



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي
(دراسة إستطلاعية في مؤسسة موبيليس)

تحت إشراف الأستاذ:

د. قعيد إبراهيم

إعداد الطلبة:

* تلية إبراهيم

* عيادي بلخير

* تقي الدين زلاسي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
- د. بن أحمد أحمد	أستاذ محاضر	أ رئيسا.
- د. قعيد إبراهيم	أستاذ محاضر	أ مشرفاً ومقرراً.
- أ. مدخل خالد	أستاذ مساعد	أ مناقشا.

السنة الجامعية: 2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي

(دراسة إستطلاعية في مؤسسة موبيليس)

تحت إشراف الأستاذ:

أ. قعيد إبراهيم

إعداد الطلبة:

* تلية إبراهيم

* عيادي بلخير

* تقي الدين زلاسي

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
- د. بن أحمد أحمد	أستاذ محاضر	أ رئيسا.
- د. قعيد إبراهيم	أستاذ محاضر	أ مشرفاً ومقرراً.
- أ. مدخل خالد	أستاذ مساعد	أ مناقشا.

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَبِطَرَفَيْهِ الْمَدِينَةُ
الْمَدِينَةُ الْمَدِينَةُ

الإهداء

نشكر الله العليّ القدير الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع ، وأهدي ثمرة جهدي إلى :
إلى من خلد الله ذكرها في القرآن يتلى إلى يوم الدين ، وجعل الجنة تحت قدميها ،
حملتي وهنا على وهن والدتي حفظها الله وأطال في عمرها ، إلى طيب القلب الذي
علمني بمثاليته وتواضع صفاته والدي أطال الله في عمره . إلى كل من كد وجد من أجل
نجاحي وإسعادي ، إلى شموع البيت النيرة إخوتي الأعزاء ، إلى كل من نسيهم القلم
ولم ينسأهم القلب .

تلية إبراهيم

الإهداء

نشكر الله العليّ القدير الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع ، وأهدي ثمرة جهدي إلى :

إلى من أفضلها عن نفسي ولما لافقد ضحت من أجلي ، ولم تذخر جهدا في سبيل

إسعادي على الدوام "أمي الحبيبة" ، نسير في الدروب الحياة ، ويبقى من يسيطر على

أذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة ، فلم يخل عليها طيلة حياتي والذي

حفظه الله وأطال في عمره ، إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما

يملكون ، أقدم لكم هذا العمل وأتمنى أن ينال رضاكم .

زلاسي تقي الدين

الإهداء

نشكر الله العليّ القدير الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع ، وأهدي ثمرة جهدي إلى :
إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير ، فلقد كان له الفضل الكبير في بلوغي التعليم العالي "
والدي العزيز " أطال الله في عمره ، إلى من وضعني على طريق الحياة وجعلني ربط الجأش
، وراعتني حتى صرت كيرا " والدي الحبيبة " حفظها الله ورعاها ، إلى إخوتي ، من
كان لهم بالغ الأثر في الكثير من العقبات والصعاب ، إلى جميع أساتذتي الكرام ، أهدي لكم
هذا العمل المتواضع .

عيادي بلخير

شكر وتقدير

إن الشكرُ والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، نشكره ونحمده حمدا كثيرا مباركا فيه على جزيل عطائه وعلى كل ما أنعم عليه به وفضله علينا أن وفقنا لإتمام هذا البحث، ونسأله تعالى أن ينفع به، راجين منه عز وجل التوفيق والسداد في باقي مشوارنا البحثي ومن هذا المنبر نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى:

الاستاذ المشرف "قعيد إبراهيم" الذي لم يخلنا بعلمه ومنحنا الكثير من الوقت والجهد، فجزاك الله عنا كل خير. والشكر موصول أيضا إلى كل عمال مؤسسة موبيليس فرع ولاية الوادي على تقديم لنا يد العون ومساعدتنا في إعطاء معلومات حول المؤسسة، بالإضافة إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان، كما نقدم شكر خاص لسيد "مسعودي عبد الرؤوف" لتسهيل لنا الوصول إلى هذه المؤسسة. كما نتقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها وتقييمها. ومن أمد لنا يد العون وساهم في تذليل الصعوبات طيلة أطوار إنجاز هذا العمل. كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والامتنان لكل من تعلمنا على أيديهم طوال مسيرتنا العلمية...
شكرا لكم وجزاكم الله عنا خيرا

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية التفوق التنظيمي، بمؤسسة موبيليس لولاية الوادي ، بالاعتماد على ابعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في الاستشراف وتفكير النظم،الدافعية،الشراكة كمتغير مستقل والتفوق التنظيمي بإبعاده التخطيط الاستراتيجي -التركيز على الزبون- التركيز على قوى العمل . كمتغير تابع .

وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي منه، بالاعتماد على اسلوب المسح الاجتماعي ، من خلال استخدام أداة الاستبيان، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss نسخته 22، وتم اختبار النتائج الدراسة عن طريق استعمال اساليب احصائية متعددة مثل: اختبار تحليل التباين الأحادي، اختبار t لعينتين مستقلتين ، والاختبارات البعدية في حالة وجود فروق ذات دلالة احصائية.

وقد اظهرت الدراسة بان ابعاد الذكاء الاستراتيجي تساهم في عملية التفوق التنظيمي ماعدا الدافعية والاستشراف فقط.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها اوصى الطلبة بضرورة تفعيل ميزة الاستشراف لدى القادة الاستراتيجيين من اجل رصد كل الفرص والمخاطر الحيطرة بالمؤسسة ، وأيضا تفعيل دور الدافعية ومحاولة تجديده بنظم جديدة تكفل وتساهم بتوحيد الجهود المبذولة للعمال وزيادة انتاجيتهم و ولائهم

الكلمات المفتاحية:

ذكاء استراتيجي، ابعاد الذكاء الاستراتيجي، تفوق تنظيمي، ابعاد التفوق التنظيمي ، القادة الاستراتيجيين.

Le résumé:

Cette étude vise à identifier l'impact de l'intelligence stratégique sur le processus d'excellence organisationnelle, à Mobilis, Wilaya d'El Oued, en fonction des dimensions de l'intelligence stratégique, qui est d'anticiper et de penser les systèmes, la motivation et le partenariat comme une variable indépendante et l'excellence organisationnelle en supprimant la planification stratégique - en se concentrant sur le client - se concentrer sur la main-d'œuvre.

L'étude est basée sur l'approche descriptive dans l'aspect théorique, et la méthode analytique d'inférence dans l'aspect pratique de celui-ci, basé sur la méthode de l'enquête sociale, à travers l'utilisation de l'outil de questionnaire, et les résultats ont été analysés sur la base du paquet statistique du programme de sciences sociales SPSS version 22. Les résultats de l'étude ont été testés à l'aide de plusieurs méthodes statistiques telles que: test d'analyse de contraste mono, test T pour deux échantillons indépendants et autres à distance en cas de différences statistiquement significatives.

L'étude a montré que les dimensions de l'intelligence stratégique contribuent au processus d'excellence organisationnelle, sauf la motivation et la prévoyance seulement.

À travers les résultats obtenus, les étudiants ont recommandé la nécessité d'activer l'avantage de regarder les leaders stratégiques afin de surveiller toutes les opportunités et les risques de prudence dans l'établissement, ainsi que d'activer le rôle de la motivation et d'essayer de le renouveler avec de nouveaux systèmes qui assurent et contribuent à unifier les efforts déployés par les travailleurs et à augmenter leur productivité et leur loyauté.

Mots-clés :

L'intelligence stratégique, dimensions de l'intelligence stratégique, l'excellence organisationnelle, les dimensions de l'excellence organisationnelle, les leaders stratégiques.

فهرس المحتويات

I-III	الإهداء
IV	الشكر و التقدير
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - ج	المقدمة العامة
الفصل الأول الدراسات النظرية للدكاء الاستراتيجي و التفوق التنظيمي	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول : المفاهيم النظرية
3	المطلب الأول : الدكاء الاستراتيجي
3	الفرع الأول : مفهوم و أنواع الدكاء
5	الفرع الثاني : نشأة وتعريف الدكاء الاستراتيجي
10	الفرع الثالث : أبعاد الدكاء الاستراتيجي
12	الفرع الرابع : أهمية الدكاء الاستراتيجي
13	الفرع الخامس : خصائص الدكاء الاستراتيجي
14	المبحث الثاني : التفوق التنظيمي
14	المطلب الأول : مفهوم التفوق التنظيمي
18	المطلب الثاني : مدخل التقييم الذاتي
19	المطلب الثالث : أهمية التفوق التنظيمي
20	المطلب الرابع : أبعاد التفوق التنظيمي
23	المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة للدكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي
23	المطلب الأول : الدراسات السابقة للدكاء الاستراتيجي
23	الفرع الأول : الدراسات العربية
30	الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية
31	المطلب الثاني : الدراسات السابقة لتفوق التنظيمي
31	الفرع الأول : الدراسات العربية
33	الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية
35	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

37	تمهيد الفصل الثاني
38	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة
38	المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية
38	الفرع الأول : نموذج الدراسة
39	الفرع الثاني : مجتمع الدراسة
42	الفرع الثالث : عينة الدراسة
42	المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية
42	الفرع الأول : إعداد الاستبيان
47	الفرع الثاني : صدق و ثبات اداة الدراسة
48	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
48	المطلب الأول : عرض المؤشرات الوصفية لعينة الدراسة
48	الفرع الأول : خصائص مفردات العينة
52	الفرع الثاني : التحليل الوصفي لنتائج الدراسة
52	الفرع الثالث : تحليل اتجاهات الموظفين للذكاء الاستراتيجي و التفوق التنظيمي
61	المطلب الثاني : إختبار الفرضيات
61	الفرع الأول : الفرضية الرئيسية الأولى H01 :
62	الفرع الثاني : الفرضية الرئيسية الثانية H02
67	المطلب الثالث : عرض النتائج ومناقشتها
68	خلاصة الفصل الثاني
70	الخاتمة
74	قائمة المراجع
79	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

42	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة المسترجعة والقابلة لتحليل	الجدول 2-2
44	توزيع فقرات الاستبيان على المحاور	الجدول 3-2
45	ترقيم المعلومات الشخصية	الجدول 4-2
46	ترقيم درجات ليكرت الثلاثي	الجدول 5-2
47	نتائج اختبار وصدق الدراسة للمحور الأول (الدكاء الاستراتيجي)	الجدول 6-2
47	نتائج اختبار وصدق الدراسة للمحور الثاني (التفوق التنظيمي)	الجدول 7-2
48	يوضح خصائص مفردات العينة	الجدول 8-2
49	توزيع العينة حسب الجنس	الجدول 9-2
50	توزيع العينة حسب متغير العمر	الجدول 10-2
50	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول 11-2
51	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	الجدول 12-2
51	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	الجدول 13-2
52	إجابات الأسئلة و دلالتها	الجدول 14-2
53	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الذكاء الاستراتيجي	الجدول 15-2
57	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التفوق التنظيمي	الجدول 16-2
61	متوسط أبعاد الذكاء الاستراتيجي	الجدول 17-2
62	تأثير للاستشراف في تحقيق التفوق التنظيمي	الجدول 18-2
63	يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية H2.1	الجدول 19-2
63	تأثير لتفكير النظم في تحقيق التفوق التنظيمي	الجدول 20-2
64	يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية H2.2	الجدول 21-2
65	يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية H2.2	الجدول 22-2
65	تأثير لتفكير النظم في تحقيق التفوق التنظيمي	الجدول 23-2
66	تأثير لشراكة في تحقيق التفوق التنظيمي	الجدول 24-2
67	يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية H2.4	الجدول 25-2

فهرس الأشكال

8	الشكل رقم (01): دائرة الذكاء الاستراتيجي
9	الشكل رقم (02) نموذج الذكاء الاستراتيجي والذكاء التكتيكي
16	الشكل رقم (03) نموذج التفوق الاوروي
16	الشكل رقم (04) الجائزة الوطنية الامريكية
19	الشكل رقم (05) هيكل بناء التفوق التنظيمي
38	الشكل رقم (06) نموذج الدراسة

قائمة الملاحق

79	الملحق 01 يمثل استمارة الاستبيان موجهة للموظفين
82	الملحق 02 حساب ألفا كرونباخ للمحور الأول والثاني
82	الملحق 03 حساب التكرارات والنسب المئوية لمفردات العينة
84	الملحق 04 حساب المتوسط والانحراف المعياري
86	الملحق 05 حساب متوسط أبعاد الذكاء الاستراتيجي
86	الملحق 06 حساب الانحدار القياسي المتعدد لاختبار الفرضيات

مقدمة عامة

تمهيد:

ان التحديات المعاصرة و التغيرات السريعة وظروف عدم التأكد التي تواجه المؤسسات بمختلف اشكالها ، فرضت على المديرين والقادة الى تبني استراتيجيات عديدة تضيف قيم جوهرية للأعمال والنشاطات المختلفة لتحقيق لمنظمتها القدرة على البقاء والنجاح والتفوق ، لاسيما وأن المنظمات تعيش واقعا سريع التغيير والتعقيد في ظل المنافسة القوية التي تلزم هذه المنظمات التميز في السوق لكي تتمكن من البقاء والمنافسة ، ومن هذا المنطلق يتحتم على هذه المنظمات امتلاك المقومات التي تساعد على تحقيق التفوق وأن ظهور القادة الأذكياء استراتيجيا هو احد الاتجاهات المعاصرة للوصول بالمنظمات نحو التميز ، انطلاقا من القناعة بأن المنظمات التي تستقطب قادة اذكياء استراتيجيا تتمكن من مواجهة التحديات وتحقيق التفوق التنظيمي.

من هنا جاءت هذه الدراسة لإبراز علاقة طبيعة العلاقة والتأثير بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير بالنظم، الدافعية، الشراكة) والتفوق بأبعاده (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون ، التركيز على قوى العمل).

1- اشكالية الدراسة :

يعد الذكاء الاستراتيجي الذي يتسم به القادة الناجحون الذي يوفر لهم القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة. ومن هنا نطرح الاشكالية التالية : ما تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي ؟

- هل هناك وعي لدى المؤسسة محل الدراسة بالذكاء الاستراتيجي؟

- هل هناك تأثير للذكاء الاستراتيجي لتحقيق التفوق التنظيمي؟

2- الفرضيات :

الفرضية الأولى : هناك وعي لدى المؤسسة محل الدراسة بالذكاء الاستراتيجي

الفرضية الثانية : هناك تأثير ذكاء استراتيجي لتحقيق التفوق التنظيمي

الفرضية الجزئية الاولى: هناك تأثير الاستشراف لتحقيق التفوق التنظيمي

الفرضية الجزئية الثانية: هناك تأثير تفكير النظم لتحقيق التفوق التنظيمي

الفرضية الجزئية الثالثة: هناك تأثير الدافعية لتحقيق التفوق التنظيمي

الفرضية الجزئية الرابعة: هناك تأثير الشراكة لتحقيق التفوق التنظيمي

3- مبررات اختيار الموضوع :

- حداثة الموضوع وقلة الدراسات المعالجة له ، خاصة الدراسات العربية.

- الدافع الشخصي في البحث في المواضيع الحديثة.

- تدعيم المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة .
- الرغبة في التعمق اكثر في دراسة الذكاء الاستراتيجي
- الرغبة في خدمة المجتمع والوطن من خلال تقديم الاضافة العلمية

4- أهمية الدراسة :

- تتجلى أهمية الدراسة في ما يلي :
- ان الموضوع الذي تتبناه هذه الدراسة والاهداف التي تسعى اليها كفيلة بإدراج - الكثير من الاهمية ، التي يمكن ابرازها على النحو الآتي :
 - أ- اهمية المتغيرين اللذين يشكلان العنصر الرئيس للدراسة وهما في واقع الامر من المفاهيم المهمة والمعاصرة التي لها الاثر الكبير في نجاح منظمات الأعمال وديمومتها .
 - ب- توجيه انظار المنظمات حول اهمية امتلاك القيادات للذكاء الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة والاستفادة من نتائج الدراسة وتطبيقها مما لها من اهمية في تعزيز التفوق من خلال الذكاء الاستراتيجي للقيادات.
 - ج- تحليل الواقع الفعلي للإدراك المنظمات في الجامعة المبحوثة بدور الذكاء الاستراتيجي وابعاده في تعزيز التفوق التنظيمي .

5- اهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة بشكل اساسي الى ما يلي :
- دراسة واقع الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة موبيليس محل الدراسة
 - دراسة أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير ، تفكير النظم ، الدافعية ، الشراكة) .
 - ابراز جوانب تميز هذا الموضوع عن الدراسات السابقة

6- حدود الدراسة :

أ- الحدود الموضوعية :

- المتغير المستقل : ويتمثل في أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف- التفكير- الدافعية- الشراكة)
- المتغير التابع : ويتمثل في أبعاد التفوق التنظيمي (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، التركيز على قوى العمل).

ب- الحدود الزمنية: بدأت الدراسة النظرية في الفترة الممتدة من فيفري 2020 الى مارس 2021، أما الدراسة الميدانية فكانت من الفترة الممتدة من 2021/03/23 الى 2021/05/26، بينما فيما يتعلق بتوزيع الاستبيان (الورقي) فقد تم في الفترة من 2021/04/20 الى 05/2021/05.

ج- الحدود المكانية : تمت دراسة الموضوع على مستوى مؤسسة موبيليس لولاية الوادي

7- المنهج والأدوات المستخدمة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، من خلال الاهتمام بوصف الظاهرة محل الدراسة والتعريف بها والمتمثلة في الذكاء الاستراتيجي وأثره على عملية التفوق التنظيمي، بالاعتماد على مختلف المراجع التي تناولت الظاهرة المدروسة، أما الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد أسلوب الاحصاء الاستدلالي بإستخدام أسلوب المسح الاجتماعي من خلال توزيع الاستبيان الورقي على عينة الدراسة والمتمثلة في متخذي القرار بولاية الوادي. وتم تحليل النتائج عن طريق برنامج spss.

8- صعوبات الدراسة :

- صعوبة اقناء الكتب والمذكرات من المكتبة
- صعوبة تحديد المؤسسات محل الدراسة
- صعوبة الاتصال بمؤسسة موبيليس محل الدراسة لتوزيع الاستبيان عليهم.
- قلة المراجع العربية التي تتناول هذا الموضوع
- صعوبات متمثلة في عدم فهم طريقة الاجابة على الاستبيان .

9- هيكل الدراسة :

و بناء على ما تقدم قسمت الدراسة الى فصلين خصص الفصل الاول للنظريات الادبية للذكاء الاستراتيجي و التفوق التنظيمي حيث تضمن ثلاثة مباحث ، الأول خصص للاطار النظري للذكاء الاستراتيجي أما الثاني فيتناول الاطار للتفوق التنظيمي ، وأما الاخير فكان عبارة عن دراسات سابقة لكل من الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي. أما الفصل الثاني خصص له مبحثين ، المبحث الاول تضم الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة والمبحث الثاني تضمن النتائج ومناقشتها.

الفصل الأول

الدراسات النظرية للذكاء الاستراتيجي

و التفوق التنظيمي

تمهيد :

شهد العالم في الآونة الأخيرة على جميع الأصعدة و الميادين ، جعلت جميع الدول بصفة عامة و المؤسسات بصفة خاصة للتطوير من ألياتها لمواكبة هذه التطورات و المحافظة على مكانتها فالسوق العالمية. و لذلك أصبح لزاما على المسؤولين في هذه المؤسسات الاستعداد الجيد لمواجهة هذه التغيرات في بيئة الأعمال من أجل اقتناص الفرص و تجنب التهديدات، حتى يكون على علم بما يحدث فالبينة المحيطة بهم. و لتحقيق هذه الغايات كان لابد من الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي الذي يمنح للقادة استراتيجيات تمكنهم من بلوغ أهدافهم و الوصول الى غايتهم ألا وهي تحقيق التفوق التنظيمي فالمؤسسة. و هذا ما سيتناوله هذا الفصل من للجانب النظري من هذه الدراسة حيث قسمناه الى ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول الاطار النظري للذكاء الاستراتيجي أما الثاني فيتناول الاطار النظري للتفوق التنظيمي، أما المبحث الأخير فيتناول الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع.

المبحث الأول : المفاهيم النظرية

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من أهم الموضوعات المهمة والمتداولة في بيئة الاعمال اليوم نظرا للمتغيرات المتسارعة التي أصبحت أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات والتي يرتبط بقاؤها أو زوالها بالقدرة على مسايرة هذه التطورات . ومن جانب آخر يعتبر التفوق التنظيمي من المصطلحات المعاصرة التي ظهرت نتيجة التحديات في بيئة الأعمال العالمية (شدة المنافسة ، تنوع متطلبات الزبائن ، التطور التكنولوجي إلخ) ، الامر الذي يدفع المسيرين للبحث على أساليب أكثر فعالية لتحقيق التفوق التنظيمي من أجل النجاح والبقاء ، وسنتناول في هذا المبحث الجزء النظري لكل من الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي .

المطلب الأول : الذكاء الاستراتيجي

شغل الذكاء الاستراتيجي اهتمام العديد من العلماء والباحثين ، لما أدركوه من أهميته من نمو وتطور الدول بصفة عامة وتطور المؤسسات بصفة خاصة ، لذلك تنوعت تعاريفه باختلاف وجهات النظر إلى مفهومها والتي سنتناولها في هذا المطلب .

الفرع الأول : مفهوم و أنواع الذكاء

قبل التطرق إلى الذكاء الاستراتيجي لابد من التعرّيج الى مصطلح الذكاء بشكل عام وأنواعه المختلفة .

أولا : مفهوم الذكاء

يعرف الذكاء : من كان سريع الفطنة فهو ذكي أي حدة الفؤاد / سرعة الفطنة حسب ابن منظور ¹ .
أما ابن القيم فعرفها : أن الذكاء هو الفطنة وسرعة الفهم ، وذكر ابن سينا أن الذكاء هو قوة الحدس ، والحدس هو الوصول الى الحد الأوسط في الذهن في دفعة واحدة ، وعند أهل المنطق: الذكاء هو التفكير المنظم في البحث المؤدي الى المعرفة الاستدلالية (الاستنتاج ، الاستنباط ، التمييز ، التحليل ، التركيب . التابع) ² .
ويعرف الذكاء على أنه تحصيل و تطبيق المعرفة ، أي المقدرة على ترجمة المعلومات المتحصلة عليها سالفاً إلى معرفة تمكننا من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

¹ ابن منظور جمال الدين ، لسان العرب، الجزء التاسع ، دار الفكر، بيروت لبنان ، 1990، ص 40 .

² طارق سويدان ، صناعة الذكاء ، الطبعة الأولى ، شركة الإبداع دار الفكر للنشر والتوزيع ، الكويت ، 2008 ، ص 15 .

وانقسم الباحثون في تحديد مفهوم شامل للذكاء عدة أقسام ، فمنهم من حصر مفهوم الذكاء بأنه لتفكير فقط ومنه من يرى بأن الذكاء هو القدرة على معالجة الرموز وإدراك العلاقات للتوصل لحقائق صحيحة ، ويذهب فريق آخر على أنها الفطنة والنباهة .

يرجع سبب هذا الاختلاف في معرفة طبيعة الذكاء انعكس على صياغة المقاييس الخاصة به لذلك فلا يزال العلماء يصوغون مقاييس شتى له ، وهي مقاييس تميز بالفعل بين الاذكياء من غيرهم ، بين الناجحين والفاشلين في الدراسة والادارة والمهن الفكرية ، كما ان نتائجها واحكامها على الذكاء تتفق الى حد كبير مع تغيرات المتعلمين أو الرؤساء أو رجال الادارة ممن يتصلون بالناس في شتى المجالات وهذا ما دلت عليه مئات التجارب والدراسات ، و الواقع قياس الشيء قبل معرفة حقيقته ليس بدعة في التاريخ أو العلم فنحن مزال نجهل حقيقة الكهرباء ومع ذلك فنحن نقيسها¹ ، في حين ذهب البعض الاخر لتعريف الذكاء وفقا للمعلومات والبيانات التي يستقبلها الافراد لي طرح مفهوم الذكاء على أنه القدرة على معالجة المعلومات من خلال تحليل وتصفية البيانات الخام وتحويلها الى معلومات مفيدة وذات اهمية² .

من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن الذكاء هو حسن التسيير والذي يصطنع الحيلة لبلوغ أهدافه والذي يقدر على التبصر في عواقب أعماله فهو القدرة على التكيف العقلي للمشاكل و المواقف الجديدة اي قدرة الفرد على تغيير سلوكه حين تقتضي الضرورة ذلك والانتفاع بالخبرة والمرونة والقدرة على التعلم .

ثانيا : أنواع الذكاء :

ويمكن ان نميز العديد من أنواع الذكاء وهي:³

أ- **الذكاء المجرد** : يعني القدرة على معالجة الالفاظ والرموز والقدرة على تصور العلاقات وادراكها بالإضافة الى القدرة على التخيل ومدى القدرة على وجود القدرات المنطقية والاستنتاجية وتظهر هذه القدرة عند الفلاسفة و المفكرين .

ب- **الذكاء الميكانيكي** : هو القدرة على معالجة الاشياء والمواد العينية وتفكيكها وتجميعها كما يبدو في المهارات اليدوية والعملية وتظهر و تظهر هذه القرارات عند أصحاب الاختراعات المختلفة .

¹ طارق طعمة ، دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية، المجلد 5 ، العدد 10 ، بغداد العراق ، 2019 ، ص 319 .

² Don mc Dowell , Strategie Intelligence, A hand book fir practioners , Managers and users , jean Goldma , United States of America , 2009 , P-P 11-12 .

³ طارق طعمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 320.

ت- الذكاء الاجتماعي : يتضمن القدرة على فهم الناس والتعامل معهم والتصرف في المواقف الاجتماعية ، ويتغير تبعاً للسن والجنس والمكانة الاجتماعية . بعض الناس يتعامل بكفاءة مع الاشخاص الراشدين بينما لا يستطيع التعامل مع الاطفال الصغار . كما ان بعض الافراض يجيدون القيام بدور القيادة في الجماعات بينما غيرهم يجد الرضا في ان يترك القيادة لغيره.

"وهناك من يرى أن لذكاء انواع عدة منها الذكاء الاستراتيجي فضلا عن ذكاء السوق وذكاء الاعمال والذكاء التنافسي والذكاء الوجداني والعاطفي".¹

الفرع الثاني : نشأة وتعريف الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من أهم وأحدث المواضيع التي تضمن للمؤسسات حيز مكانة مهمة لهما في بيئة الأعمال ، ولذلك يجدر بنا البحث في نشأتها وكذلك تعريفها .

أولاً : نشأة الذكاء الاستراتيجي

يرجع ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى عصور تاريخية قديمة ، حيث بدأ استخدامه لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد ، من قبل أحد أبرز الاستراتيجيين العسكريين في العالم في كتابه " فن الحرب " وكان الغرض منه تحقيق الأهداف الاستراتيجية² ، وكانت وكالة الاستخبارات المركزية CIA أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسلح وصياغة السياسة بالذكاء الاستراتيجي ، ثم إنتقل استخدامه إلى المؤسسات التجارية والتي بدأت تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء ، فقد بدأت العديد منها في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعة الذكاء الاستراتيجي لتوفير المعلومات لمتخذي القرارات وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النمط من الذكاء³ ، وبدأت بتكوين ما يعرف بفرق الذكاء الاستراتيجي وذلك من خلال الترويج لما يعرف بمجتمع الذكاء الاستراتيجي نظراً للدور الفعال الذي يلعبه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات⁴.

ثانياً : مفهوم الذكاء الاستراتيجي

¹ Lackman and all , The Contribution of Market Intelligence to tactical conway and Strategic Business decisions , vol 18 , Journal of Marketing intelligence and Planning ,USA , 2000N,P7.

² سعدون جثير وآخرون ، " صياغة استراتيجية إدارة العلاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي " ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 5 ، العدد 10 ، جامعة الأنبار ، بغداد العراق ، 2013 ، ص371

³ Don mc Dowel,OP,CIT ,P3

⁴ تامر حمدان عبد القادر مسلم ، أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من جهة نظر القيادات العليا - دراسة حالة الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، (غير منشورة) ، كلية علوم الاقتصاد والإدارة ، جامعة الأزهر ، غزة فلسطين ، 2015 ، ص 14.

لقد تنوعت واختلفت مفاهيم الذكاء الاستراتيجي ، نظرا للاهتمام المتزايد من طرف الكتاب والباحثين ، والتي نوردتها في ما يلي :

" هي مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب في الوقت المناسب ليتمكن من الاختيار القرار الصائب ، وبنفس السياق يعرف على أنه الوصول للمعلومات الصحيحة إلى الاشخاص المناسبين في الوقت المناسب من اجل ان يتخذ أولئك الاشخاص قرارات عمل مستنيرة لمستقبل الشركة " ¹.

" الذكاء الاستراتيجي هو كل ما تحتاج المنظمة أن تعرفه على بيئة أعمالها لتصنع تصور إزاء عملياتها الراهنة ، وإدارة التغيرات استعداد للمستقبل ، وخلق الاستراتيجيات المناسبة للزبون ، وتحسين الربحية في الأسواق الجديدة والقديمة " ²

" هو ذلك الذكاء الذي يقوم على استقراء المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لمساعدة المنظمة في مساعدة القرارات " ³

" ان الذكاء الاستراتيجي نوع من أنواع الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المدراء من أجل صياغة الخطط والاستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة . فضلا على ان الذكاء الاستراتيجي يعد مقياس على القدرة على تطوير استراتيجيات مناسبة وفعالة لمواجهة التحديات البيئية فهو بمثابة الفهم والمعرفة والخيار الواسع " ⁴

" الذكاء الاستراتيجي عملية ابتكار خرائط طريق توجه متخذي القرارات لاتخاذ القرارات الصائبة بصورة أكثر وعيا " ⁵

" الذكاء الاستراتيجي هو أسلوب من أساليب الحوكمة يهدف إلى استخدام وحماية المعلومة الاستراتيجية لكل الأعوان الاقتصاديين ويمكن أن يكون هجوميا عندما يقوم بجمع وتحليل ونشر المعلومات المفيدة إلى مختلف

¹ تلا عاصم فائق ، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي (دراسة استطلاعية لأراء القيادات الادارية في جامعة الفلوجة) ، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 24 ، العدد 107 ، بغداد العراق ، 2018 ، ص 113 .

² K.Donald tham and Henry M .Kim , Towards strategeie intelligence with ontology based entepreise modeling and ABC , PROCEEDINGS of the international business and econome research conference , Las vegas , NV , October 7-11 , 2002 , p2

³ علي رازق جواد العابدي ، وآخرون ، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية ، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 31 ، العراق ، 2014، ص 150.

⁴ Quarmby, Neil, "Futures works in Strategic criminal intelligence

paper presented at the Evolution in Crime and Justice: Trend and Methods

Conference convened by the Australian Institute of Criminology in conjunction , 24 march 2003 , p3

⁵ Stefan Kuhlmann & al, Improving distributed intelligence in complex innovation systems, Final report of the Advanced science and technology policy planning network, Karlsruhe, June,1999, P14.

الأعوان الاقتصاديين ، ودفاعيا عندما يقوم بحماية المعلومات الاستراتيجية للمؤسسة من كل سوء استعمال وإهمال داخلي وخارجي ¹.

