدروسة عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى إلى باقي المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية.

الخطمة

خاتمة

وفي الأخير لقد تم من خلال هذا الدراسة معالجة أحد المواضيع المتعلقة بإدارة الأعمال، الا وهو "أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الإقتصادية"، فمن هذا الدراسة توصلنا إلى أن الذكاء الإستراتيجي يعد من المهارات و القدرات التي تساعد في التفكير الإستراتيجي واتخاذ القرارات الحكيمة والتنبؤ بالتغيرات، أي يساعد في بناء مؤسسة متميزة قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة وتحقيق النجاح على المدى الطويل، وأهم ما يميزه أنه يبرز بوضوح من خلال قدرة الشخص على رؤية الصورة الكاملة وتحليلها بشمولية، مما يتيح له وضع رؤية طويلة الأجل وتحديد الأهداف بدقة، أيضا ما يميزه القدرة على التخطيط بشكل متقن وتنفيذ الخطط بفعالية وذلك من خلال استخدام الإبتكار والإبداع لتطوير استراتيجيات جديدة ومبتكرة، ويمنح الفرد القدرة على التنبؤ بالتحديات المحتملة وتحليلها مسبقا، مما يمكنه من اتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب الصعوبات او التعامل معها بفعالية عندما تحدث وذلك من خلال ممارسة مجموعة من الابعاد (الإستشراف، التفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)؛

كما تم تسليط الضوء على موضوع الأداء المتميز بإعتباره هو العنصر الذي يحدد مصير المؤسسات والافراد على حد سواء، يظهر أنه ليس مجرد هدف يسعى إليه الجميع بل هو نتاج لجهود دؤوبة واستراتيجيات متقنة، إنه يعكس التزاما بالتميز والتفوق والذي بدونه يفقد الأفراد والمؤسسات القوة المحفزة للتحسن المستمر والتطور، فالأداء المتميز هو جوهر النجاح والتفوق، والذي يفصل بين القيادة والتبعية وبين النجاح والفشل في عالم المنافسة اليوم، ومنه فالذكاء الإستراتيجي يعتبر عاملا حاسما لتحقيق الأداء إذ يعزز القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وإدارة المخاطر بشكل فعال مما يساهم في تحقيق الأداء المتميز والنجاح المستدام؛

من خلال ما سبق يمكن إستخلاص ان الأداء المتميز يلعب دورا حاسما في نجاح المؤسسات، حيث يجب إدارته بشكل متقن ومنهجي مع التركيز على تحفيز الموظفين، بإعتبار المورد البشري له علاقة كبيرة بالأداء المتميز إذ يجب على الإدارة تطوير استراتيجيات فعالة لإستقطاب وتوظيف المواهب والمحافظة على بيئة عمل تشجع على التطوير الشخصي والمهني من أجل وصول المؤسسة إلى غايتها وأهدافها.

وقد إنطلقت الدراسة من خلال الإشكالية المואلية: ما أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز؟ وما واقعه بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة_؟

وقد تم تناول الموضوع من خلال التطرق إلى متغيري الدراسة الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز اللذان يعتبران أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في الوقت المعاصر من أجل تحقيق أهدافها المرغوبة.

أولاً نتائج الدراسة

لقد خلصت هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي إلى جملة من النتائج فيما يلي أهمها:

1_ النتائج المستمدة من الجانب النظري

تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي:

- ✓ يساعد الذكاء على مواجهة المواقف الجديدة او تعلم مواجهتها لإستجابات جديدة؛
- ✓ يوفر الذكاء الإستراتيجي معلومات عن كافة العوامل البيئية والتحديات المحيطة بالمؤسسة؛
- ✓ يقوم الذكاء الإستراتيجي على التحليل والتوجه نحو المستقبل ويفضي إلى إيجاد خطط للطوارئ؛
- ✓ الذكاء الإستراتيجي يقود المؤسسة إلى الإستشراف والرؤية المستقبلية والتخطيط للمستقبل؛
- ✓ الذكاء الإستراتيجي يهتم بفحص المشاكل بطريقة توفر الفهم الكامل لطبيعة المشكلة؛
- ✓ يعتبر الذكاء الإستراتيجي من المصطلحات التي ظهرت حديثاً، ومفتاح نجاح المؤسسات في عالم الأعمال الديناميكي؛
- ✓ يعمل الذكاء الإستراتيجي على التوجه صوب المستقبل أي التنبؤ به والإستفادة من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر؛
- ✓ يوفر الذكاء الإستراتيجي المعلومات المناسبة في الوقت والمكان المناسب في الوقت والمكان المناسب وللأشخاص المناسبين لإتخاذ القرارات المناسبة؛
- ✓ يعد الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) العنصر الأساسي لعمليات التغيير وبالتالي يعد سلاح تنافسي للمؤسسات لما يوفره من معرفة والتي تساعد بدورها على تحقيق ميزة تنافسية وقد تكون مستدامة؛
- ✓ يعد من أبرز ادوار الذكاء الإستراتيجي هو ترسيخ السمات القيادية، كونه يعمل على تعزيز ثقة القادة بأنفسهم ويمنحهم إمكانية الإستبصار وتوفير رؤى مستقبلية طويلة الأمد؛
- ✓ إن قدرة القادة على رسم سياسات مستقبلية وخطط إستراتيجية يعتمد على مدى امكانية توفر بعد الإستشراف والرؤى المستقبلية الخاصة بالذكاء الإستراتيجي والذي يساعد على فهم التعقيدات البيئية وكذلك تجاوز المشكلات التي قد تتعرض لها ومن ثم التفكير فيما يمتلكه القائد من إمكانيات وخبرات معرفية إبداعية تساعد على استغلال الفرص وتجنب التهديدات بشكل اذني يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ يعزز الأداء المتميز مكانة المؤسسة في السوق من خلال تحقيق الاهداف بفعالية وتفوق على المنافسين مما يضمن الريادة والإستمرار؛
- ✓ يشجع الأداء المتميز العمل الجماعي من خلال تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية؛

- ✓ توجد عدة نماذج للأداء المتميز منها النموذج الأوروبي والياباني والأمريكي والجزائري لتوفير إطار شامل لتقييم وتحسين الأداء المؤسساتي ولتحقيق الجودة العالية وزيادة الكفاءة وتعزيز رضا العملاء؛
- ✓ من أهم التحديات التي تواجه تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة هي مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التغيير؛
- ✓ هناك تأثير إيجابي للذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز؛
- ✓ للرؤية المستقبلية دور كبير في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات إذ توفر اتجاهًا واضحًا وأهدافًا بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها؛
- ✓ تتربط عناصر الذكاء الإستراتيجي بشكل وثيق مع الأداء المتميز حيث تعزز الأداء المالي ورضا العملاء وكفاءة العمليات الداخلية والنمو المستدام من خلال التوجيه الإستراتيجي والتحفيز الفعال والإبتكار المستمر.