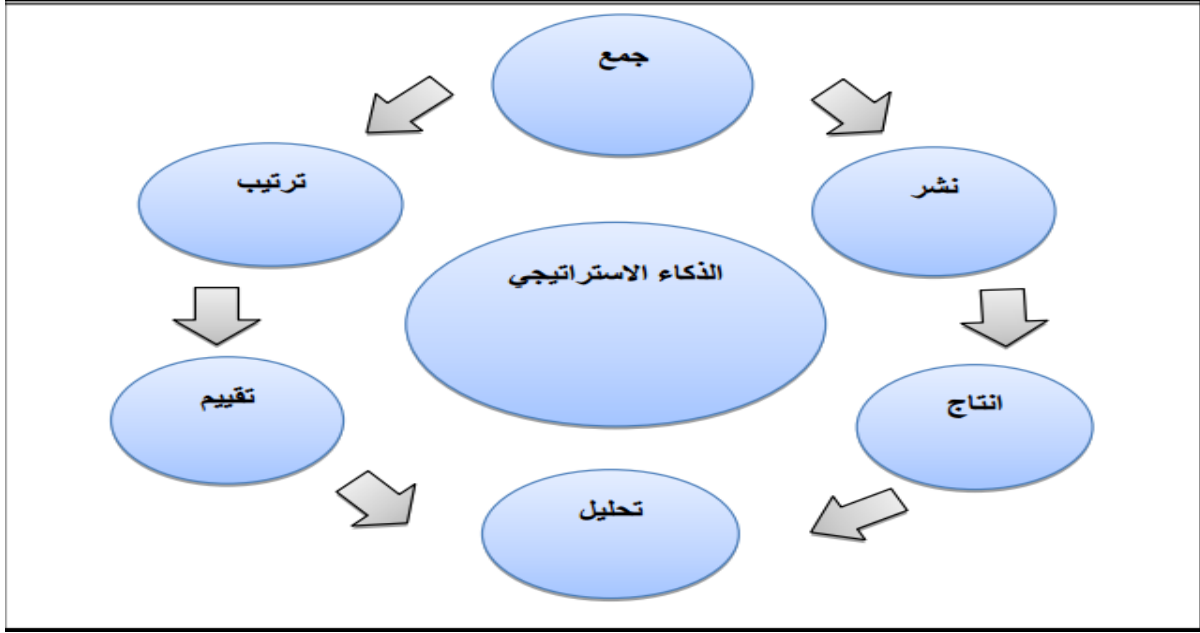
من خلال كل هذا المفاهيم السابقة التي تطرقنا إليها نخرج بتعريف موحد وشامل للذكاء الإستراتيجي وهو : الأداة التي تستهدف الحصول على المعلومات المناسبة حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، ثم معالجتها وتحليلها والتي تتبع بنشرها ، حمايتها وإيصالها إلى مستعملها المناسبين بغية رسم خارطة الطريق التي تقود متخذي القرارات نحو قرارات صائبة في الوقت المناسب وبالذقة والسرعة المناسبتين ، للوصول إلى تحقيق مبدأ الحوكمة . وهناك أربع مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي ² :

- 1- مبدأ المشاركة : ينظم الذكاء الاستراتيجي عمليات التفاوض بين مختلف أقسام التي تشترك في صياغة السياسات ، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين .
- 2- مبدأ الموضوعية : يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي لتصورات المختلفة المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات .
- 3- مبدأ التوسط والتنظيم : يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم ، الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول هذه التصورات ، كما يسهل النقاشات داخل المؤسسة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث فيها .
- 4- مبدأ دعم القرار : تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها .
- يمر الذكاء الاستراتيجي بعدة خطوات ومراحل وهذا ما يسمى بدائرة الذكاء الاستراتيجي والموضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (01): دائرة الذكاء الاستراتيجي

¹ Jean Louis Monino , L'information au Cœur de L'Intelligence Economique et Stratégique , Réseau de Recherche sur L'Innovation , Document de Travail , N 27 , France , 2012 , P7.

² Stefan Kuhlmann , Strategic Intelligence for research policy , First prime of excellence annual conference Munchester Business school , united Kingdom , 2005 , P 7.

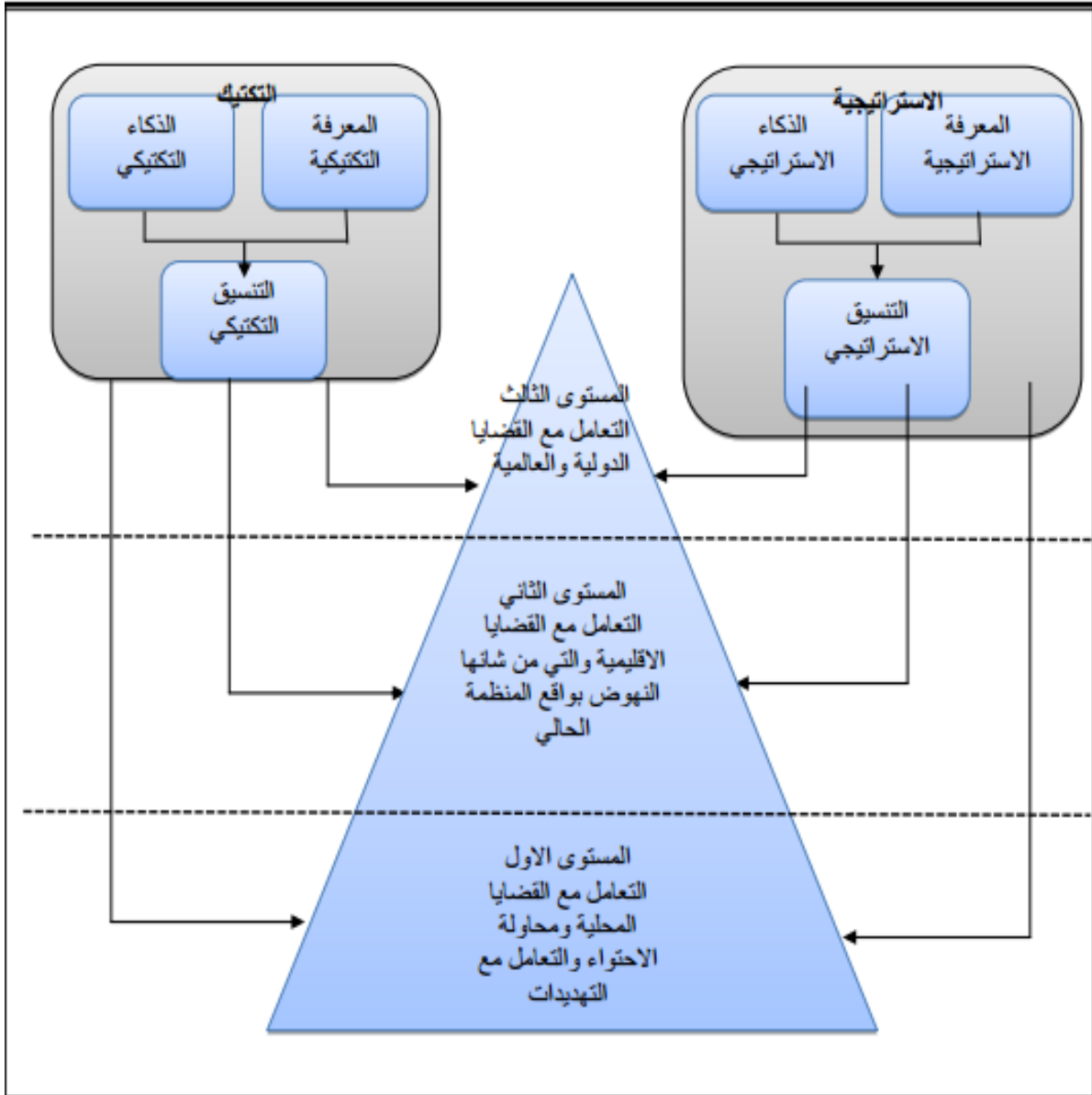


(La Source) Townsend, J., D., " Understanding alliances: a review of international aspects in strategic marketing" , Marketing Intelligence and Planning , 2003 , P143.

يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن الذكاء الاستراتيجي يعد اللاعب الأساسي والمهم الذي من خلاله تقوم المنظمة على تحليل البيانات وترجمتها إلى معلومات لتطوير عملياتها الأمر الذي يؤدي إلى إضافة قيمة مضافة للمنظمة من أجل الخروج بأعلى الأرباح وهذا ما يدعى بدائرة الذكاء الاستراتيجي .

وفي الشكل الثاني نوضح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التكتيكي ودورهما في حل القضايا المختلفة للمنظمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي .

الشكل رقم (02) : نموذج الذكاء الاستراتيجي والذكاء التكتيكي



(La Source) Coyne, William, J. " Strategic Intelligence in Law Enforcement :

Anticipating Transnational Organized Crime. Doctorate of Philosophy, School of Justice, Faculty of Law, Queensland University of Technology . (2014). P98.

من خلال هذا الشكل نستخلص أن الذكاء الاستراتيجي والذكاء التكتيكي يكون مبنيا وفقا أطر جغرافية محددة لكل منظمة وذلك لتقليل من التهديدات المحتملة والتي ممكن تتعرض لها المنظمة ، لذا يتم تحديد المشكلة من طرف محللين وخبراء ، والذين يقومون بدورهم بالتعامل معها استراتيجيا وتكتيكيا لإتخاذ قرارات مناسبة

الفرع الثالث : أبعاد الذكاء الاستراتيجي

إن وجود نظام لذكاء الاستراتيجي في أي منظمة لا يعني أنها حققت الاهداف التي وضع من أجلها النظام ما لم يتمتع هذا النظام بالكفاءة اللازمة ، ولذا حدد الباحثون عدة أبعاد يمكن من خلالها قياس كفاءة نظام الذكاء الاستراتيجي .

وقد اختلف الباحثون والكتاب في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي ، ولأغراض دراستنا حددنا أبرزهم والمتمثلة في 6 أبعاد والمتمثلة في (الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، التحفيز ، الحدس) أ. الاستشراف (البصيرة) :

يعد الاستشراف عنصرا بارزا لقادة المنظمات الأذكاء استراتيجيا من خلال مساعدتهم في الكشف عن الفرص والمخاطر خارج المنظمة وتوفير المعلومات الاستراتيجية لهم ، وإن الافتقاد لهذا العنصر قد أدى بالكثير من المنظمات إلى الفشل¹، وهناك من يرى أن الاستشراف يمثل إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة في المستقبل بإبصار تطوره مستقبلا².
ب. تفكير النظم:

يجسد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاما أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها ، وتظهر لنا فوائد تفكير النظم على اعتبار أنه عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي كما انه يوفر لنا أطر للتفكير الاستراتيجي ومساعدة المدراء على مواجهة التعقيدات البيئية³.
ج. الرؤية المستقبلية:

تمثل حالة تنبؤ لتشكيل صورة عن الأحداث المستقبلية المتعلقة بسياق معين بحيث " تتجاوز النظر لما وراء الأحداث لتشمل الفهم والإدراك من خلال القدرة على الاستعانة بالاستشراف وتفكير النظم في تصميم حالة مثلى يتطلب الوصول إليها"⁴، ومن أجل نجاح الرؤية يجب أن تكون هناك واقعية تخاطب ذكاء العاملين وتعطي صورة واضحة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المنظمة، وفي الوقت نفسه على القائد أن يتمسك برؤية من مبدأ

¹ بن داودية وهيبه ، أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال الحديثة ، مداخلة مقدمة في الملتقى السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الاعمال الحديثة ، جامعة حسنية بن بوعلي الجزائر ، 2012 ، ص2.

2 Maccoby, Michael, Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, Research Technology Management, VOI. 44, NO.3 , (2001) , P-P. 1-2.

³ لعلايمية محمد علي ، أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار ، دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال ، رسالة مقدمة كجزء لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وتخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، عناية ، 2015 ، ص5.

⁴ نعيم ، صلاح عبد القادر ، فن ومهارات التفاعل مع الآخرين ، الطبعة الاولى ، دار أنراء لنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 146 .

الثقة بأنه يرى في المستقبل ما لا يراه غيره، وأن رؤيته هذه ستحقق الأهداف المرسومة للمنظمة ، وللقائد ثلاث مهام أساسية في تكوين الرؤية الاستراتيجية وهي :¹

"أ- التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح أعمال الشركة ووضعها في الوقت الحالي

ب- استخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتخطيط المسار الاستراتيجي الذي يجب على الشركة أتباعه

ج. التعبير عنها بعبارات بسيطة تسهم في زيادة الالتزام على مستوى الشركة " .

د. الدافعية:

تبرز هذه المقدرة في سياسات التي تعتمد عليها في دفع الموارد البشرية نحو بذل أقصى جهد ممكن لتنفيذ المهام واستثمارها ، وذلك لتحقيق العديد من المزايا التنافسية بالشكل الذي يساعد في التفوق على منافسيها ، كون ان الموارد البشرية هي المورد الوحيد التي تمتاز بالندرة وعدم القدرة على محاكاتها ونقلها² ، ويقوم القائد الذكي استراتيجيا بخلق الدافعية لدى العمال من خلال تحفيزهم على تنفيذ الرؤية المستقبلية من خلال تمكينهم إداريا ، ومنحهم مكافآت ، وتحسين العلاقات معهم ، وترسيخ في اعتقادهم أن ما يقومون به مهم ، وهذا ما يبرر الدور الذي يقوم به الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية أولا ، وبأداء العاملين في المؤسسة ثانيا .³

هـ- الشراكة:

تتمثل في مقدرة الشركة في امكانية اقامة التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى ، فمن المعروف عن الاشخاص الذين يمتلكون ذكاء شعوري بمقدرتهم من اقامة علاقات مع الآخرين ، أما من يمتلكون الذكاء الاستراتيجي فانهم يميلون الى تكوين تحالفات وشراكات مع احدى المنظمات أو أكثر من أجل تطوير مشروع مشترك أو شراكة تلزم كلا المنظمات المشاركة بمواردها .⁴

¹ سنة خضير يوسف ، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد رقم (16) ، العدد (50) ، الجزء 1 ، جامعة العلوم الاقتصادية ، العراق ، 2020 ، ص 206.

² حسين وليد حسن ، أحمد عبد محمود ، " الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاساته في تعزيز تمسك الجماعة ، مجلة العلوم المصرفية والتطبيقية ، المجلد 25 ، العدد 4 ، بغداد العراق ، 2017 ، ص 10 .

³ عبد الرزاق إبراهيم الشبيخي ، " أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار - دراسة حالة الاعمار والسكان ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 21 ، العدد 85 ، العلوم الاقتصادية والادارية جامعة بغداد ، العراق ، 2017 ، ص 10.

⁴ سعاد حرب ، قاسم ، أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار ، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأمم المتحدة ، رسالة مقدمة لشهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين ، 2011 ، ص 47.

د- الحدس:

يشبه البعض المنظمة بالإنسان ومثلما للمنظمة مجموعة من الأهداف تبغي تحقيقها فالإنسان كذلك كما أن عملية تركيزه على الأهداف ذاتها تحتاج إلى اتخاذ مجموعة من القرارات قد يعتمد بعضها على الحاسة السادسة¹ ، ولكن هناك من ينظر إلى الحدس على أنه معرفة ضمنية أعدتها سنوات التجربة تستخدم في الحالات الصعبة التي تحتاج إلى ردود أفعال سريعة ولا تتوفر القدرة على موازنة البدائل².