2_ النتائج المستمدة من الجانب التطبيقي

تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها التطبيقي إلى مجموعة من النتائج أهمها فيمايلي:

- ✓ مستوى تطبيق المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) من وجهة نظر موظفي مؤسسة الإتصالات الجزائر _ وكالة تبسة _ جاء بدرجة مرتفعة؛
- ✓ مستوى تطبيق متغير الإستشراف للذكاء الإستراتيجي مرتفع وهذا ما يدل على الإهتمام بعنصر الإستشراف في مؤسسة اتصالات الجزائر _ تبسة _ بدءًا من اكتشاف الفرص الجديدة إلى التعامل مع التحديات والمخاطر؛
- ✓ مستوى تطبيق متغير تفكير النظم مرتفع وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تهتم بتفكير النظم كنهج متكامل في إدارة المؤسسة؛
- ✓ مستوى تطبيق متغير الرؤية المستقبلية مرتفع، وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تتبنى رؤية مستقبلية يعتمد عليها بشكل كبير وتسعى إلى تحويل تلك الرؤية إلى أفعال واقعية؛
- ✓ مستوى تطبيق متغير الدافعية مرتفع، وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تسعى جاهدة لبناء بيئة عمل ايجابية ومحفزة تشجع على الإبتكار والتفاعل بين الموظفين؛
- ✓ مستوى تطبيق متغير الشراكة مرتفع، وهذا يدل على أن الشراكة تعتبر عنصرا مهما في إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- إذ تسهم في تعزيز قدرتها على التنافس وتحسين خدماتها؛
- ✓ تعتبر الدافعية أهم بعد بالنسبة للذكاء الإستراتيجي وهذا راجع إلى دورها الحاسم في تحفيز الأفراد العاملين في المؤسسة لتحقيق أفضل أداء ممكنة ولتشجيع الإبداع والإبتكار ومواجهة التحديات، ثم يأتي تفكير النظم في المرتبة الثانية لما له من دور فعال في التأثير على الأداء العام للمؤسسة، ثم تأتي الرؤية

الخلاصة

الإستراتيجية في المرتبة الثالثة بإعتبارها العمود الفقري للذكاء الإستراتيجي من خلال تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة لتحقيقها، أما الشراكة فجاءت في المرتبة الرابعة لتعزز الذكاء الإستراتيجي من خلال توسيع نطاق الموارد والخبرات، وفي المرتبة الأخيرة يأتي الإستشراف مما يعكس أهميته في التعرف على التغيرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛

✓ يتضح أن مستوى الأداء المتميز جاء من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر _ وكالة تبسة _ جاء بدرجة مرتفعة؛

✓ يعتبر مقياس الزبائن أهم بعد بالنسبة للمتغير التابع الأداء المتميز وهذا ما يبين أهمية عالية للزبائن في المؤسسة محل الدراسة، ثم يأتي بعده المقاييس المالية ثم مقياس النمو والتعلم والعمليات الداخلية؛

✓ يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر _ وكالة تبسة _ تظهر أداء ممتاز في جميع المقاييس؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للإستشراف على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر _ وكالة تبسة _ مما يعني أن نسبة (20.1%) فقط من التغيرات في تحقيق الأداء المتميز ترجع للإستشراف والباقي يعود لعوامل أخرى؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بتفكير النظم على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر _ وكالة تبسة _ أي أن ما نسبته (15.4%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في تفكير النظم وأن الباقي يرجع لتأثير عوامل أخرى؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الرؤية المستقبلية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر _ وكالة تبسة _ مما يعني أن نسبة (49%) فقط من التغيرات في تحقيق الأداء المتميز ترجع للرؤية المستقبلية والباقي يعود لعوامل أخرى؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الدافعية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر _ وكالة تبسة _ مما يعني أن نسبة (16.3%) فقط من التغيرات في تحقيق الأداء المتميز ترجع للدافعية والباقي يعود لعوامل أخرى؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الشراكة وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر _ وكالة تبسة _ مما يعني أن نسبة (9.8%) فقط من التغيرات في تحقيق الأداء المتميز ترجع للشراكة والباقي يعود لعوامل أخرى.

ثانياً: التوصيات

يمكن تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج المتوصل إليها وهي:

✓ على مؤسسة اتصالات الجزائر التأكيد من الملتقيات والدورات التدريبية حول موضوع الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحقيق أداء متميز؛

الخلاصة

- ✓ تطوير القدرات الإستشرافية للمدراء وتطوير نظام المعلومات لإتخاذ القرارات الفعالة؛
- ✓ الإستعانة بخبراء متخصصين في مجال الذكاء الإستراتيجي لتدريب المدراء على كيفية تطبيق الذكاء الإستراتيجي بمختلف عناصره في كافة الإجراءات والقرارات التي تصب في صالح المؤسسة؛
- ✓ على مؤسسة إتصالات الجزائر_وكالة تبسة_ بناء شراكات تعاونية مع الدول الأخرى لتبادل الخبرات والتكنولوجية الحديثة؛
- ✓ على مؤسسة إتصالات الجزائر_وكالة تبسة_ تخصيص غطاء مالي يسمح لها بتبني تقنيات تكنولوجية حديثة لرفع من مستوى أداءها.

ثالثا: أفاق الدراسة

- في الأخير لابد من وجود بعض الجوانب من الموضوع لم يتم الطرق إليها، إذ يتم إقتراح مواضيع يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية وكذلك يمكن للطلبة الإستفادة منها في بحوثهم ومذكراتهم، سيتم ذكرها فيمايلي:
- ✓ إجراء دراسة مماثلة في مؤسسات أخرى من أجل تعزيز النتائج المتوصل إليه؛
 - ✓ دراسة أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؛
 - ✓ دراسة أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز بإستخدام أبعاد أخرى أو مقاييس أخرى؛
 - ✓ إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية وعلى عينة أكبر في مؤسسات متنوعة.

قائمة المصادر

والعراجع

أولاً: المصادر

1. القرآن الكريم

ثانياً: المراجع باللغة العربية

I _ الكتب

2. بمان عباس الخفاف، اختبارات الذكاء تدريبات عملية لتعزيز القدرة على الإستيعاب، دار الإعصار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.

3. أنس شكشك، الذكاء أنواعه واختباراته، دار كتابنا للنشر، الطبعة الأولى، لبنان، 2007.

4. محمد طه، الذكاء الإنساني اتجاهات معاصرة وقضايا نقدية، دار عالم المعرفة للنشر والتوزيع، الكويت، 2006.

II _ المذكرات والأطروحات الجامعية

5. إبراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي، أثر القدرات الإستراتيجية في الأداء المتميز دراسة ميدانية لأراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2017_2018.

6. أحلام غربال، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة العسكرية للأسمنت حمورة بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021_2022.

7. بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" دراسة الحالة: مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، 2017.

8. بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2014_2015.

9. بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالحلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013_2014.

10. راقع حسن، متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز (FEQM) دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الحلفة، غرداية، ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020_2021.
11. روابي محمد رشيد جبرين، الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في الهيئات المحلية دراسة حالة (بلدي الخليل وبيت لحم)، رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2018.
12. زين محمد مرهج، أثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة حالة في قطاع البنوك بنك سوريا والمهجر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2022_2023.
13. سبع نجيب، أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020_2021.
14. سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، بحث مكمّل لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
15. طيبي نادية، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسیدی بلعاس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017_2018.
16. عبد الحليم عبد العزيز العوالمه، أثر البيئة الريادية في الذكاء الإستراتيجي: الدور المعدل لرأس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مذكرة مقدمة إكمالاً لمتطلبات شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2022.
17. عبد الله سعدون عبد الله العامري، أثر الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الإستراتيجي، دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.

18. عربوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين: ملينة الحضنة بالمسيلة وملينة التل بسطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2010_2011
19. علي عبد الأمير عبد الحسين كمونه، اللاملموسة ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة، دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2013.
20. فاطمة الزهراء كراشنة، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر_1_باتنة، 2020_2021.
21. فليس ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز " دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2011، 2012.
22. محمد أحمد محمد أبو قمر، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
23. محمد كنوشة، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين مؤسسة موبليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، 2016_2017.
24. مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر_ بسكرة_، الجزائر، 2014_2015.
25. الهاشمي ربيعي، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020_2021.

26. هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم المحاسبة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، 2017.
27. وفاء مسعودي، أثر نظام المعلومات الإدارية على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2012_2013.
- III _ المجلات والدوريات العربية
28. إشراقة عبد الله محمد شيخ إدريس، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين جودة خدمات النشر والتوزيع، دراسة ميدانية على قيادات مركز الأدب العربي للنشر والتوزيع، مجلة دراسات الأعمال والإدارة، كلية الأعمال، جامعة الباحة، المجلد(6)، العدد(3)، 2023.
29. أفكار سعيد خميس عطية، تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، العدد(14)، 2017.
30. أماني محمد شريف، ثابت حمدي ثابت محمد، تطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعة المصرية على ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي (جامعة أسطو نموذجاً)، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد(107)، 2023.
31. أنجم أحمد عثمان، دور الذكاء الإستراتيجي في استنفاء أبعاد نموذج الجامعة الريادية وفقاً للإطار الإرشادي للمفوضية ومنظمة التعاون الاقتصادي، دراسة ميدانية على جامعة الملك خالد، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك خالد، المجلد(45)، العدد(3)، 2023.
32. براهيم بن حنش سعيد الزهراني، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الإستراتيجي دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم، العدد(27)، 1442هـ.
33. بيبصار عبد المطلب، دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، العدد(17)، 2017.
34. جابر ناصر منصر ال صليح، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم منطقة نحران، المجلة الدولية لأنظمة إدارة التعلم، كلية التربية، جامعة الملك خالد بأبها، المجلد(10)، العدد(2)، 2023.

35. جاجان جمعة محمد، سردار محمد شرف، أثر برنامج تعليمي في تنمية الذكاء الإستراتيجي لدى طلبة جامعة دهوك، مجلة دهوك، كلية التربية الأساسية، جامعة دهوك، المجلد (23)، العدد (2)، 2020.
36. حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز "دراسة تحليلية لأراء عنة من موظفي شركة اسيا فرع المنصور"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (34)، 2013.
37. حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية، دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد (12)، العدد (2)، 2020.
38. حنان زكريا السيد الدسوقي، الذكاء الإستراتيجي كأداة للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد (10)، العدد (2)، 2022.
39. خليفي عيسى، دياخني وهيبه، استراتيجية الاستثمار البشري في ظل منهجيات نموذج التميز الاوروبي (EFQM) وفق منطق الرادار (RADAR) دراسة تحليلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (8)، 2017.
40. خليل إبراهيم إسماعيل الزبيدي، سالي إبراهيم أحمد السامرائي، تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز دراسة تطبيقية في عنة من الجامعات العراقية الأهلية، المجلة الدولية لضمان الجودة، الكلية التقنية الوسطى، الجامعة التقنية الوسطى، المجلد (2)، العدد (2)، 2019.
41. خوالد أبوبكر، بوزرب خير الدين، الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول: قراءة في التجربة اليابانية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (3)، العدد (3)، 2017.
42. دراق حنان، شيخ هجيرة، الذكاء التنافسي كأداة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس المدبرية الهوية بالشلف، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد (19)، العدد (32)، 2023.
43. دعاء على عبد الرحيم مفرح، الذكاء الإستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، العدد (61)، 2023.
44. رامز رمضان محمد حسين، أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: تحليل الدور المعدل للمناعة التنظيمية بالتطبيق على شركة مصر للطيران، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الإسكندرية، المجلد (60)، العدد (6)، 2023.
45. رزان بنت فيصل الخطيب، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية رأس المال الفكري، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (39)، 2022.
46. زواو ضياء الدين، بن سالم فاروق، أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة لأراء عنة من الإطارات المسيرة في مؤسسة " إيريس IRIS " سطيف، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد (7)، العدد (2)، 2023.

47. زينب أحمد جعفر الحداد، ارادن حاتم العبيدي، الإمتثال المصرفي وإنعكاساته على الأداء المتميز "دراسة تطبيقية لعنة من المصارف العراقية"، مجلة كلية الراقدين الجامعة للعلوم، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد(49)، 2021.
48. ساهر عبد السلام مهدي، الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بالدافعية نحو العمل لمديري المدارس الثانوية، مجلة أبحاث الذكاء والقدرات العقلية، العدد(25)، 2018.
49. سمير عبد الصمد، سهام شوشان، المسؤولية الاجتماعية وأثرها في تحقيق الأداء المتميز لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1، المجلد(12)، العدد(1)، 2022.
50. شنافي نوال، أثر تقسيم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مجلة الدراسات التجارية والإقتصادية المعاصرة، المجلد(4)، العدد(1)، 2021.
51. شوقي قبطان، النموذج الجزائري للحدوة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد(1)، 2014.
52. الطاهر احمد محمد علي، الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسات الصحية-ولاية الخرطوم)، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، جامعة القصيم، المجلد(4)، العدد(1)، 2021.
53. الطاهر احمد محمد علي، الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسات الصحية بولاية الخرطوم، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد(4)، العدد(1)، 2021.
54. الطاهر غراز، إيمان تريمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الأداء المتميز للموارد البشرية، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية، المجلد(4)، العدد(2)، 2022.
55. طه عبد الباسط على سالم، متطلبات اعتماد المؤسسات التعليمية في مصر على ضوء النماذج العالمية للحدوة، مجلة كلية التربية ببنها، كلية التربية، جامعة بنها، العدد(127)، 2021.
56. عبد الرحمان علي فراج الأسمرى، أثر الذكاء الإستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد(6)، العدد(3)، 2022.
57. عبد الرحيم نادر عبد الرحيم إسماعيل، الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد(14)، العدد(2)، 2023.

58. عبد الرزاق إبراهيم الشخيلي، مهند عواد عبيد، أثر الذكاء الإستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار، بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(21)، العدد(85)، 2015.
59. عبد العال عبد الله عبد العال، قياس أثر الذكاء الإستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالنموك التجارية في مصر دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة العريش، المجلد(4)، العدد(1)، 2023.
60. عذراء محسن عبد، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي (بحث استطلاعي لأراء القادات الإدارية لحامعة الفلوجة)، مجلة العلوم، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(24)، العدد(107)، 2018.
61. علوية سعيد عثمان زبير، أثر البقطة والذكاء الإستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات العربية، دراسة تطبيقية على عينة من اتحاد أصحاب العمل السوداني، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلد(10)، العدد(2)، 2021.
62. عماد سحمدي، السعيد مزيان، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية(SME) على مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، المجلد(8)، العدد(1)، 2023.
63. عمر مصطفى محمد، القيادة ودورها في تحقيق الأداء المتميز : دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية لمجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان، مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والإجتماعية، معهد التقني دوكان، جامعة بوليتكنيك السليمانية المجلد(3)، العدد(1)، 2022.
64. عمرو محمد حسن، تأثير استخدام الذكاء الإستراتيجي في هندسة بعض المنشآت الصناعية، مجلة العلوم التجارية والبيئية، المجلد(3)، العدد(1)، 2024.
65. عوينات سمية، بولصنام محمد، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر-المدية-، مجلة الدراسات التجارية والإقتصادية المعاصرة، المجلد(5)، العدد(1)، 2022.
66. العيداني إلياس، دور نظام الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد(1)، العدد(1)، 2018.