الفرع الرابع : أهمية الذكاء الاستراتيجي

تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في الجوانب التالية :

- أ. تحليل الاهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجيتهم الحالية و المستقبلية³ .
 - ب. استثمار القدرات الجوهرية المتاحة داخل المنظمة .
 - ج. التشخيص المبكر للفرص والتهديدات من خلال مراقبة مؤشرات انبثاقها⁴ .
 - د - تطوير الخطط الاستراتيجية وخطط الاستثمار المستقبلي لرأس المال وخطط الابداع والابتكار على المدى البعيد⁵ .
 - ز - لها دور رئيسي في بناء المنظمة وإدارتها كما ان لها مساهمة فعالة في المنظمة⁶ .
- نستخلص مما سبق أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتحدد في جانبين أساسيين الأول هو دوره في عمليات التغيير وإدارته وتفهم وسائل التغيير ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات، أما الجانب الثاني فيتمثل في دوره في المنافسة من خلال تحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية وفهم قدراتهم وتحركاتهم واستراتيجياتهم المستقبلية .

¹ Zutshi, Ambika& Creed, Anderw, Common Sense Versus Intuition in Management Decision-Making, TmcAcademic, Journal Vol 5, No 2, , 2011 , P68 .

² Harteis, CHrisitia, Kock, Thina & Morgenthler , Barbara "How intuition Contributes To high Performance An Educational Perspective" Us-China Education Review , Vol 5 , No (2008) . P- P 68-70 .

³ باكر مبارك عثمان الشيخ ، " أثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الادارية جامعة نجران " ، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 9 ، العدد 19 ، 2017 ، ص 284 .

⁴ خالدية مصطفى عطا ، " الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 43 ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة العراقية ، العراق ، 2015 ، ص 143 .

⁵ الطائي محمد عبد حسين ، الخافجي ، ونعمة عباس ، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية ، الطبعة الاولى ، دار الثقافة لنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص 231 .

⁶ سعد حرب قاسم مرجع سبق ذكره ، ص 28

الفرع الخامس : خصائص الذكاء الاستراتيجي

يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص وهي :

أ. الاستشعار بمؤشرات التغيير الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة .
ب. جمع البيانات ذات الصلة .

ت. تنظيم البيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.¹

ث. معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات .

ج- استخدام المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.²

كما أنه توجد خصائص للقائد الذكي استراتيجيا حيث أنه يكسب مخيلة واسعة وبصيرة ثاقبة ومهارات فكرية وتحليلية .

وهناك من حدد هذه الخصائص كتالي :³

1 - بعد النظر والقدرة على استشراف المستقبل.

2 - القدرة على التحفيز وتعزيز جهود العاملين ماديا ومعنويا بهدف إثارة دافعيتهم للعمل الجاد.

3. القدرة على جمع المعلومات وتحليلها للاستفادة منها .

4. الإبداع وابتكار حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة هي الحدس ومعرفة العواقب و الثقة العالية بالنفس ووضوح التفكير .

وهناك حددها أيضا على أنها :⁴

1. القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات وفق التغيرات البيئية .

2. القدرة على تحفيز الموظفين وتلبية احتياجات الزبائن .

3. القدرة على الحدس والتصور

المبحث الثاني : التفوق التنظيمي

¹ سعدون جثير وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 373

² K.Donald tham and Henry M .Kim , OP.Cit , P4

³ الرملي اسلام طارق ، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات القيادات الشبابية ، مؤتمر الشباب الثاني نحو جيل شباني قيادي بطموحات و رؤى ، مؤسسة ابداع للدورات والتدريب ، فلسطين ، 2013 ، الصفحة 6 .

⁴ Mechall Maccoby,OP.Cit,P1

اليوم وقبل ذلك بزمان ليس بالقريب ، بدأت العديد من المنظمات بالبحث عن التفوق، الا أن العديد من هذه المنظمات أيضا لا تمتلك مسببات أو غير قادرة على تحقيق التفوق، و تبعاً للباحثين فان هذا يرجع الى أن هذ المنظمات ليس لديها الفهم الكافي للوسائل الحقيقية التي تجعل من التفوق أن يتحقق .

المطلب الأول: مفهوم التفوق التنظيمي

يعرف التفوق حسب قاموس الموروث الأمريكي بأنه الحالة او الجودة لعملية التفوق والتميز وتعني العمل على أساس الرغبة بأن تكون أفضل من التميز أو لتكون متميز على الآخرين، فإذا هو تلك العملية الهادفة إلى تجاوز الحدود المرسومة، أو المعايير والعمل على تجاوز الحدود العالية الأداء الآخرين في الدرجة او الجودة¹ ، وبشكل عام فقد اشير الى مصطلح التفوق بصيغ دلالية كثيرة منها تفوق الاعمال المعتمد من المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة وتفوق الاداء المعتمد من قبل الجائزة الوطنية الامريكية او التفوق التنظيمي المعتمد في الجوائز الكندية اما التفوق التنظيمي فقد تم النظر اليه من وجهات نظر متعددة تلتقي جميعها في هدف واحد وهو التفوق في الأداء، اذ عرف التفوق التنظيمي بأنه مجموعة من العمليات الموجهة لإيجاد القدرات التنظيمية لتكون المنظمة أكثر كفاءة في تحقيق رؤيتها وأكثر توافقاً مع المتغيرات البيئية الحاصلة. بينما أشار الباحثين الى أن المؤسسة الاوربية للتفوق لعام 1999 قد عرفت التفوق التنظيمي بأنه تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة لتحقيق النتائج التي تركز جميعاً على تسعة مفاهيم جوهرية هي التوجه بالنتائج والتوجه بالعمل والقيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير وتمكين الافراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين المستمر والمسؤولية تجاه المجتمع. علي مدخل التنظيم فضلاً عن الاستفادة من مسلسل أصحاب المصالح. بينما قام به باقتطاع تعريفه من تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بالقول هو² الممارسة الفائقة في ادارة المنظمة وتسليم القيمة للزبائن واصحاب المصلحة الآخرين في المنظمة.

وقد عرف التفوق وفق مدخل أصحاب المصالح وبالتركيز على النتيجة النهائية بأنه مجموعة من مقاييس رضا الزبون ورضا العاملين ورضا أصحاب المصالح ضمن المنظمة في الشكل الذي يحافظ على التقييم الشمولي لأداء المنظمة ولتصبح المنظمة أكثر وضوحاً في معرفة موجهات رضا أصحاب المصالح الأساسيين وليقود الى نجاح

¹ النجار ، عبد الله حكمت ، عيو داوود ، "تفوق المنظمات في اطار ربط الرأس المال الاجتماعي و نظم إدارة المعرفة /دراسة تطبيقية لأداء القيادة العليا في وزارة الكهرباء ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، كلية بغداد ، 2008، ص136.

² المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management

أعمالها في المستقبل. وبالمدخل نفسه لكن من ناحية تحقيق الرفاهية المجتمعية تنظر الى التفوق بأنه ينجز عندما تكون المنظمة قد حققت الرفاهية لكل من (الزبائن، العاملين، المجهزين، أصحاب المصالح، والمجتمع بالكامل)¹ ومن كل هذه التعريفات نستخلص أن التفوق مفهوم واسع وعريض لأنه يقاس من وجهات نظر متعددة، لكن الهدف الأسمى له يقاس بشكل عام من ناحيتين: الأولى قابلية المنظمة على تحقيق الأرباح بينما تتشكل وتلبي احتياجات ورغبات الزبائن التي تمثل الناحية الثانية . ومن ثم فإن التفوق التنظيمي يشير الى قدرة الإدارة العليا على تحريك المنظمة في الشكل الذي يحقق استراتيجية المنظمة ويرضي حاجات ورغبات كل أصحاب المصالح في المنظمة (الزبائن، العاملين، المجتمع، الحكومة) فضلا عن عمليات التطوير المستقبلية للمنظمة والمجتمع الذي تنتمي اليه.

ان القاعدة المعرفية لنشوء الجذور الفكرية لموضوع التفوق التنظيمي انبثقت في عام 1982 عندما نشر موضوعا بعنوان البحث عن التفوق الذي يعتمد على مجموعة متنوعة من المهارات والقيم المشتركة. وامتدت الدراسات الإدارية والسلوكية في إرساء القاعدة المفاهيمية والفكرية لهذا الموضوع ليصبح من المواضيع بالغة الأهمية في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية، نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية ، فقد وردت العديد من التعاريف التي تضمن المفهوم الأساسي للتفوق التنظيمي فقد عرف بكونه أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن ينجزه العاملون في المنظمة. وعرف أيضا بأنه امتلاك المنظمة القدرة على تقديم² الخدمات ذات الجودة المتفوقة عبر امتلاكها القابليات لتوفير المتطلبات اللازمة للوصول الى مستوى الجودة المستهدفة. وقد عرفه باحثين آخرين بأنه تركيز المنظمة على التطوير المستمر لتحقيق رضا الزبون من خلال امتلاك بيئة داخلية داعمة للنجاح مما يسهم في زيادة الربحية. وفي ضوء ما تقدم، حدد الباحثين تعريفا إجرائيا للتفوق التنظيمي تمثل "بالمقدرات والقابليات التي تنفرد بها المنظمة من خلال تقديمها السلع والخدمات التي تتسم بالحدثة والإبداع والأصالة بغية بناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى زبائنها لتحقيق الموقع الريادي في بيئة الأعمال".

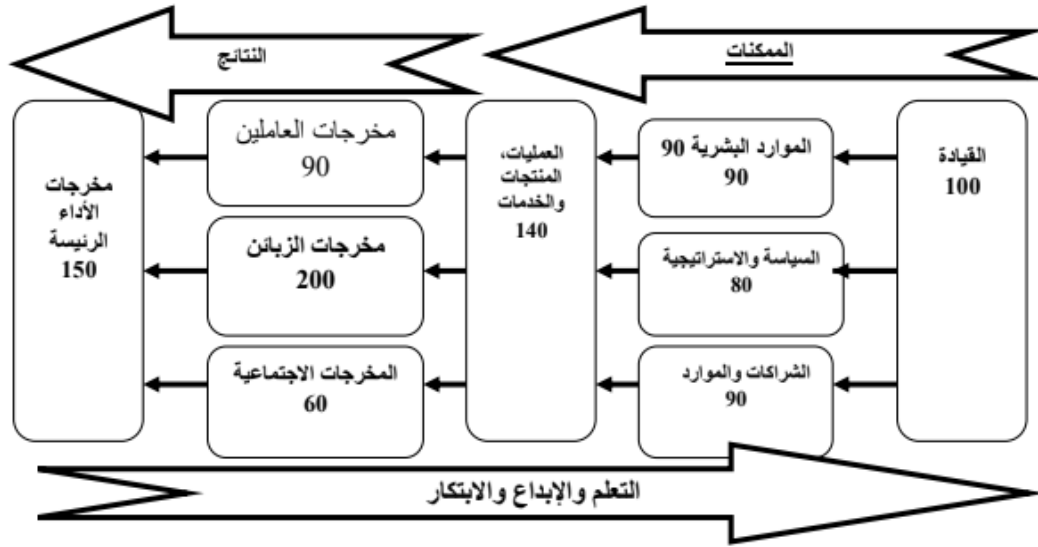
¹ جنان شهاب احمد ،أداء الإدارة في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية ، العدد 3، 2018، ص305-

333

² د/ علاء محمد نادر و د/ باسم عبد الحسن جاسم، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 2 لسنة ،

2019، ص 223- 246

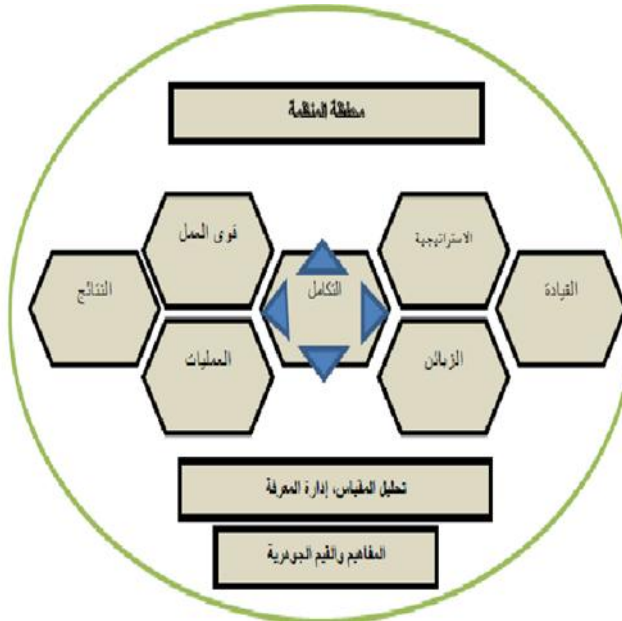
الشكل رقم 03: نموذج التفوق الأوروبي



المصدر : <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary-education>¹

تبين لنا من خلال هذا الشكل ان الممكنات والتي تتمثل في الموارد البشرية والقيادة والسياسات تتحول الى نتائج وان التعليم والابداع والابتكار يساعد على تحسين النتائج في المستقبل وبهذا فان العلاقة بينهم علاقة طردية بحتة

الشكل رقم 04: الجائزة الوطنية الأمريكية



المصدر : <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary-education>²

¹ الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة
² الجائزة الوطنية الأمريكية للجودة

وبناء على ما تقدم فإن النموذجيين المذكورين أعلاه فضلا عن جميع نماذج التفوق كانت تركز على المدخلين (النظام، أصحاب المصالح)، وقد استنتجت دراسة أن تطبيق مبادئ (EFQM) بفاعلية تساعد على تحسين الأداء في الأمدين القريب البعيد وتخفيض التكاليف وتزيد الحصة السوقية وتزيد الدخل التشغيلي ونمو معدل المبيعات، كما أن ومن منظور نظمي أشار الى ان البقاء في الميزة التنافسية يتطلب تحقيق التفوق، وان تحقيق التفوق يتطلب من المنظمة أن تركز على كافة اجزائها. وهذا ما لم يتم الا من خلال استعمال كافة الموارد التنظيمية، اذ كان قد حدد خمسة مرتكزات أساسية لتحقيق التفوق هي:

(إدارة العملية، إدارة المشروع، إدارة التغيير، إدارة المعرفة، إدارة الموارد)¹

وعلى غرار ذلك فإن نموذج مؤسسة الجودة الأوروبية كانت قد استخدم المدخل نفسه (مدخل النظم) لتقديم مميزات تحقيق التفوق، أما النتائج فهي تستند الى مدخل أصحاب المصالح ومن هنا فإن النموذج الأوربي يستخدم كأساس للتقييم الذاتي للتفوق التنظيمي وهو يتوافق مع ما وصفته منظمة الجودة البريطانية في تقريرها عن التفوق التنظيمي سنة 1998 التي حدد فيه الخصائص الآتية:

- التزام الإدارة العليا بالتوجه نحو التفوق
 - التخطيط الاستراتيجي الفاعل
 - التركيز على القضايا الفردية من خلال تمكين العاملين وتدريبهم
 - المستويات الإبداعية التي لا مثيل لها من مشاركة الموظفين في وضع رسالة وغايات واهداف المنظمة
 - فهم العملية والإدارة والقياس والتحسين
 - التأكيد على الرصانة لضمان التكامل عبر كل ممارسات التفوق
 - التركيز الصريح والضماني على الثقافة وحاجات الزبون
 - الإدارة البيئية المثلى . توثيق الممارسات الجيدة.²
- لكن التركيز الأهم يجب أن يكون على الخاصية الرابعة التي تتمثل بدور المورد البشري كأساس أولى لإحداث التفوق، وانه الموجود الأعظم وهو ما نبهت جميع الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، بمعنى أن الافراد سوف يمثلون السياسة الأولى في احداث التفوق.

¹ العنزي، سعد علي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي دراسة ميدانية جامعة بغداد 2018

² بلقيب خليفة. تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة. مجلة الاقتصاد الجديد. مجلد 1. العدد 14. جامعة المدية. 2016.