67. غادة عبد المنعم عبد الحميد دياب، أثر أبعاد الحدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد(43)، العدد(3)، 2021.
68. غربال أحلام، متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة السكرية للإسمنت سكرة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد(16)، العدد(1)، 2022.
69. فاطمة الزهراء كراشدة، يوسف زادم، دعائم الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد(20)، العدد(2)، 2019.
70. فاطمة محمد الشريف صالح وآخرون، الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية وإعداد قادة المستقبل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد(13)، العدد(3)، 2022.
71. فضيلة سلمان داود، الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(22)، العدد(90)، 2016.
72. فوزية علي محمد الصاوي وآخرون، دور مدخل إدارة الحكمة في تحقيق الأداء المتميز بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس، مجلة مستقبل التربية العربية، كلية التربية، جامعة السويس، المجلد(30)، العدد(141)، 2023.
73. فورارية بلشير، شعبان فرج، التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية: E.MORIN & A.SAVOIE أنموذجاً، المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد(9)، العدد(1)، 2021.
74. قرابري نور الدين، الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية: التأصيل النظري والمفاهيم الأساسية-عرض نماذج عالمية-، مجلة النمو الاقتصادي، المجلد(5)، العدد(3)، 2022.
75. كامران مولود فتاح، أفراح غالب فاضل، الذكاء الاستراتيجي لدى طلبة الصف الخامس الإعدادي وعلاقته بتحصيلهم الدراسي لمادة الرياضيات، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية الأساسية، جامعة صلاح الدين، العدد(85)، 2018.
76. كنوشة محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة تراكيا، العدد(13)، 2015.
77. لحسن ذبيحي، ستر الرحمان نعيمة، الذكاء، الذكاء الوجداني كأحد محالات علم النفس الإيجابي وتطبيقاته في ميدان العمل، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد(2)، العدد(15)، 2016.
78. محمد عبد الرحيم المحاسنة، سالم أحمد الشماسين، أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركة مناحم الفوسفات الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، المجلد(2)، 2016.

79. مراد سامي، نحو منظور متكامل لتفعيل دور الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال في دعم وتمكين القطاع العام في ظل رؤية 2030، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (6)، العدد (2)، 2019.
80. مراد صالح أحمد الورقي وآخرون، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية لعينة من القنادات في المؤسسة العامة للاتصالات المركز الرئيس، مجلة جامعة البيضاء، كلية العلوم الإدارية والحاسبات رداغ، جامعة البيضاء، المجلد (5)، العدد (4)، 2023.
81. مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للحوكمة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (14)، 2013.
82. مريم نادى صبحي عوض، واقع الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (16)، العدد (9)، 2022.
83. منتهى عبد الزهرة العزاوي، الذكاء الاستراتيجي لدى مديري (المدارس الابتدائية الأهلية) من وجهة نظرهم، مجلة الفتح، كلية التربية، جامعة المستنصرية، العدد (91)، 2022.
84. منصور عبد القادر منصور، دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي EFQM، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (41)، 2023.
85. منى محمد الحرون، رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة السادات، المجلد (14)، العدد (2)، 2020.
86. مها عارف بريسم، دينا حامد جمال، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تسويق الخدمة الجامعية "دراسة حالة كلية الرافدين الجامعة، كلية الإدارة والإقتصاد، كلية العلوم السياحية، مجلة العلوم الإدارية العراقية، مجلة فصلية متخصصة محكمة، المجلد (2)، العدد (2)، 2018.
87. ميرفت محمد راضي وآخرون، الذكاء الاستراتيجي كمدخل للتحويل إلى المنظمة الرقمية شركة "فوجن" لخدمة الإنترنت وأنظمة الاتصالات... أنموذجاً، المجلة العربية للإدارة، كلية فلسطين التقنية، المجلد (40)، العدد (1)، 2020.
88. ناجي عبد الستار محمود وآخرون، مؤشرات قيادة المحيط الأزرق وأثرها في تعزيز الأداء المتميز" دراسة تحليلية في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات في العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد (9)، العدد (3)، 2023.
89. نصر الدين بن إعمار، كروش محمد الأمين، دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لتحقيق الأداء المتميز حالة مؤسسة كوندور، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد (4)، العدد (6)، 2021.

قائمة المصادر والمراجع

90. الهاشمي الربيعي، ساوس الشيخ، إسهامات الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في ظل الدور الوسيط لضمان الجودة، دراسة تطبيقية على جامعة أدرار، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، المجلد(11)، العدد(1)، 2021.
91. هاشمي بن واضح، عبد المطلب بصرار، أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الإقتصادية، دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، مجلة دراسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، المجلد(9)، العدد(2)، 2018.

III _ الملتقيات والندوات

92. بن حجوبة حميد، عقيلة باصور، دور مراقبة التسيير في تحقيق الأداء الشامل من خلال لوحة القيادة الإستشرافية، مداخلة في ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة_2_، يوم 25 أفريل 2017.

IV _ مواقع إلكترونية

93. الموقع الإلكتروني لمؤسسة إتصالات الجزائر، WWW.algeriatelecome.dz، تاريخ الإطلاع: 2/05/2024.

ثالثا: مراجع باللغة الأجنبية

I _ الكتب الأجنبية

94. Don McDowell, STRATEGIC INTELLIGENCE, A handbook for Practitioners, Managers and Users, Revised Edition, America, 2009.

II _ المجلات والدوريات الأجنبية

95. Faridi Mohammed, Latif Hamid, La Performance Rh : Précision Terminologique Et Problématiques De Mesure, Revue D'études En Management Et Finance D'organisation, N05, Juillet 2017