المطلب الثاني: مدخل التقييم الذاتي :

يقوم مدخل التقييم الذاتي على مبدأ البحث المستمر عن اجراء التحسينات في أداء الأعمال للمنظمات، ومنه فإن الهدف الأساس للتقييم الذاتي هو تقديم المدخلات لتحسين التخطيط في الشكل الذي يربط قدرات المنظمة والنتائج مع الأهداف المالية والاستراتيجية للمنظمة. وهو يساعد على تطوير وتوظيف المدخل التنظيمي بشكل متوازن لإدارة المنظمة، وان له مجموعة من المزايا التي تتشابه مع أساسيات نظام قياس الأداء وفقا للتقييم الذاتي ب:¹

1. أنه يقيس الأداء من منظورات متعددة ومتراطة
 2. أنه يستند الى عوامل النجاح وموجهات الأداء الرئيسة
 3. أنه يربط قيم المنظمة باستراتيجيتها.
 4. أنه فاعل وموثوق وسهل الاستخدام.
 5. يمكن المقارنة معه والتعديل في ضوء نتائج المقارنة.
 6. فيه فرص للتحسين ويقترح استراتيجيات التحسين.
- وبالتالي فان أغراض التقييم الذاتي سوف تكون:
- تحديد فرص التحسين الأساسية . تحقيق الأهداف وتحقيق الترابط التنظيمي.
 - تعزيز المحاسبة و توجيه القرارات المستقبلية المتعلقة بتخصيص الموارد.
 - إعطاء فكرة أن كل فرد له قيمة ويمكن أن يسهم في تنفيذ الاستراتيجية.

¹ بوسالم أبو بكر، دور التمكين الإداري في التمييز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، اطروحة دكتوراه منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة ابي بكر بلقايد . 2017. ص 23-46.

الشكل رقم 05 : هيكل بناء التفوق التنظيمي



Source: Quality strategy and self assessment Method for Organizational Excellence", Asian Journal on Quality

اذ تبدأ العملية من بناء القيادة القوية التي تعنى بتطوير وتدريب القادة على القيم الأخلاقية ثم تبدأ الخطوة الثانية بتطوير الأفراد من خلال تدريبهم على ذات القيم (الثقة، الاحترام، الانفتاح) وبعد ذلك تتحقق فرق جماعية ذات قيم عالية وبالشكل الذي يجعلهم يمارسون هذه القيم، ثم تبدأ عملية الاخذ بالعمليات التي يمارسها القادة والأفراد والفرق معا يوما بعد يوم استنادا الى التحسين المستمر ورسالة المنظمة لتبدأ الخطوة الرابعة والأخيرة بتصميم منتجات وخدمات من خلال التركيز على حاجات الزبائن الملموسة وغير الملموسة واشباعها مع الأخذ بنظر العناية القدرة الإبداعية في تطوير المنتجات الجديدة.

يتضح ما تقدم خلاصة القول أن القيادة في الأساس في عملية التفوق التنظيمي التي تدعم العناصر الأربعة على التوالي وتعمل معا ضمن مدخل النظام لتحقيق النتيجة النهائية (مدخل أصحاب المصالح) والمتمثلة بالتفوق.

المطلب الثالث : أهمية التفوق التنظيمي:

يمثل التفوق قمة الأداء في المنظمات التي تحقق النتائج المتميزة بالاعتماد على تطبيق معايير الجودة والتحسين والتطوير المستمر، والقدرة على التوافق والتغيير الذي يشكل الميزة التنافسية وأصبح التفوق في قمة الأولويات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها بوجود بيئة متغيرة¹، والتفوق لا يتحقق في ليلة وضحاها ولا يتحقق بالأمنيات لكن يحتاج إلى التخطيط والإعداد والمجهود المتواصل من الجميع و الاستناد إلى منهجية إدارية متطورة. وهذا الجهد يتحمل مسؤوليته الإدارة العليا التي يقع على عاتقها تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة التي تستوعب فكر

¹ الفاعوري أسماء مروان ، أثر فاعلية أنظمة التخطيط الموارد البشرية في التميز المؤسسي / دراسة تطبيقية في أمانة عمان ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان الأردن ، 2012 ، ص 30.

التفوق وتطبيقه على أرض الواقع¹ وتتجلى أهمية التفوق التنظيمي من خلال مجموعة من الحقائق التي يجب أن تتضمنها المنظمات إذا ما طحت الوصول إلى مستوى متفوق و هي كالآتي:²

أولاً : تحتاج المنظمات إلى وسائل للكشف عن الصعوبات والعقبات التي يمكن أن تواجهها حال ظهورها.

ثانياً : تحتاج المنظمات إلى وسائل لجمع المعلومات تمكّنها من اتخاذ القرارات الحاسمة فيما يخص الموارد البشرية ومن يتفوق على الآخر في صفات المبادرة في الأداء.

ثالثاً : تحتاج المنظمات إلى تنمية مواردها البشرية باستمرار بغض النظر إن كانوا مديريين أو موظفين ليكونوا قادرين على جعل المنظمة بأعلى مستوى من التفوق في الأداء مقارنة بالمنظمات المنافسة .

رابعاً : تحتاج المنظمات إلى مهارات لمتخذي القرار لإحراز الإبداع والتفوق لمنظمتهم.

المطلب الرابع : أبعاد التفوق التنظيمي :

يتحقق التفوق في الأداء من خلال مجموعة من الأبعاد و التي تتيح الفرصة للمنظمة لتحقيق الأهداف

المرغوبة في حال اعتمادها، و ظهرت عدة نماذج منذ بداية خمسينات القرن الماضي لرفع مستوى أداء المنظمات و نشر ثقافة التفوق و التفرد و إشاعة روح المنافسة و أهم هذه النماذج انتشارا هي :

أ- النموذج الياباني (نموذج ديمينج) : يطبق هذا النموذج كنظام اداري يصل الى التفوق في الأداء و التركيز على العنصر البشري في العمل هو الأساس .³

ب- النموذج الأمريكي (نموذج مالكوم بالدريج) : يعد من أبرز نماذج التفوق التنظيمي، حيث تم انشاء جائزة الدورة الأمريكية التي حملت اسم (مالكوم بالدريج) و هدف هذه الجائزة تنمية القدرات التنافسية و دعم عناصر تفوق الأداء، و يتكون هذا النموذج من عدة معايير للتقييم هي (القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، تحليل المعلومات، التركيز على القوى العاملة، التركيز على الزبائن، التركيز على العمليات، النتائج).⁴

ج- النموذج الأوروبي : يستخدم هذا النموذج من قبل المنظمات في اجراء تقييم ذاتي لمستويات أدائها ، و ألحق هذا النموذج بالجائزة الأوروبية للجودة لدعم المنظمات الأوروبية للتطبيق الفاعل لإدارة الجودة الشاملة و يتكون من عدة أبعاد للتقييم هي (القيادة - المدخلات - العمليات - المخرجات).⁵

¹ الفتلاوي ايناس عباس بونس ، أثر عمليات التعليم التنظيمي و خصائص المنظمات ، المتعلم في الأداء المتميز/دراسة استطلاعية لعينة من المتدربين في جامعة كربلاء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، العراق ، 2012، ص 82.

² المسعودي موسى أحمد ، أثر التطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي ، دراسة في البنوك الإدارية ، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ، المجلد 4 ، العدد 3، 2008 ، ص - ص 4-2 .

³ بلكبير خليفة محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص169.

⁴ العقيلي ، عمر وصفي ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2011 ، ص 184.

⁵ باشيوة ، لحسن عبد الله واري ، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد 2 ، العدد 3 ، 2009 ، ص113.

ولأغراض دراستنا هذ سنعمد على أبعاد معايير جائزة بالدريج نظرا لأهمية هذا النموذج للجودة والتفوق حيث أصبحت أبعاده مؤشرات شائعة الاستخدام لقياس التفوق في مختلف المنظمات:

القيادة :

ان وجود القيادة القوية ضرورة ملحة لنجاح برامج الجودة و التفوق ، و نعني بذلك التزام الإدارة العليا بدعم و تأييد مفهوم تحقيق التفوق و تحسين الأداء من خلال توجيه و تحفيز و مشاركة المرؤوسين في التحسين المستمر و الابداع و الابتكار، فالمنظمات التي تصبو الى التفوق في الأداء لابد أن يمتلك قادتها الرؤية و القيم و يطبقوها في تعاملهم من جميع الجهات ذات العلاقة بالمنظمة فضلا عن نشرها¹.

التخطيط الاستراتيجي :

يلعب التخطيط الاستراتيجي دور بارز في حياة المنظمات كونه يسهم و بشكل فاعل في وضع التصورات و الرؤى المستقبلية لها² و تحقيق التنسيق و التكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة، و بموجب هذا المعيار يتم اختبار قدرة المنظمة على اعتماد الأسلوب العلمي في وضع الخطط الاستراتيجية و تعديلها لتتوافق مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية.³

تحليل المعلومات :

يحدد هذا المعيار الكيفية التي تقوم بها المنظمة بقياس أدائها و تحليله و تحسينه للتعرف على مستوى انجاز الخطط و الأهداف الاستراتيجية باستخدام البيانات و المعلومات⁴، كما يركز معيار تحليل المعلومات في قدرة المنظمة على إدارة تقانة المعلومات و درجة الكفاءة التي تتمتع بها كونها تسهم بشكل حيوي في تفعيل أنشطة المنظمة عبر تعقب النشاطات اليومية و توصيل المعرفة لدى كل المستويات في المنظمة لدى عملية صنع القرار و عمليات التطوير و الابتكار و التحسين المستمر⁵.

¹ Dsouza, Sunil. C & Sequeira, A.H, , MBNQA-A Strategic Instrument for Measuring Performance Healthcare Organization: An Empirical Study, International Journal of Maltidis Ciplihary Research, VOI 1, NO.5,2011,P122..

² الدجني ، إباد علي يحي ، واقع التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة رسالة ماجستير في أصول التربية غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2002، ص 35.

³ شحادة ، محمود عبد الرحمن ، تفوق المصارف طبقا لإنعكاسات التعلم التنظيمي في تطوير المقدرات الجوهرية ، بحث مقدم إلى مجلس الدراسات المالية والمحاسبية للحصول على الدبلوم العالي ، جامعة بغداد ، 2009 ، 121.

⁴ عريف ، مجدي ، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية ، جامعة تشرين ، سوريا ، 2008 ، ص 2.

⁵ Hertz, Havry , Criteria for Performance Excellence, Baldrige Performance Excellence Program, National Institute of Standards and Technology, Department of Commerce , 2011, P16.

التركيز على قوى العمل :

يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس في أداء مهامهم من خلال امتلاكهم قدرات عقلية و مهارات إبداعية مميزة تساعدهم في تخطي الصعوبات التي تواجههم، و تحفيز الآخرين على المشاركة بالشكل الذي يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و التركيز في كيفية قيام المنظمة بإدارة و تطوير ارتباط القوى العاملة و اندماجهم لتحقيق مستوى عالي من الأداء يضمن تمسكهم برؤية المنظمة و رسالتها و تنفيذ الخطط الاستراتيجية¹.

التركيز على الزبائن :

"من الضروري أن تتبنى المنظمة الالتزام لدى موظفيها بمشاركتهم في ترسيخ مفهوم ولاء الزبائن، فالزبائن الملزمين هم زبائن متجددين و هم يسعدون عندما تكون هناك مشاركة قوية مع المنظمة لذلك ينبغي الاستماع لأراء الزبائن و التحوار و النقاش معهم لمعرفة حاجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم عن المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم الحالية منها و المستقبلية لتوفير فرص التحسين و الابتكار و الابداع و تعزيز رضاهم و ارتباطهم"².

¹ Akdere, Mesut , The Role of knowledge Management in Quality Management Practiecs: Achieving Performance Excellence in Organizations, Avances in Developing Human Resources, VOI. 11, NO.3, 2009, P354..

² هاشم ، ولدان عبد الستار ، توظيف أبعاد صناع المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق المنظمي ، رسالة ماجستير في علوم الإدارة الصناعية غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، 2016،ص69.

المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة للذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي .

سنتناول في هذا المبحث إلى أبرز ما توصل إليه الباحثون السابقون في مجال هذه الدراسة ، سواء ما تعلق بالمتغير المستقل أو المتغير التابع ، أو المتغيرين معا ، وهي عبارة عن مجموعة من الأطروحات والمذكرات والمقالات منها الدراسات العربية و المحلية أو الدراسات الاجنبية .

المطلب الأول : الدراسات السابقة للذكاء الاستراتيجي

الفرع الأول : الدراسات العربية

أولا : دراسة محمد علي لعلايمية، بعنوان: أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات -دراسة حالة مؤسسة فرتيال، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

هدفت الدراسة الى توضيح أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، من خلال التطبيق على مؤسسة فرتيال وحدة عناية ،و اتبع الباحث المنهج الوصفي و التحليلي، بالاعتماد على وجهة نظر مدير مديرية الإدارة بالمؤسسة من خلال اجراء مقابلة معه. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: أن الذكاء الاستراتيجي له أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرار بؤسسة فرتيال، فهي تعتمد عليه بصورة مقبولة الى حد بعيد، هناك وعي لدى مدير الإدارة بمفهوم الذكاء الاستراتيجي و أبعاده، التي قلما تلمس في المؤسسات الجزائرية، أن للشراكة دور فعالا في مواكبة المؤسسة محل الدراسة للتطورات العلمية في المجال التنظيمي. ومن أهم توصيات : العمل على تشخيص الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة من خال اعتماد على مكاتب البحث والإستشارية ،العمل على تكريس كل من الاستشراف، وتفكير النظم، الرؤيا المستقبلية لدى متخذي القرار بالمؤسسة .

ثانيا : دراسة سانية زايدي و صبرينة خذيري، بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستدام-دراسة حالة شركة أوريدو لاتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2016.

هدفت الدراسة الى محاولة معرفة العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد التميز التنافسي، ومعرفة واقع الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الخدمائية في الجزائر، واتبعت الباحثتين المنهجين الوصفي و التحليلي بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة في شركة المساهمة القطرية للاتصالات أوريدو فرع الجزائر.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

يساهم الاستشراف في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال الاستعداد لكل المخاطر المحتملة، ومن خلال البناء الاستباقي ، يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال دوره المزدوج الهجومى و الدفاعى ،تساهم إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال توظيف المعرفة الت تمتلكها بكفاءة و فعالية في تشجيع الابداع و الارتقاء ،تساهم المقارنة المرجعية في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال النظرة الخارجية التي تقود الى تحسينات داخلية.

ثالثا : دراسة فوزية مقراش، بعنوان : أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة – دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

هدفت الدراسة الى اختبار أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، إذ تم اختيار أبعاد الذكاء المتمثلة في الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي على التوجه الاستراتيجي و ذلك من خلال التفصيل في أبعاد كل نوع من الذكاء.

و قد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 175 موظفا بشركة الخطوط الجوية، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، و تم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف البحث، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :تمتلك الخطوط الجوية الجزائرية إدارة بالذكاء عالية جدا، ولها أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي، ومن بين أنواع الذكاء التي تركز عليها الخطوط الجوية الجزائرية الذكاء الاستراتيجي و الذكاء العاطفي بينما الذكاء التنافسي ليس له أثر على التوجه الاستراتيجي ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإدارة بالذكاء و التوجه الاستراتيجي تعزى الى المتغيرات الديمغرافية، بما فيها الذكاء الاستراتيجي ، ومن أهم توصيات الدراسة :

1- على الشركة تفعيل استخدام الاستشراف ، فلا تقتصر استخدامه فقط في بناء التوجه نحو الإبداع، بل تجعله طريقة للتفكير في كل التوجهات الاستراتيجية، فهذا من شأنه أن يرسم للشركة خطوات صحيحة تضمن لها الوصول للمركز التنافسي الذي ترغب فيه.

2- يجب على الشركة استغلال الذكاء التنافسي في التوجه نحو التعلم، إذ تجعل الشركة نقاط قوة المنافسين وكذلك خططهم الاستراتيجية الناجحة قدوة لها تحاول تقليدها أو إبداع وتطوير ما هو أفضل، أما النقاط السلبية أو الخطط الفاشلة فتجعلها دروسا تستفيد منها أو انطلاقا منها تبني استراتيجيات هجومية على المنافس .

رابعا : دراسة العبدلي بعنوان:(صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء

الاستراتيجي و الارتجال التنظيمي) 2010

هدفت الدراسة الى تحقيق المواءمة بين استعمال الذكاء الاستراتيجي و القدرة على الارتجال لدى قادة الشركات الخاصة التي تم فيها البحث لصياغة مخطط منهجي للمديرين على وفق الخصائص الشخصية للعينة، مع بيان أثر تلك الخصائص المتمثلة ب (العمر، الجنس، المؤهلات العلمية، الحلة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة) في مستوى كل من الذكاء الاستراتيجي و الارتجال التنظيمي، و توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات، أهمها أنه يمكن المواءمة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي و الارتجال التنظيمي، و خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من بينها: ضرورة اعتماد المرونة في التعامل مع العاملين، و عدم اللجوء الى آليات الرقابة الصارمة في العمل لأن ذلك يمنعهم من الارتجال عند الأحداث المفاجئة.

خامسا : دراسة العزاوي بعنوان : " أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي دراسة اختباريه تحليلية لآراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد 2008. هدفت الدراسة الى بناء اطار معرفي لفلسفة موضوعات الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة والنجاح الاستراتيجي، وتقديم تحليل لمداخل صناعة قرارات العمليات المبحوثة واعطاء تصور يبين احتمالية علاقتها الموصوفة بالذكاء الاستراتيجي، وصولا الى توضيح آلية الانسجام بينهما على وفق منطق الذكاء المبحوث وتحري الاختلافات في مستويات النجاح الاستراتيجي للكليات المبحوثة.

وشملت الدراسة (9) كليات تابعة لجامعة بغداد، شكلت (38%) من مجموع كليات الجامعة موزعة بواقع (كليتان طبيتان، وكلية هندسة، وكليتان علميتان، واربعة كليات انسانية). ضمن حدود محافظة بغداد، اما بيانات الدراسة فجمعت من (80) رئيسا وعضوا من رؤساء واعضاء مجالس هذه الكليات باعتماد الاستبانة التي اشتملت على (116) فقرة. واستخدمت الباحثة في دراستها منهج تعدي يبرز في المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المحتوى منهج التشابك المعرفي، المنهج المسحي الاستطلاعي التحليلي، المنهج المقارن)، واعتمدت الدراسة اساليب الاحصاء الوصفي مثل (الوسط الحسابي، والوسيط،...) في تحديد قوة متغيرات الدراسة، واساليب الاحصاء العلمية مثل (معامل ارتباط الرتب لسبيرمان) لاختبار فرضياتها. أما أبرز نتائج الدراسة فتجسدت في :

محدودية رصد الذكاء الاستراتيجي في الكليات المبحوثة على اثر تمتع (20%) فقط من افراد العينة بالذكاء المبحوث، وتوفر بعض مقوماته في (75%) منهم، و وجود عوز في ثقافة هذا النمط من الذكاء، تحقق مستوى جيد من النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة، بدلالة قدرتها على البقاء في ميدان المنافسة. وخرجت الدراسة بجملة توصيات من اهمها : الارتقاء برصيد الذكاء الاستراتيجي في الكليات المبحوثة، وحثها على توظيف عناصره في أداء مهام مجالسها ، إيجاد اعتمادات تلتزم بالإبداع في الاهتمام برأس المال البشري العامل التدريسيين ، اكتساب الذكاء الاستراتيجي سمة القبول على مستوى المؤسسة وجعله جزءاً من ثقافتها.

سادسا : دراسة قاسم: " اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا'2011

طبقت الدراسة في غزة وهدفت الى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات المدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا، كما تشمل الدراسة التعرف على اثر كل من الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية، وعدد المشرف عليهم على الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تم استخدام الاستبانة الاستطلاع آراء عينة الدراسة، والمكونة من المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا، والبالغ عددهم (81) مديرا، | مجتمع الدراسة، كما استخدم اسلوب الحصر الشامل في الدراسة ولغرض إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات تم استخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية منها اختبار كوسجوروف - سمرنوف، المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، اختبار الفا كرونباخ، معامل ارتباط سيرمان ، اختبار الاشارة (Sign test)، معامل الانحدار المتعدد، اختبار مان - ونتي، اختبار كروسكال - والاس، التحليل الاحصائي Spss).

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: تمتع المدراء بالأونروا بذكاء استراتيجي بمستوى جيد جدا، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة وعملية اتخاذ القرارات المدراء العاملين بمكتب غزة التابع للأونروا. كما توصلت الدراسة الى مجموعة مقترحات أهمها : تشكيل وحدة الذكاء الاستراتيجي مهمتها تزويد الاونروا بالمعلومات المطلوبة للاسهام في رسم معالم مستقبلها بعدد المستفيدين من خدماتها وقنوات العمل معهم . ضرورة الاهتمام بتطوير الذكاء الاستراتيجي لدى مدراء عينة الدراسة .

سابعاً : دراسة الباحث عذراء محسن عبد بعنوان : دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي (بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة) كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد العراق 2018

تنطلق الفكرة الرئيسية لهذا البحث بالتحديات التي يواجهها المدراء العاملون في المنظمات الخدمية والتي تكون من مسؤوليتها تقديم الخدمة لشريحة كبيرة من المجتمع لهذا وجب عليها استخدام الذكاء الاستراتيجي لإدارة أعمالها وتعزيز أدائها بما يخدم المجتمع خصوصاً لارتباط الذكاء بالخطط وكيفية التعامل مع الموظفين فهذا كله سوف يؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي لهذا هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مفاهيم الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على الأداء التنظيمي لنشر الوعي والإدراك بأهمية الموضوع بالنسبة للجامعة المبحوثة كما يهدف أيضاً إلى التعرف على مدى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في الكلية المبحوثة وأيضاً التعرف على تصورات القادة حول الذكاء الاستراتيجي وتحديد طبيعة العلاقة (التأثير والارتباط) بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي وأخيراً تقديم توصيات التي من شأنها تفعيل دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي وطبق هذا البحث على عينة قصدية عمدية والتي بلغ عددها 80 فرداً وهم رئيس جامعة 1، معاون رئيس جامعه 2، عمداء 5، معاون عميد 10 ، رئيس قسم أو فرع 35 ، مديري الشعب والوحدات 27 ولأجل معالجة البيانات والمعلومات تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج المطلوبة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ومنها أن الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده ومكوناته يساهم بشكل فعال في تعزيز الأداء التنظيمي وتوفر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات المبحوثة يساهم باتجاه تحقيق أهداف الجامعة وظيفتها وإيضاً فإن رؤية القيادات الإدارية في جامعة الفلوجة حول موظفيها هي موحدة باتجاه تطوير الجامعة من كافة الجوانب والميادين وإن القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة ملتزمة بتحفيز العاملين الذين يحققون أعلى معدلات الانجاز وأداء مهامهم بالشكل المطلوب وأسهمت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات ومنها الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات العامة الخدمية لما له من تأثير على أدائها التنظيمي وأيضاً الاهتمام بوضع الخطط المستقبلية وأيضاً الاهتمام بفرق العمل التأثيرها الإيجابي على أداء المنظمة .

ثامناً : دكتور طارق طعمة عطية الشمري بعنوان : دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة (بحث ميداني في شركة زين للإتصالات) كلية الإقتصاد جامعة الأنبار العراق 2018.

يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى نشر الذكاء الاستراتيجي كثقافة للمنظمات لما لها من أهمية في تحقيق تحالفات استراتيجية ناجحة، فضلاً عن زيادة الوعي بضرورة الاعتماد على مفاهيم حديثة من شأنها توليد

المعرفة المتراكمة ونجاح الاعمال الاستراتيجية لأية منظمة قائمة، وهذا ما يتحقق من خلال الحصول على مجموعة من البيانات الخاصة بعينة البحث والتي تم تحليلها ومعرفة علاقات الارتباط والتأثير بين الذكاء الاستراتيجي والتحالفات الاستراتيجية، وتكونت عينة البحث من مجموعة من الأفراد العاملين في مستويات تنظيمية مختلفة في شركة زين للاتصالات | العراق وكان عددهم (40) فردة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات فضلاً عن المقابلات الشخصية لأفراد العينة لإثبات ما توصل اليه الباحث من نتائج، وكان اهم ما توصل اليه الباحث هو وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لجميع عناصر الذكاء الاستراتيجي مع متغير التحالفات الاستراتيجية كما أظهرت النتائج بان كل مكونات الذكاء الاستراتيجي لها تأثيراً واضحاً في تحقيق التحالفات الاستراتيجية. ومن أهم التوصيات التي وصلت إليها الدراسة هي أنه زيادة إهتمام الشركة لدراسة كيفية الاستفادة من الذكاء الاستراتيجي وتوظيفها في تعزيز ونجاح التحالفات الاستراتيجية . وأيضاً جعل الذكاء الاستراتيجي جزء من البرنامج التدريبي الخاص بالشركة وذلك من أجل تنمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي فيهم .

تاسعا : عباسي، سهيلة، وآخرون بعنوان : أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار . كلية العلوم الاقتصادية جامعة الوادي 2018

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، بوكالات السياحة والأسفار في ولايات الوادي، بسكرة وورقلة، بالاعتماد على مكونات الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في الذكاء الاقتصادي (اليقظة الاستراتيجية، أمن وحماية المعلومات والتأثير) وإدارة المعرفة ، أبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة) كمتغير وسيط و عملية اتخاذ القرار كمتغير مستقل. ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي منه، بالاعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي، وتم استخدام أداة الاستبيان لمعرفة آراء عينة الدراسة المكونة من 35 متخذ قرار بهذه الوكالات، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و SPSS Amos في نسختيهما 25 بالإضافة إلى برنامج Minitab في نسخته 17، وتم اختبار نتائج الدراسة باستعمال أساليب إحصائية متعددة مثل: اختبار تحليل التباين الأحادي، اختبار t لعينتين مستقلتين، والاختبارات البعدية في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وأظهرت الدراسة بأن توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي وأبعاده يساهم في عملية اتخاذ القرار، وأثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مكونات الذكاء الإستراتيجي تعزى لبعض البيانات الشخصية والوظيفية وكذلك بالنسبة لأبعاده، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات

الاسمية (اليقظة الإستراتيجية، أمن وحماية المعلومات، التأثير، إدارة المعرفة)، وتم التوصل إلى نفس النتائج فيما يتعلق بأبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة). ومن خلال النتائج المتحصل عليها أوصى الطلبة بضرورة تفعيل بعد الشراكة، استخدام أبعاد الذكاء الإستراتيجي لترسيخ السمات القيادية، المحافظة على مكونات الذكاء الإستراتيجي المتوفرة في المؤسسات محل الدراسة وتفعيلها لتحقيق السبق على المنافسين، الحرص على المشاركة في الدورات التكوينية لصالح متخذي القرارات لزيادة تفعيل أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومسايرة كل جديد في المجال الذي ينشطون فيه، إنشاء نظام للذكاء الإستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات يسهر على تطويرها.

عاشرا : مزمل علي محمد عثمان بعنوان : اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات "دراسة حالة :مؤسسة الشرق للصحافة والنشر- الدمام - المملكة العربية السعودية - مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية - جامعة بيشة - مارس 2017.

تهدف الدراسة لاختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات - في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر - الدمام - المملكة العربية السعودية ، والوقوف على مدى الأهمية التي توليها هذه المؤسسة للإستراتيجية الذكاء الاستراتيجي وعناصره من حيث(الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، تحفيز العاملين ، التحالفات الاستراتيجية، التفكير النظامي)وأثر ذلك على فاعلية إتخاذ القرارات ، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها والمتمثل في الإدارة العليا والتنفيذية ، وقد وزعت 55 إستبانة وتم استرجاع 50 إستبانة صالحة للتحليل ، وقد تم إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية في الدراسة مثل الوسط الحسابي الانحراف المعياري ، معامل ألفا كرونوباخ ، التحليل العاملي، معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار. وقد توصلت الدراسة الى أن هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (المتغيرات المستقلة)وفاعلية إتخاذ القرار(المتغير التابع) ، كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي لما له من تأثير معنوي على فاعلية إتخاذ القرارات ،وجعل الذكاء الاستراتيجي جزءاً من ثقافة المؤسسة بالإضافة إلى تنمية وتطوير عناصر الذكاء الاستراتيجي لما لها من تأثير على القرارات داخل وخارج المؤسسة.

الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية

1. A Study of, René Pellissier and Jean Pierre Kruger, entitled: "Strategic Intelligence as a Strategic Management tool in the long- term Insurance Industry in South Africa", Department of decision Sciences, University of South, Africa, 2010.

هدفت الدراسة إلى الفهم والاستخدام الحالي للذكاء الاستراتيجي كأداة للإدارة الاستراتيجية في التأمين الصناعي على المدى الطويل في جنوب إفريقيا، وذلك للتعرف على آراء المديرين في هذه الشركات، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة من خلال استخدام الذكاء الاستراتيجي كمدخلات في عملية التسيير الاستراتيجي، لإضافة إلى إظهار قيمة الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرار، وأن الاستخدام الحالي للذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين الصناعي يهدف إلى تعزيز القدرة على الصمود أمام هجمات المنافسين العالمية، وتوسيع أعمالهم في إيجاد أسواق جديدة. ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 82 شركة للتأمين الصناعي على المدى الطويل، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة الالكترونية لتحقيق أهداف البحث، وتم تحليل النتائج لاعتماد على برمج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية 16 . SPSS v و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هناك اختلاف في استخدام مكوت الذكاء الاستراتيجي في الشركات قيد الدراسة و أن المؤسسات محل الدراسة لم تتبنى بعد نموذجاً لنظام الذكاء الاستراتيجي وأن بعض المؤسسات التي شملتها الدراسة لم يكن لديها علم لفوائد التي يمكن أن يقدمها الذكاء الاستراتيجي وكذلك استخدام أنشطة الذكاء الاستراتيجي تعزز عملية صنع القرارات .

2-A Study of laura Camilla Seitovirta entitled : the Role of Sterategic : Intelligence Service in Corporate Decision Making , Organization and Management Masters Thesis , Aalto University Scholl of Economics , Finland , 2011.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الخدمات الذكاء الاستراتيجي في المشاركة في صنع القرار وذلك من خلال إظهار كيفية اتخاذ القرارات في المؤسسات قيد الدراسة ، وصولاً لرسم صورة واضحة عن دور النشاطات الذكاء التنافسي في عملية صنع القرار . ولقد أجريت الدراسة على عينة من مديري الشركات محل الدراسة والبالغ عددهم 14 مديراً ، وابتعت الباحثة المنهج الوصف التحليلي ، وتم استخدام المقابلات الشخصية والملاحظة . ومن أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن الذكاء الاستراتيجي يساعد المديرين على رسم صورة حول بيئة الأعمال ، ومقارنة هذه الصورة بأعمال الشركات العاملة بنفس القطاع
- أن متخذي القرار في الشركات يحتاجون إلى معلومات داخلية وخارجية ، وهذه المعلومات تساعد في اتخاذ القرارات ذات الجودة العالية .

المطلب الثاني : الدراسات السابقة لتفوق التنظيمي

الفرع الأول : الدراسات العربية

أولا : دراسة الشوبكي وأبو الناصر بعنوان : أبعاد التفوق التنظيمي في مؤسسات التعليم الفلسطيني من وجهة نظر الطلاب ، دراسة ميدانية في جامعة الازهر الاسلامية والأقصى ب غزة - فلسطين 2016 .