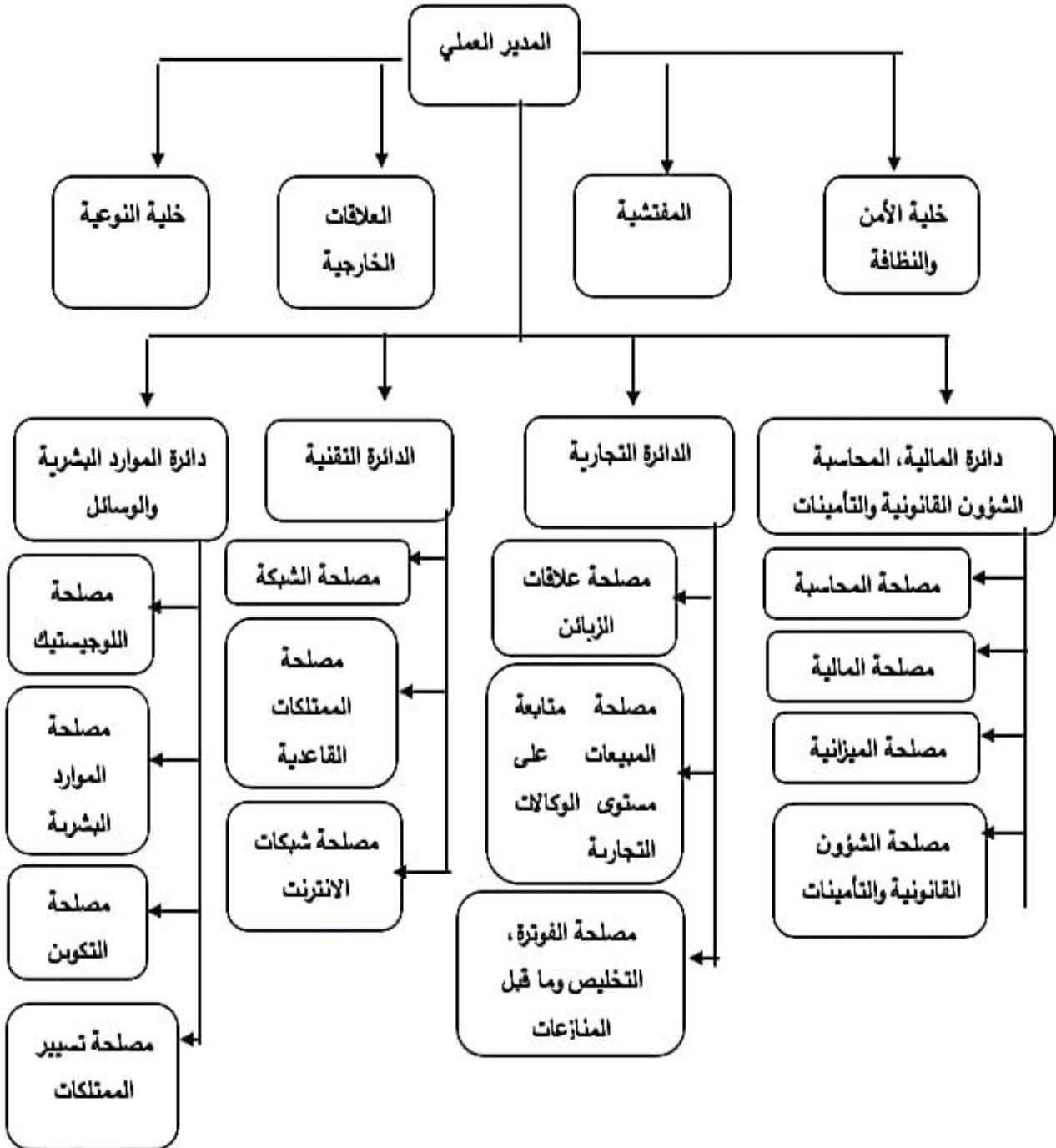
الملاحق

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تنسة



قائمة الملائق

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة المنتمي إليها
01	بوعلاق نوال	أستاذ	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي_تبسة_
02	دريد حنان	أستاذ	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي_تبسة_
03	حليمي سارة	أستاذ محاضر_أ_	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي_تبسة_

قائمة الملاحق

الملحق رقم (3): إستمارة إستمبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مستوى سنة الثانية ماستر

قسم علوم التسيير

إستمبانه بحثية لإعداد مذكرة تخرج تخصص إدارة أعمال والموسومة ب:

الذكاء الإستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية_تبسة_

السادة موظفي المؤسسة:

تحية طيبة وبعد....

في إطار تحضير مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشيخ العربي التبسي_تبسة_ والتي سنحاول من خلالها معالجة موضوع الذكاء الإستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية_تبسة_"

نضع بين أيديكم هذه الاستبانه راجيين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين والتكرم بالإجابة على الأسئلة بكل جدية وذلك بوضع العلامة (X) أمام الإجابة الأكثر تطابق مع آرائكم، ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

تحت إشراف:

من إعداد الطالبتين:

د. الطاوس غريب

مخربش شيماء

شرقي راضية

السنة الجامعية: 2024/2023

قائمة الملاحق

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

1_ الجنس:

ذكور: أنثى:

2_ العمر:

أقل من 30 سنة من 30 سنة الى 40 سنة
من 40 الى 50 سنة 50 سنة فأكثر

3_ المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي
تقني سامي أخرى

4_ المركز الوظيفي:

أعوان التنفيذ أعوان التحكم
إطار إطار سامي
أخرى

5_ الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات
من 10 سنوات الى 15 سنة أكثر من 15 سنة

قائمة الملاحق

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الأول: الذكاء الإستراتيجي

يعرف الذكاء الإستراتيجي على انه مجموعة من العمليات الديناميكية لجمع المعلومات حول البيئة الداخلية والبيئة الخارجية كما انه مجموعة الصفات التي يتمتع بها القائد التي تمكنه من إدارة المؤسسة بالشكل الذي يحقق اهدافها، وتتمثل عناصره في (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، التفكير النظم).

وفي مايلي مجموعة من الفقرات يرجى قراءتها بتمعن وتحديد الإجابة التي تطابق آرائكم بوضع علامة(X) امام الخيار المناسب.

الرقم	الملاحظات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً_ الإستشراف: قدرة المؤسسة على إدراك حقيقة التغيرات قبل حدوثها، بناء على الخبرات المكتسبة، والقدرات العقلية التي من خلالها يتم تفادي المخاطر وإستغلال الفرص.						
1	يساعد إستقراء المستقبل في اكتشاف الفرص المستقبلية للمؤسسة.					
2	يساهم استقراء المستقبل في تحديد اعمال المؤسسة القابلة للتجسيد.					
3	تعمل المؤسسة على الكشف عن المخاطر قبل حدوثها.					
4	تتوقع المؤسسة التوقيت المناسب لإحداث تغيرات في المسار الإستراتيجي.					
5	يساعد الإستشراف في مواجهة التعقيدات المستقبلية لعملية اتخاذ القرارات.					
ثانياً_ تفكير النظم: هو النظر للمؤسسة على انها وحدات متكاملة وليست أجزاء او وحدات منفصلة فيما بينها، والعمل على فهم تفاعل هذه الأجزاء والتكامل من أجل الوصول الى اهداف المؤسسة.						
6	تعمل المؤسسة في صورة نظام مترابط ومتكامل.					
7	يساعد تفكير النظم المؤسسة على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحا.					
8	يساعد تفكير النظم القائد في المؤسسة على إدراك ان أي خلل في جزء من مؤسسة يؤثر على باقي الأجزاء.					
9	تقوم المؤسسة بتحليل المشاكل بالنظر الى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها.					

قائمة الملاحق

					10	يساعد تفكير النظم المؤسسة على دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى.
ثالثا_ الرؤية المستقبلية: هي ما تنوي المؤسسة ان تكون عليه مستقبلا، أو الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى البعيد.						
					11	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة لمستقبلها.
					12	تمتلك المؤسسة القدرة على تحويل الرؤية الى واقع يمكن تطبيقه ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها.
					13	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه تحقيق الأهداف المستقبلية.
					14	تعمل المؤسسة من خلال رؤيتها المستقبلية الى الحصول على رضا أكبر فئة من العاملين فيها.
					15	تحدد الرؤية التوجهات المرغوبة والتطويرات الممكنة استعدادا للتغيرات القادمة.
رابعا_ الدافعية: وهي القدرة على توجيه ودفع العاملين لتحقيق الرؤى والتصورات التي وضعتها المؤسسة، وتوجيههم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.						
					16	تمتلك المؤسسة القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية المؤسسة التي تم وضعها.
					17	تثير المؤسسة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.
					18	تكافئ المؤسسة العاملين بإستخدام حوافز متنوعة نتيجة لإنجازاتهم.
					19	تحث المؤسسة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
					20	تشجع المؤسسة التفاعل بين العاملين في المؤسسة وتكوين فرق عمل.
خامسا_ الشراكة: وهي إمكانية قيام المؤسسة بالتحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأخرى، للوصول الى اهداف مشتركة ولتطوير مشروع مشترك لإستثمار فرص الاعمال.						
					21	إقامة الشراكة تمنح المؤسسة القدرة على مواجهة الظروف التنافسية.
					22	تؤدي الشراكة الى زيادة خبرات عمل المؤسسات الأخرى.
					23	تعزز الشراكة رضا المستهلك عن خدمات المؤسسة.
					24	تؤدي الشراكة الى زيادة المعرفة بالمؤسسة.
					25	تساعد الشراكة مع المؤسسات الأخرى في الاستفادة من الموارد المادية والغير المادية وتجاربها السابقة.

قائمة الملاحق

المحور الثاني: الأداء المتميز

يعرف الأداء على أنه أعلى مستوى من مستويات الأداء، والذي يجعل المؤسسة تحتل موقع فريد في السوق، ويحقق لها بناء معرفي تراكمي شامل يعكس مستوى نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع البيئة، وتتمثل مؤشرات قياسه في (مقاييس مالية، مقاييس الزبائن، مقاييس العمليات الداخلية، مقاييس النمو والتعلم).