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التميز المؤسسي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من منظور الطلاب ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 381 طالب ، ولقد اتبع الباحث في هذه الدراسة منهج الوصف التحليلي ، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف البحث .

أبرز نتائج الدراسة : ومن

أظهرت النتائج أن أبعاد التفوق التنظيمي هي :

خدمات الخريجين ، الأنشطة الطلابية ، دعم الطلاب ، أعضاء هيئة التدريس ، قاعة المحاضرات والمختبرات .

ومن أهم توصيات الدراسة :

تفعيل دور الإرشاد الأكاديمي الجامعي ، عقد المحاضرات بشكل دوري لتعريف الطلاب بالمعلومات المناسبة ، تزويد المكتبة بالمراجع الحديثة في جميع المجالات ، تطوير قاعدة البيانات في المكتبات .

ثانيا : دراسة حمد الله بعنوان : تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة استطلاعية في هيئة النفط الحكومي بغداد العراق 2017 .

تهدف الدراسة إلى تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين أدوار مدير الموارد البشرية والتفوق التنظيمي .

ولقد أجريت مقابلة واستبيان على الطبقة الإشرافية في قطاع النفط الحكومي في 9 شركات ببغداد بعينة قدرها 83 فردا ، ولقد تم استخدام منهج الوصف التحليلي .

ومن أبرز نتائج الدراسة :

وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين أدوار مدير الموارد البشرية والتفوق التنظيمي .

ومن أهم توصيات الدراسة : ضرورة قيام الشركات المبحوثة بتقديم الدعم لمديري الموارد البشرية بتنفيذ أدوارهم بفعالية أكثر لإمكانية زيادة الفرص لتحقيق التفوق التنظيمي ، وضرورة استفادة الشركات من اهتمامها بمعايير التفوق التنظيمي .

ثالثا : دراسة الزبيدي و المشهداني بعنوان : دور الرأس المال البشري الأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق التنظيمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية ، بغداد العراق 2016.

تهدف الدراسة للوصول إلى تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تطوير الرأس المال البشري وبناء ثقافة أداء للعاملين وتمت هذه الدراسة باستبيان في مركز وزارة النفط في بغداد بعينة ومجتمع قدره 86 مدير . ولقد تم استخدام منهج الوصف التحليلي .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

رأس المال البشري يزداد تأثيره في التفوق التنظيمي بتوسط الأداء المتميز للعاملين
أبرز توصيات الدراسة :

تشجيع الابتكار، طرح أفكار جديدة ، حل المشكلات في إطار العمل ، تطوير الأداء للوصول على التميز .

رابعا : دراسة العزاوي وهاشم بعنوان : تأثير صناع المعرفة في التفوق التنظيمي ، دراسة استطلاعية في شركات صناعية ، العراق ، 2015 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما يمتلكه صناع المعرفة من قدرات تجعلهم متميزين وقادرين على تحقيق التفوق . وتكونت عينة الدراسة من (5) شركات صناعية عراقية، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة لجمع البيانات، وزعت على أفراد العينة المكونة من المدراء العامين، رؤساء الأقسام، ومدراء الشعب، فضلا عن إجراء المقابلات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير عالين بين صناع المعرفة والتفوق التنظيمي.

أوصت بضرورة دعم الأفكار المعرفية التي يقدمها صناع المعرفة بوصفهم الأساس للنجاح الأعمال التي تقوم بها المنظمات المتميزة وتحقيق تفوقها التنظيمي .

خامسا : دراسة خلف بعنوان : المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بغداد العراق ، 2014.

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المقدرات الجوهرية والتفوق التنظيمي ، ولقد تم استخدام منهج الوصف التحليلي في هذه الدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة لجمع البيانات ، ووزعت على عينة قصدية قدرها 70 فردا من كلية التربية الرياضية بجامعة ديالى .

ومن أبرز نتائج الدراسة :

أظهرت النتائج وجود أثر معنوي بين المقدرات الجوهرية والتفوق التنظيمي .

ومن أهم توصيات الدراسة :

التأكيد على أهمية تطوير المقدرات الجوهرية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة والذي بدوره يؤدي إلى تفوقها .
سادسا: دراسة كمونة بعنوان : " تأثير أنماط القيادة وإستراتيجية إدارة المعرفة في التفوق التنظيمي " ، المصارف العراقية الخاصة ، العراق ، 2016

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام المصارف الخاصة بمفاهيم أنماط القيادة واستراتيجية إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ، وأجريت في (12) مصرفا من المصارف الخاصة العراقية التي جرى اختيارها عشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات فضلا عن المقابلات الشخصية مع عدد من قيادات المصارف المبحوثة. وقد تكونت عينة الدراسة من المدير المفوض ومعاونوه ومديرو الفروع، ومديرو الأقسام. ووزعت الاستبانة على (120) شخصا منهم، وتوصلت إلى وجود علاقة الارتباط بين المتغيرات الدراسة .

الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية

1- A Study of Stoyanova and Iliev : The employee participation factor in organizational excellence , Aon Hewitt , Deloitte, and Gallup Hcm , Greece 2017 .

تهدف الدراسة إلى تحديد طرق لزيادة مشاركة الموظفين في مؤسسات الأعمال البلغارية وتحديد كيفية تأثير مشاركة الموظفين في أداء الموظف والشركة . واعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصف التحليلي . وجرى الدراسة على عينة من العمال في الشركات الاستشارية العاملة في بلغاريا .

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة :

وجود علاقة إيجابية بين الموظف والتفوق التنظيمي ، والمشاركة مرتبطة بشكل إيجابي مع رضا العمال .

ومن أبرز توصيات الدراسة :

تحديد طرق الاتصال المناسبة التي من شأنها زيادة وعي الموظفين بالمنظمة وأهدافها ، والبحث بانتظام عن آراء الموظفين بأداء عملهم في الشركة .

2-A Study of Pinar and Musa : Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance . College of Business Administration

Valparaiso University , Turkish , 2008.

تهدف هذه الدراسة في تأثير استراتيجيات القيادة ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي وأداء الأعمال المطلوب للشركات التركية في منطقة بحرية. تمت مقابلة مديري 200 شركة تم اختيارها عشوائياً من قائمة تضم 7200 شركة في ثلاث مدن رئيسية في منطقة بحر إيجه في تركيا باستخدام أداة مسح. بناءً على ردود 157 مديراً من الشركات التركية .

ومن أبرز نتائج الدراسة :

وجود علاقة كبيرة بين التفوق التنظيمي وأداء الأعمال ، وبين استراتيجيات القيادة وأداء الأعمال. بالإضافة إلى ذلك لعبت استراتيجيات القيادة دوراً وسيطاً في تحقيق التفوق المؤسسي وأداء الأعمال .

ومن أبرز التوصيات :

تساعد المديرين والأكاديميين على فهم عوامل التفوق التنظيمي والقيادة التي تساهم في تحقيق أداء أعمال أعلى .

المطلب الثالث : الدراسات السابقة للذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي

دراسة سناء خضر يوسف بعنوان : دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة الحمدانية ، كلية علوم الادارة والاقتصاد ، العراق ، 2019.

تهدف الدراسة إلى تشخيص وتفسير علاقة الارتباط والتأثير بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي ، لتحقيق هذا الهدف طورت الاستبانة ووزعت على عينة بلغت 51 فرد يمثلون القيادات الأكاديمية ، وتم معالجة البيانات وتحليلها ببرنامج SPSS.

أهم نتائج الدراسة :

توافر الذكاء الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة يساهم في تعزيز التفوق التنظيمي

أهم توصيات الدراسة :

ضرورة الاهتمام الرؤية الاستراتيجية للجامعة المبحوثة لتحديد مستقبلها بكفاءة وصياغة الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها بفعالية .

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا للجانب النظري من موضوع دراستنا هذه، و في المبحثين الأول و الثاني منه نكون قد سلطنا الضوء على المفاهيم الأساسية للذكاء الاستراتيجي و التفوق التنظيمي حيث يعتبر الذكاء و التفوق من الأدوات الأساسية في عصرنا الحالي الذي يركز على المعلومة التي تعتبر المورد الأساسي له، التي من شأنها تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة.

أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه مجموعة من الدراسات السابقة العربية منها و الأجنبية، لنصل في الأخير للاستفادة المرجوة منها .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعدما تطرقنا إلى المفاهيم الرئيسية لكل من الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي ، نسعى في هذا الفصل لإسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري على الجانب التطبيقي ومعالجته ميدانيا . من خلال دراسة استطلاعية في مؤسسة موبيليس في ولاية الوادي لدراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة .

ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين

المبحث الأول يتعلق بالطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة .

المبحث الثاني يتعلق بالنتائج ومناقشتها .

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

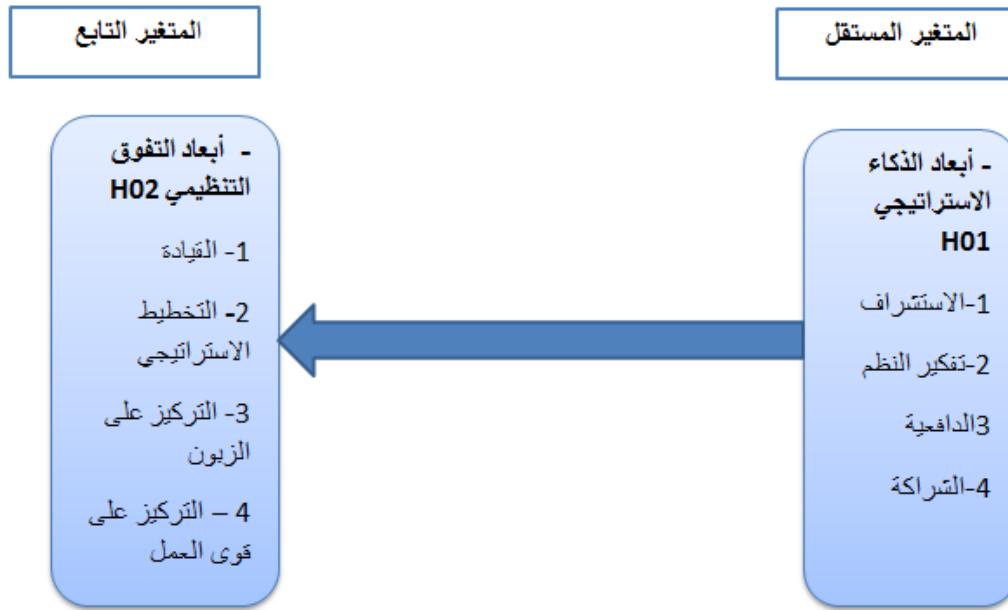
سنتناول في هذا المبحث إلى الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية ، من خلال مطلبين رئيسيين ففي المطلب الأول سوف نعلم الطريقة المعتمدة في إعداد هذا المبحث ، أما المطلب الثاني فيتضمن الأدوات التي استخدمت في الدراسة الميدانية .

المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية

سوف نتناول في هذا المطلب النموذج الافتراضي لهذا البحث ، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة وذلك تمهيدا لما نعرضه في هذا الجانب التطبيقي .

الفرع الأول : نموذج الدراسة

الشكل رقم (6) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطلبة

من خلال الشكل السابق يمكن توضيح بعض المفاهيم لمتغيرات الدراسة و المتمثلة في :

أولا : المتغير المستقل

و هو المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات و يتمثل في دراستنا للذكاء الاستراتيجي و المتكون من أبعاد هي: (الاستشراف ، التفكير بالنظم ، الدافعية ، الشراكة)

ثانيا : المتغير التابع

و هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل و لا يؤثر فيه و يتمثل في دراستنا بالتفوق التنظيمي و أبعاده كما يلي :

(القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الزبون ، التركيز على قوى العمل)

الفرع الثاني : مجتمع الدراسة

تقدم نبذة مختصرة عن مؤسسة موبيليس ، وأهم ماتقدمه من خدمات لجميع الزبائن والمتعاملين لهذه المؤسسة .

أولا : التعريف بمؤسسة موبيليس:

إن استقلالية قطاع البريد والمواصلات في الجزائر أدى إلى ظهور وحدتين مستقلتين هما: بريد الجزائر واتصالات الجزائر، هذه الأخيرة تعد المتعامل الأول والتاريخي للهاتف النقال، باعتبارها المتحصل الأول على رخصة استغلال شبكة الهاتف النقال في الجزائر، وبما أن تنبؤات المختصين حول سوق النقال في الجزائر كانت توحى بتزايد عدد المشتركين، لجأت اتصالات الجزائر إلى تحويل رخصتها نحو فرع جديد لها هو مؤسسة موبيليس. موبيليس عبارة عن مؤسسة عمومية إطارها القانوني هو "شركة ذات أسهم"، برأس مال اجتماعي يقدر بـ 250.000.000.00 دج مقسمة على 1000 سهم، كل سهم بقيمة 250000 دج، وهي فرع 100%

لشركة اتصالات الجزائر، مقرها الاجتماعي موجود في الجزائر العاصمة وبالضبط في حي الأعمال بباب الزوار. ولقد اتخذ قرار تأسيس موبيليس بعد انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية بتاريخ 2003/01/18 وكذا المرسوم التنفيذي رقم 02-18 بتاريخ 2002/05/26 الذي أعطى الموافقة على منح رخصة استغلال الشبكة العامة للاتصالات (GMS) .

بتاريخ 2004/12/15، قامت باستخدام الشبكة (UMTS) في الجزائر، وبهذا انضمت إلى 40 متعامل في العالم ممن يتحكمون في هذه التكنولوجيا، وفي فيفري 2005 أطلقت بوابتها (GPRS) ، وبهذا أصبحت المتعامل الحقيقي الوحيد المتعدد الخدمات في الجزائر. وفي جويلية 2005 موبيليس تتحصل على 2 مليون مشترك وإلى غاية مارس 2008 وصل عدد المشتركين إلى 9502911 مشترك.

ويقدر مشركي موبيليس حاليا 10.000.000 مشترك.

التشكيلة البشرية لموبيليس تتكون من 4117 عامل بحيث:

94.90% من التشكيلة موظفون بعقود غير محددة المدة.

20.72% من التشكيلة ذو مستوى جامعي.

77.42% عبارة عن مهندسين وتقنيين.

23.02% من العمال سنهم أقل من 30 سنة.

كما تتوفر موبيليس على إمكانيات مادية حيث تملك:

114 وكالة تجارية و 5 مخازن خاصة بمنتجات المؤسسة.

في شهر ديسمبر 2007 عين السيد لونيس بلحرات رئيس مدير عام للمؤسسة خلفا للسيد الهاشمي بلحمدي الذي قاد المؤسسة منذ 2004.

وللعلم فإن مؤسسة موبيليس يقودها مدير عام بدل رئيس مدير عام وهو السيد مهمل أزواو الذي عين في ديسمبر 2010.

لقد سعت المؤسسة إلى تصميم "اسم تجاري" و "شعار خاص" وذلك لإظهار هويتها المرئية.

إن الاسم التجاري للمؤسسة مؤلف من كلمتين "موبيل" التي تعني الهاتف النقال و "يس" التي تدل على امتلاك الآخر للشيء، وعليه فالمعنى الكامل للكلمة موبيليس هو "هاتفك النقال".

ثانيا مهام مؤسسة موبيليس:

تتلخص مهام مؤسسة موبيليس في النقاط التالية:

- تركيب، تطوير واستغلال شبكات وتجهيزات الهواتف النقالة.
- استيراد وتوزيع التجهيزات الخاصة بالهاتف النقال.
- بيع الخدمات المتعلقة بالهاتف النقال.
- الإبداع واقتناء كل براءة أو أي رخصة تتعلق بهدفها.
- صيانة الشبكات، الخدمات وكذا التجهيزات الخاصة بالهاتف النقال.
- القيام بكل التعاملات المالية، الصناعية، التجارية وأيضا العقارية المتعلقة بنشاطاتها والتي من شأنها أن توسع وتنمي المؤسسة.
- ضمان توفير المنتجات والخدمات بصفة دائمة لكل الزبائن عبر كامل التراب الوطني مع مراعاة قواعد المساواة والاستمرارية وقابلية التكيف.
- ضمان أمن الشبكة ونوعية الاتصال لإرضاء الزبائن مع الدخول في المنافسة الدولية بالاشتراك مع اختصاصيين في الميدان.
- المساهمة في تكوين عمالها وتحسين مستواهم.