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>أولاً_ مقاييس مالية: هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها بالسابقة لمدة زمنية أطول، أي مع ما مضى وما هو موجود حالياً وتعد من المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس ربحية المؤسسة، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المؤسسة صورة واضحة عن أدائها خلال السنة الحالية.</p>						
26	تحقق المؤسسة نسبة عالية من الربحية.					
27	تقوم المؤسسة بزيادة كفاءة المنتجات المقدمة لتحسين عائدها.					
28	تضع المؤسسة هدف تحقيق عائدها في المستوى الثاني بعد تحسين جودة المنتجات.					
29	تحرص المؤسسة على تخفيض تكاليف التشغيل غير الضرورية التي لا تؤدي الى تحسين الأداء في المؤسسة.					
30	هناك نمو في الإيرادات الناتجة عن مشاريع البحث والتطوير ودورات التعليم.					
<p>ثانياً_ مقياس الزبائن: هو مقياس مفيد للتعرف على الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للزبون، فإذا أخفقت المؤسسة بتقديم خدمات او منتجات بما يلبي احتياجات ورغبات الزبائن وبتكاليف مناسبة على المدى القصير والبعيد فان تتولد إيرادات مما يؤدي إلى تدهور وضع المؤسسة المالي لذا من الضروري أن تتابع المؤسسة أي تغيرات في الجودة ووقت التسليم والقدرة على التسليم وأي تغيرات في أذواق واحتياجات الزبون الحالية والمستقبلية، وترجمة ذلك إلى قيمة مقترحة تؤدي إلى رضا الزبائن والاحتفاظ بهم.</p>						
31	يوجد مستوى مقبول من رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.					
32	تقوم المؤسسة بتسليم المنتجات في الوقت المحدد.					
33	تضع المؤسسة سعر تنافسي للمحافظة على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد.					
34	تعرف المؤسسة انخفاض في عدد شكاوى الزبائن.					

قائمة الملاحق

					35	تحرص المؤسسة على الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن الحالية والمستقبلية.
<p>ثالثا_ مقياس العمليات الداخلية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحويل مدخلات قليلة الى مخرجات كثيرة بأقل تكلفة وأكثر جودة، بشكل يتلاءم مع متطلبات وحاجات الزبائن الحالية والمستقبلية. وذلك بتوفير جميع المستلزمات والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الاحتياجات وخلق قيمة مميزة للزبون ورفع مستوى الانتاجية وتحقيق عوائد مالية كبيرة.</p>						
					36	تجري المؤسسة تعديلات مستمرة على موارد وأساليب الإنتاج.
					37	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.
					38	تحقق المؤسسة تزايد مستمر في الإنتاجية.
					39	تسعى المؤسسة لتخفيض معدل عيوب المنتج باستمرار.
					40	يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء المنتجات والخدمات وبأقل تكلفة ممكنة.
<p>رابعا_ مقياس النمو والتعلم: يتمثل في تطوير قدرات العاملين داخل المؤسسة أي ما يجب أن تفعله المؤسسة للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات الزبائن وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للزبون.</p>						
					41	تعرف المؤسسة زيادة في إنتاجية كفاءاتها نتيجة تنمية مهاراتهم.
					42	تقدم المؤسسة برامج تدريبية للموظفين.
					43	يتلقى الموظفون تدريبات ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في المؤسسة.
					44	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في العمل وفي العمليات التدريبية.
					45	تحث المؤسسة الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (4): نتائج الارتباط بيرسون

Corrélations

		الاستشراف	تفكير_النظم	الرؤية_المستقبلية	الدافعية	الشراكة	الذكاء_الاستراتيجي
الاستشراف	Corrélation de Pearson	1	,493**	,493**	,726**	,811**	,874**
	Sig. (bilatérale)		,001	,001	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تفكير_النظم	Corrélation de Pearson	,493**	1	1,000**	,405**	,427**	,805**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,010	,006	,000
	N	40	40	40	40	40	40
الرؤية_المستقبلية	Corrélation de Pearson	,493**	1,000**	1	,405**	,427**	,805**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,010	,006	,000
	N	40	40	40	40	40	40
الدافعية	Corrélation de Pearson	,726**	,405**	,405**	1	,643**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,010		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
الشراكة	Corrélation de Pearson	,811**	,427**	,427**	,643**	1	,815**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,006	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
الذكاء_الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,874**	,805**	,805**	,781**	,815**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

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

Corrélations

		مقاييس_مالية	مقاييس_الزبائن	مقاييس_العمليات_الداخ لية	مقاييس_النمو_والتعلم	الاداء_المتميز
مقاييس_مالية	Corrélation de Pearson	1	,205	,581**	-,007	,711**
	Sig. (bilatérale)		,205	,000	,967	,000
	N	40	40	40	40	40
مقاييس_الزبائن	Corrélation de Pearson	,205	1	,258	-,235	,468**
	Sig. (bilatérale)	,205		,107	,144	,002
	N	40	40	40	40	40
مقاييس_العمليات_الداخ لية	Corrélation de Pearson	,581**	,258	1	,464**	,907**
	Sig. (bilatérale)	,000	,107		,003	,000
	N	40	40	40	40	40

قائمة الملاحق

مقياس النمو والتعلم	Corrélacion de Pearson	-,007	-,235	,464**	1	,468**
	Sig. (bilatérale)	,967	,144	,003		,002
	N	40	40	40	40	40
الاداء المتميز	Corrélacion de Pearson	,711**	,468**	,907**	,468**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,002	
	N	40	40	40	40	40

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

الملحق رقم (5): نتائج ألفا كرونباخ

للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	45

الاستشراف

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,829	5

تفكير النظم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	5

الرؤية المستقبلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	5

قائمة الملاحق

الدافعية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,687	5

الشراكة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,667	5

الذكاء الاستراتيجي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	25

الأداء المتميز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,722	20

قائمة الملاحق

الملحق رقم (6): التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	65,0	65,0	65,0
	أنثى	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	11	27,5	27,5	27,5
	من 30 الى 40 سنة	21	52,5	52,5	80,0
	من 40 الى 50 سنة	5	12,5	12,5	92,5
	أكثر من 50 سنة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	12	30,0	30,0	30,0
	جامعي	26	65,0	65,0	95,0
	تقنياسامي	1	2,5	2,5	97,5
	أخرى	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المركز_الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	4	10,0	10,0	92,5
	إطارسامي	2	5,0	5,0	97,5
	أعوانالتحكم	11	27,5	27,5	82,5
	أعوانالتنفيذ	22	55,0	55,0	55,0
	أخرى	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

المهنية_ الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	3	7,5	7,5
	من 5 إلى 10 سنوات	12	30,0	37,5
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	13	32,5	70,0
	أكثر من 15 سنة	12	30,0	100,0
	Total	40	100,0	

الملحق رقم (7): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يساعد استقرار المستقبل في اكتشاف الفرص المستقبلية للمؤسسة.	40	1,00	5,00	3,6500	1,38767
يساهم استقرار المستقبل في تحديد أعمال المؤسسة القابلة للتجديد.	40	1,00	5,00	3,4500	1,19722
تعمل المؤسسة على الكشف عن المخاطر قبل حدوثها.	40	1,00	5,00	3,6000	1,03280
تتوقع المؤسسة التوقيت المناسب لإحداث تغييرات في المسار الاستراتيجي.	40	1,00	5,00	3,4500	1,03651
يساعد الاستقرار في فهم وجهة التعقيد المستقبلية لعملية اتخاذ القرارات.	40	1,00	5,00	3,4500	1,31948
تعمل المؤسسة في صور تنظيم مترابط متكامل.	40	1,00	5,00	3,7500	1,23517
يساعد تفكير النظام المؤسسة على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً.	40	1,00	5,00	3,9500	,98580
يساعد تفكير النظام القائد في المؤسسة على إكسابها الفعالية من نموها وتطورها على باقي الأجزاء.	40	1,00	5,00	3,7500	,98058
تقوم المؤسسة بتحليل المشاكل والنظر في الأسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.	40	1,00	5,00	3,4250	1,15220
يساعد تفكير النظام المؤسسة على دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراسة أفرادها.	40	1,00	5,00	3,5000	1,28103
تمتلك المؤسسة رؤية واضحة لمستقبلها.	40	1,00	5,00	3,7500	1,23517
تمتلك المؤسسة القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع يمكن تطبيقه ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها.	40	1,00	5,00	3,9500	,98580
تمتلك المؤسسة رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للقيام بعملية تحقيق الأهداف المستقبلية.	40	1,00	5,00	3,7500	,98058
تعمل المؤسسة من خلال رؤيتها المستقبلية للحصول على نتائج أفضل من العاملين فيها.	40	1,00	5,00	3,4250	1,15220
تحدد الرؤية التوجيهات المرغوبة والتطويرات الممكنة استعداداً للتغييرات القادمة.	40	1,00	5,00	3,5000	1,28103
تمتلك المؤسسة القدرة على تفعيل العاملين لتنفيذ رؤية المؤسسة التي تم وضعها.	40	1,00	5,00	3,8250	1,19588
تثير المؤسسة التفاؤل بين العاملين لتقديم المزايا والمنجزات.	40	1,00	5,00	3,8000	1,18105
تكافؤ المؤسسة العاملين باستخدام موزان متنوع ونتيجة لإنجازاتهم.	40	2,00	5,00	3,9500	1,10824
تحث المؤسسة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	40	1,00	5,00	3,3250	1,11832
تشجع المؤسسة لتفاعل العاملين في المؤسسة وتكون بفرق عمل.	40	1,00	5,00	3,6500	1,31168
إقامة الشراكات مع المؤسسة القدرت على مواجهة الظروف والتنافسية.	40	1,00	5,00	3,7500	1,05612

قائمة الملاحق

تؤدى الشركة الزيادة خبر اتعمال مؤسساة الأخرى.	40	1,00	5,00	3,5750	1,08338
تعزز الشركة أكثر رضا المستهلكين خدمات المؤسسة.	40	1,00	5,00	3,6500	1,27199
تؤدى الشركة الزيادة المعرفية بالمؤسسة.	40	1,00	5,00	3,4500	1,31948
تساعد الشركة مع المؤسسة الأخرى الاستفادة من الموارد المادية والغير المادية بتجارها السابقة.	40	1,00	5,00	3,7500	1,23517
الإستشراف	40	1,60	5,00	3,5200	,92686
تفكير_النظم	40	1,20	4,80	3,6750	,78536
الرؤية_المستقبلية	40	1,20	4,80	3,6750	,78536
الدافعية	40	1,80	5,00	3,7100	,78961
الشراكة	40	1,80	4,80	3,6350	,78432
الذكاء_الاستراتيجي	40	2,00	4,60	3,6430	,66616
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تحقق المؤسسة نسبة عالية من الربحية.	40	1,00	5,00	3,8750	1,01748
تقوم المؤسسة بزيادة كفاءة المنتجات المقدمة لتحسين عائداتها.	40	1,00	5,00	3,9500	1,01147
تضع المؤسسة هدف تحقيق عائداتها في المستوى الثاني بعد تحسين جودة المنتجات.	40	2,00	5,00	3,7500	1,03155
تحرص المؤسسة على تخفيض تكاليف التشغيل غير الضرورية للتقليل من التكاليف وتحسين الأداء في المؤسسة.	40	2,00	5,00	3,7250	,84694
هناك نمو في الإيرادات الناتجة عن مشاريع البحث والتطوير ودورات التعليم.	40	1,00	5,00	3,0750	1,24833
يوجد مستوى مقبول لمنه والرضا بالناتج والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.	40	2,00	5,00	4,1500	,73554
تقوم المؤسسة بتسليم المنتجات في الوقت المحدد.	40	2,00	5,00	4,0750	,88831
تضع المؤسسة سعر تنافسي للمحافظة على ربحها الحاليين وجذب بائعيها.	40	1,00	5,00	3,9750	1,07387
تحرص المؤسسة على خفض نفقاتها التشغيلية.	40	1,00	5,00	4,0750	,85896
تحرص المؤسسة على الاستجابة لطلباتها وتطلعاتها بالنسبة للمستقبلية.	40	1,00	5,00	3,1000	1,17233
تجرب المؤسسة تعديلات مستمرة لعلومها وأساليب الإنتاج.	40	2,00	5,00	4,0000	,75107
يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة باليات متمكنة لتحقيق باحافق المستوى بالمألوف.	40	2,00	5,00	3,8750	,85297
تحقق المؤسسة مستوى ايد مستمر في الإنتاجية.	40	1,00	5,00	3,9000	,92819
تضع المؤسسة تخفيض معدل عمالها بالمنجاسات.	40	1,00	5,00	3,4750	,96044
يتم توفير عدد جمة ممكنة من الجود في أداء المنتجات والخدمات بأقل تكلفة ممكنة.	40	1,00	5,00	3,0750	1,49164
تحرص المؤسسة على زيادة الإنتاجية كفاءة إنتاجها نتيجة تنمية مهاراتهم.	40	1,00	5,00	3,2250	1,12061
تقدم المؤسسة مستوى امجتر بيبي للموظفين.	40	1,00	5,00	3,8250	,95776
يتلقى الموظفون تدريباً ملائماً لهما العلمية وطبيعة عملهم في المؤسسة.	40	1,00	5,00	3,8500	,89299
تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في العمل في العمليات التدرية.	40	1,00	5,00	3,9750	,91952
تحث المؤسسة الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة.	40	1,00	5,00	3,6250	1,03000
مقاييس_مالية	40	2,20	5,00	3,6750	,64161
مقاييس_الزبائن	40	1,80	5,00	3,8750	,58824
مقاييس_العمليات_الداخلية	40	1,80	4,60	3,6650	,65537
مقاييس_النمو_والتعلم	40	2,40	5,00	3,7000	,58878
الاداء_المتميز	40	2,80	4,45	3,7288	,40046

قائمة الملاحق

N valide (liste)

40

الملحق رقم (8): اعتدالية التوزيع (توزيع طبيعي)

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الذكاء_الاستراتيجي	الاداء_المتميز	الاستبيان_ككل
N		40	40	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,6430	3,7288	3,6859
	Ecart type	,66616	,40046	,45482
Différences les plus extrêmes	Absolue	,143	,078	,078
	Positif	,075	,066	,054
	Négatif	-,143	-,078	-,078
Statistiques de test		,143	,078	,078
Sig. asymptotique (bilatérale)		,068 ^c	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

الملحق رقم (9): اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرعية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاستشراف ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,448 ^a	,201	,180	,36261

a. Prédicteurs : (Constante), الاستشراف

قائمة الملاحق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,258	1	1,258	9,567	,004 ^b
	de Student	4,996	38	,131		
	Total	6,254	39			

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), الاستشراف

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	3,047	,228		13,372	,000
	الاستشراف	,194	,063	,448	3,093	,004

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

الفرعية الثانية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	تفكير_النظم ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,392 ^a	,154	,132	,37315

a. Prédicteurs : (Constante), النظم_تفكير

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,963	1	,963	6,918	,012 ^b
	de Student	5,291	38	,139		
	Total	6,254	39			

قائمة الملاحق

- a. Variable dépendante : المتميز_الاداء
b. Prédicteurs : (Constante), النظم_تفكير

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,993	,286		10,475	,000
	النظم_تفكير	,200	,076	,392	2,630	,012

- a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

الفرعية الثالثة

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
	1	المستقبلية_الرؤية	

- a. Variable dépendante : المتميز_الاداء
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,700 ^a	,490	,481	,48387

- a. Prédicteurs : (Constante), المستقبلية_الرؤية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,484	1	13,484	57,591	,000 ^b
	de Student	14,048	60	,234		
	Total	27,532	61			

- a. Variable dépendante : المتميز_الاداء
b. Prédicteurs : (Constante), المستقبلية_الرؤية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

قائمة الملائق

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,029	,465		,062	,950
	المستقبلية-الرؤية	,917	,121	,700	7,589	,000

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

الفرعية الرابعة

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الدافعية		. Introduire

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,403 ^a	,163	,149	,61985

a. Prédicteurs : (Constante), الدافعية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,479	1	4,479	11,656	,001 ^b
	de Student	23,053	60	,384		
	Total	27,532	61			

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), الدافعية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,378	,634			2,174	,034
	الدافعية	,539	,158	,403		3,414	,001

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

قائمة الملاحق

الفرعية الخامسة

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الشراكة	.	Introduire

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,312 ^a	,098	,083	,64351

a. Prédicteurs : (Constante), الشراكة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,686	1	2,686	6,485	,013 ^b
	de Student	24,846	60	,414		
	Total	27,532	61			

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), الشراكة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,854	,661			2,803	,007
	الشراكة	,395	,155	,312		2,547	,013

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

قائمة الملاحق

الملحق رقم (10): اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA

الجنس

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,059	1	,059	,279	,600
Intragruppes	8,009	38	,211		
Total	8,068	39			

ANOVA

العمر

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,907	3	,302	1,520	,226
Intragruppes	7,161	36	,199		
Total	8,068	39			

ANOVA

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,809	3	,603	3,469	,026
Intragruppes	6,258	36	,174		
Total	8,068	39			

ANOVA

المركز الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	2,186	4	,547	3,252	,023
Intragruppes	5,881	35	,168		
Total	8,068	39			

ANOVA

الخبرة المهنية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,750	3	,583	3,324	,030

قائمة الملاحق

Intragroupes	6,318	36	,175	
Total	8,068	39		

الملحق رقم (11): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الذكاء الاستراتيجي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,419 ^a	,175	,153	,36845

a. Prédictors : (Constante), الاستراتيجي_الذكاء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,096	1	1,096	8,071	,007 ^b
	de Student	5,159	38	,136		
	Total	6,254	39			

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

b. Prédictors : (Constante), الاستراتيجي_الذكاء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,812	,328		8,577	,000
	الاستراتيجي_الذكاء	,252	,089	,419	2,841	,007

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التيميمي - تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

اتفاقية التبرع

الرقم 33/2023

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التيميمي - تلمسان، ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: ماتمات الجزائر - تلمسان

مقرها: تلمسان

ممثلة من طرف:

الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرع تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- مفريد شيماء - شرفي رافيدة

2- ماتمات الجزائر - تلمسان

عنوان الملكية: أثر الزكاة الإستراتيجي في تصفية الأداة المصرفية المؤسسة لإقتطاع

الإستاذ المشرف: أ.د مفريد الطالوع

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرع تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1-

2-

3-

4-

5-

لإسائن التخصيص:

عنوان تقرير التبرع:

الإستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم 88-80، في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989



بالتاريخ 2024/04/14 بهدف هذا الترخيص إلى حدس تطبيق الدراسة الخاصة في القسم والتطبيق للبرنامج و... من التعليم

تخصص الطلبة المعينين

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة

الفترة من: 2024/04/14 إلى: 2024/04/25

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مرافق عند تنفيذه من طرف جامعة تيسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يتابعة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على الموافقة الضرورية لتنفيذ الامتثال لتنفيذ البرنامج وكل غياب أو عدم بلغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية الملصقة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترشح مبدؤ الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعنده ذلك على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموعة التدابير المتخذة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة وبإمينة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترشح من مخاطر حوادث العمل وتسيير بالخصوص على تنفيذ كل الإجراءات المتعلقة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترشحين يمكن أن يجهب عن المؤسسة أن تنبأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب جعل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية المأكل . المسكن . النطعم.

إدارة القسم

إدارة المؤسسة المستقبلة

2024/04/18
مترشح عبد الله



Sous Directeur Commercial
Toufik ZEDDAI



الجمهورية العربية السورية
جامعة أسيوط
كلية التربية / قسم التربية البدنية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية والعلوم الصحية
بإدارة عمادة الكلية بمكاتب الدراسات والبحوث والمسائل المرتبطة بالكلية
صنعها وتبنيها والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : د. غريب الطروس

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تريص ليسانس للسنة الجامعية : 2024/2023

فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		1*
		2*
		3*
		4*
		5*

فئة الماستر

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
أثر الزكاد الأمتريتي في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الإقتصادية	دائرة الأعمال	1* راضية شرقي 2* شيعاء مفرق

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2024/05/23

الإدارة

الامضاء

الدكتورة: غريب الطروس
استاذة
جامعة أسيوط - كلية التربية - نسبة

- اللقب والاسم

د. غريب الطروس

الملخص

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف ، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تحقيق الأداء المتميز بمختلف مقاييسه (مقاييس مالية، مقياس الزبائن ، مقياس العمليات الداخلية، مقياس النمو والتعلم) وقد اعتمدت هذه الدراسة على إستخدام المنتج الوصفي التحليلي SPSS ،حيث تم جمع البيانات و المعلومات بالإعتماد على أداة الدراسة والمتمثلة في الإستبيان ، وقد استندت الدراسة على عينة قدرت ب 40 إستبانة صالحة للتحليل تم توزيعها على مديرين و موظفين على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر _ وكالة تبسة _ وقد تم الإعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي في وصف متغيرات الدراسة ، كما تم الإعتماد على أساليب الإنحدار البسيط في إختبار الفرضيات وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي للذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة المعنية ، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (الإستشراف ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، تفكير النظم، الدافعية) في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة المبحوثة.

وفي الأخير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء، الذكاء الإستراتيجي، الأداء، الأداء المتميز، الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة.

Abstract

The study aimed to clarify the role of strategic intelligence with its dimensions (foresight, systems thinking, future vision, motivation, partnership) in achieving outstanding performance across its various measures (financial measures, customer measures, internal processes measures, growth and learning measures). This study relied on the use of the descriptive analytical product SPSS, where data and information were collected based on the study tool represented in the questionnaire. The study was based on a sample of 40 valid questionnaires for analysis, distributed to managers and employees at the level of the Algeria Telecom Corporation – Tebessa Agency. Descriptive statistical methods were used to describe the study variables, and simple regression methods were used to test the hypotheses. This study concluded that there is a positive impact of strategic intelligence in achieving outstanding performance in the concerned institution. The study also found that there is a statistically significant effect of each of (foresight, future vision, partnership, systems thinking, and motivation) in achieving outstanding performance for the researched institution.

Finally a set of theoretical and practical results were reached, in addition to providing some suggestions and recommendations.

Key words: intelligence, strategic intelligence, performance, outstanding performance, foresight, systems thinking, future vision, motivation, partnership.