ثالثا أهداف مؤسسة موبيليس:

- ينبغي على موبيليس الحفاظ على حصتها في السوق الراهنة وعليه استثمار أجزاء جديدة بغية تحسين مساهمتها في السوق بإبقاء أبعادها تجاه منافسيها والمتمثلان في كل من "جازي" و "نجمة".
- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصة السوقية.
- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى نسبة 100%.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- تطوير الخبرة والأداء.
- ترقية القدرة التنافسية.
- تحقيق الربح والنمو.
- المشاركة في التنمية الوطنية.
- الحصول على شهادة الإيزو V2000 و ISO9001.
- منح المنتجات الممكن دخولها ضمن فروع جديدة.
- زيادة الاستفادة ونجاعة الشركات، وهذا عبر منحها رسومات منطقية من الممكن إدخالها.
- تلبية حاجيات وما يرتقبه المستهلك الجزائري بتطوير نسبة أداء مجالات النشاطات الإستراتيجية التالية: الدفع المسبق والدفع المشترك.
- تعدد نقاط البيع المباشرة ووضع شبكة توزيع بالشراكة مع المختصين.
- تنمية قنوات التوزيع.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تغطية عبر الراديو على الأقل لـ 95% من السكان.
- بلوغ عدد مشتركين قدره 12 مليون قبل نهاية السنة الحالية.
- ضمان تشكيلة عمال وفق المقاييس الدولية: عامل لكل 4000 زبون.
- بلوغ أرباح سنوية تقدر بـ: * النتيجة الإجمالية تساوي 40% من رقم الأعمال.
- * الربح الصافي هو 25% من رقم الأعمال.
- تنمية قنوات التوزيع.
- تكثيف التغطية وهذا لتقريب العرض من الطلب.

- تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- ترجمة التكنولوجيا المتوفرة لدى المؤسسة في منتجاتها بالسوق وهذا لصنع الفارق في العروض المقدمة خاصة فيما يتعلق بـ (MMS / GPRS...)

الفرع الثالث : عينة الدراسة

حيث تم في هذه الدراسة اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة و المتمثلة في 17 موظف في مؤسسة موبيليس بولاية الوادي وبسبب غياب بعض العمال وجدنا 12 موظف في مكان العمل ، و لهذا الغرض لقد قمنا باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و هذا عن طريق استخدام استبيان ورقي، بحيث تم توزيع (12) استمارة استبيان على عينة الدراسة المختارة عشوائيا من مجتمع الدراسة، ولقد تم استعادة 12 استمارة ، وبعد عملية الفرز و التنظيم فقد تم قبول جميع استمارات الاستبيان لأنه تستوفي الشروط وقابلة لتحليل ، و قد تم توزيعها هذا الاستبيان في مدة قدرها أسبوع .

الجدول رقم (2-2) : يوضح عدد الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة المسترجعة والقابلة لتحليل

العينة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات قابلة للتحليل	الاستمارات الغير قابلة للتحليل
عدد الاستمارات	12	12	12	0

المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية

سوف نتناول في هذا المطلب الأدوات المستعملة التي اعتمدنا عليها لإنجاز هذا البحث و المتمثلة أساسا في أداة الاستبيان بالإضافة الى أدوات و أساليب إحصائية أخرى.

الفرع الأول : إعداد الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا و بشكل أساسي على استبيان من نوع ليكرت الثلاثي تم اعداده كأداة لقياس متغيري الدراسة حيث أن اراء المجيبين عليه تكون مقسمة الى ثلاث اتجاهات كما يلي (غير موافق ، محايد ، موافق)، تمثلت محتوياته و مراحل بنائه كالاتي :

أولاً : خطوات بناء الاستبيان

اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان :

– الاطلاع على الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

- تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان وتحديد الفقرات التي تندرج تحت كل محور.
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل تقييمه و اختبار مدى ملاءمته للبحث موضوع الدراسة
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما رآه الأستاذ المشرف.
- عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص.
- تم تصميم الاستبيان ليستقر في صورته النهائية على 32 فقرة.
- توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ثانياً : محتويات الاستبيان

يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين :

الجزء الأول : و يشمل المعلومات و البيانات الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي)

الجزء الثاني : و يشمل محورين أساسيين و تتمثل في :

- المحور الأول :** يشتمل على المتغير المستقل (أبعاد الذكاء الاستراتيجي) يتكون من (16) عبارة موزعة عن (4) فقرات لمعرفة مدى تحقيق التفوق التنظيمي له **المحور الثاني :** يتمثل في المتغير التابع (التفوق التنظيمي) يتكون من (16) عبارة موزعة على (4) فقرات كما هو موضح فالجدول التالي :

الجدول رقم 3.2 : توزيع فقرات الاستبيان على المحاور

عدد الفقرات	البعد	المحاور	
4	الاستشراف	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	المتغير المستقل
4	التفكير بالنظم		
4	الدافعية		
4	الشراكة		
4	القيادة	أبعاد التفوق التنظيمي	المتغير التابع
4	التخطيط الاستراتيجي		
4	التركيز الزبون		
4	التركيز على قوى العمل		
32	مجموع الفقرات		

المصدر : من إعداد الطلبة

ثالثا : ترميز بيانات الاستثمارات

بعد ما قمنا بجمع الاستثمارات القابلة لتحليل في الدراسة وهي المرحلة الأولى ، تطرقنا للمرحلة الثانية لترميز العبارات والأسئلة الواردة في الاستبانة ، وذلك عن طريق وضع حروف وأرقام لتعبير عنها والمتغيرات التي تحتويها الاستثمارات ، وسنوضح طريقة الترميز والترقيم في الجدول .

الجدول رقم 4.2: ترميز المعلومات الشخصية

الرقم	المتغيرات	
1	ذكر	الجنس
2	أنثى	
1	أقل من 30 سنة	العمر
2	31 - 40 سنة	
3	41 - 50 سنة	
4	أكبر من 50 سنة	
1	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
2	من 5 إلى 10 سنوات	
3	من 11 إلى 20 سنة	
4	أكثر من 20 سنة	
1	دون ليسانس	المستوى التعليمي
2	ماستر / باكالوريا +5	
3	ماستر	
4	شهادات أخرى	

المصدر : من إعداد الطلبة

V17 إلى V32 وقمنا بترميز العبارات المتعلقة بالمتغيرين معا بالرمز V. حيث خصصنا لمتغير المستقل من

V1 إلى V16 وخصصنا للمتغير التابع من

ولقد تم وضع هذه العبارات وفق مقياس ليكرت الثلاثي لقياس اتجاهات الأفراد المعنية بالدراسة كما ذكرنا سابقا ،

ولقد تم إعطاء ترقيم لكل درجة كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم 5.2 : ترقيم درجات ليكرت الثلاثي

1	موافق
2	محايد
3	غير موافق

المصدر : من إعداد الطلبة

وبعد هذه الخطوة قمنا بإدخال هذه العبارات وترميزها وترقيمها في برنامج SPSS22

من خلال عرض المتغيرات في Variable view حيث تم إدخال جميع العبارات والخيارات

الموجهة لها ، وعرض البيانات في Data view التي أدخلنا من خلالها المعلومات المتواجدة

في جميع الاستمارات وذلك عن طريق الأرقام والرموز المذكورة مسبقا .

1- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم الإعتماد على بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في ما يلي :

1-1 أساليب الاحصاء الوصفي :

استعمال برنامج الخدمة الاحصائية في تحليل البيانات وهو عبارة عن حزمة حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات و

تحليلها بواسطة برنامج SPSS22 لإدخال البيانات وتحليلها.

- التكرار : إستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة وفقرات الاستبيان .

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : بهدف تحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان .

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الإستبيان

- التوزيع التكراري : من خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرار الإجابات والنسب المئوية .

- الإنحراف المعياري : من أجل معرفة مدى تركيز الإجابات في إختيار معين لدى أفراد العينة.

2.1 أساليب الإحصاء التطبيقي :

الانحدار البسيط : من أجل تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ومن ثم الإجابة على فرضيات الدراسة .
اختبار T-test: من أجل معرفة ما إذا كانت علاقة ذات الدلالة الإحصائية وتحديد معنوية العلاقة .

الفرع الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة

سنستطرق في هذا الفرع إلى صدق وثبات أداة الدراسة ، لأن صدقها وثباتها يؤدي إلى صحة النتائج الدراسة بأكملها ، وعدم صحتها يبين أن البحث بلا قيمة . كما سنوضح كتالي:

أولا : صدق الدراسة

في هذه المرحلة إعتمدنا على الصدق الظاهري من خلال تحكيم وتنسيق الإستبيان مع الأستاذ المؤطر ، ومع تعديل وحذف بعض الفقرات تم الخروج بها على شاكلتها الحالية و النهائية .

ثانيا : ثبات أداة الدراسة

من أجل ثبات البيانات الواردة في الاستمارات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يعبر عن درجة صدق وموثوقية الإستبيان وسنوضح في الجدول التالي نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ .

جدول 6.2 : نتائج اختبار وصدق الدراسة للمحور الأول (الدكاء الاستراتيجي)

المحور	العبارات	معامل الفا كرونباخ
المحور الاول	16	0.73

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا أن معمل ألفا كرونباخ 0.77 وهي أكبر من 0.6 ، فكلما كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 دل ذلك على إتساق أداة الدراسة وبالتالي يمكن القول بأنه يوجد إتساق ودرجة عالية من الثبات ويعكس المصدقية .

جدول 7.2 : نتائج اختبار وصدق الدراسة للمحور الثاني (التفوق التنظيمي)

المحور	العبارات	معامل الفا كرونباخ
المحور الثاني	16	0.89

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ 0.89 وهي أكبر من 0.6 مما يدل على ثبات الاستبيان وعليه يمكن قبول الدراسة وتعكس مصداقيتها .

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث الى نتائج التحليل الاحصائي للمقاييس، و هذا بواسطة التكرارات و النسب المئوية بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية للعينة محل الدراسة، و بواسطة الوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية بالنسبة لإجابات أفراد العينة، و لهذا الغرض تم تقسيم المبحث كالتالي :

المطلب الأول : عرض المؤشرات الوصفية لعينة الدراسة

نتناول في هذا العنصر خصائص أفراد العينة من حيث (الجنس، العمر ، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
الفرع الأول :خصائص مفردات العينة حيث سنوضح فيه الخصائص المذكورة سابقا و نتائجها في الجدول الآتي أدناه:

الجدول 8.2 : يوضح خصائص مفردات العينة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	83.3
	أنثى	16.7
	المجموع	100
العمر	أقل من 30 سنة	8.3
	سنة 31-40	66.7
	سنة 41-50	25.0
	أكبر من 50 سنة	0
	المجموع	100
	المجموع	12
المستوى التعليمي	دون ليسانس	8.3
	ليسانس	50.0
	ماستر أو باكلوريا+5	33.3
	شهادات أخرى	8.3
	المجموع	100
	المجموع	1

المجموع	12	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2
	من 5 الى 10 سنوات	5
	من 11 الى 20 سنة	5
	أكثر من 20 سنة	0
	المجموع	12
المسمى الوظيفي	مسير	7
	غير مسير	5
	المجموع	12

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثاني : التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

حيث تم تقسيمها كتالي :

أولا : توزيع العينة حسب الجنس

ينقسم أفراد العينة المبحوثة حسب الجنس كما يلي :

الجدول 9.2 : توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	10	83.3
أنثى	2	16.7

المصدر : من اعداد الطلبة

بناءً على الجدول السابق نلاحظ بأن (10) من اجمالي أفراد العينة كانت من الذكور أفراداً في حين أن

(2) من اجمالي أفراد العينة كانت من الاناث و يتضح لنا من خلال الشكل السابق بأن النسبة الأكبر تعود

للذكور حيث بلغت وهذا مايدل على أن 83.3 % و التي تفوق نسبة الاناث التي بلغت 16.7%

العمل في مؤسسة موبيليس منحصر على ذكور بشكل كبير .

ثانيا : توزيع العينة حسب العمر

لتوضيح تركيبة المؤسسة حسب العمر قمنا برسم الجدول التالي :

الجدول 10.2 : توزيع العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	8.3
سنة 31-40	8	66.7
سنة 41-50	3	25.0
أكبر من 50 سنة	0	0

المصدر : من اعداد الطلبة

انطلاقا من الجدول السابق نلاحظ بأن الفئة العمرية التي تتراوح بين 31 سنة إلى 40 سنة هي الفئة الطاغية ، تليها الفئة العمرية ما بين 41 سنة إلى 50 سنة ، و أخيرا الفئة أقل من سنة ، كما لاحظنا غياب كلي للفئة التي أكبر من 50 سنة .

يتضح لنا من خلال الشكل السابق أن موظفي مؤسسة موبيليس محل الدراسة كانت أعمارهم تتراوح بين 31 سنة إلى 40 سنة هي الفئة ذات أكبر نسبة والتي قدرت ب 66.7 % و هذا يعود أن هذه الفئة لديها خبرة في التعامل مع التقنيات الحديثة في حين كانت الفئة العمرية ما بين 41 الى 50 سنة بنسبة تقدر ب 25%، أما الفئة الأخيرة التي أقل من 30 سنة كانت نسبتها 8.3%، و هذا ما يظهر التنوع العمري بالنسبة لموظفي المؤسسة .

ثالثا : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

يتوزع أفراد العينة المبحوثة في مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي كما يلي :

الجدول 11.2 : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
دون ليسانس	1	8.3
ليسانس	6	50.0

33.3	4	ماستر أو باكلوريا+5
8.3	1	شهادات أخرى

المصدر : من اعداد الطلبة

نلاحظ من خلال المعطيات الجدول أن أغلب موظفي مؤسسة موبيليس كانوا متحصلين عن شهادة ليسانس حيث بلغ عددهم 6 موظفين من اجمالي أفراد العينة و 4 موظفين حاصلين على شهادة ماستر أو بكالوريا+5 ، وموظف متحصل على شهادات أخرى و موظف آخر دون ليسانس .

و يوضح لنا الشكل السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من حاملي الشهادات الجامعية فقد بلغت النسبة الأكبر للحاصلين على شهادة ليسانس بنسبة 50 % ، أما بالنسبة لفئة ماستر و بكالوريا +5 فقد بلغت النسبة ب 33.3 % وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحتوي عناصر ذات كفاءة كبيرة ، وأما فئة دون ليسانس وشهادات أخرى كانت نسبتها 8.3 % لكل منها .

رابعا : توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

يتوزع أفراد العينة المبحوثة في مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة كما يلي :

الجدول 12.2 : توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	16.7
من 5 الى 10 سنوات	5	41.7
من 11 الى 20 سنة	5	41.7
أكثر من 20 سنة	0	0

المصدر : من اعداد الطلبة

يوضح لنا الجدول السابق بأن 5 من اجمالي أفراد العينة المدروسة كانت عدد سنوات عملها (من 5 الى 10 سنوات) و

(من 11 الى 20 سنة) لكل فئة لهم، و 2 من اجمالي أفراد العينة (أقل من 5 سنوات) .

يتبين من الشكل السابق بأن الفئتين مابين (من 5 الى 10 سنوات) و (من 11 الى 20 سنة) كانت نسبتهما 41.7% لكل فئة ، أما الفئة المتبقية كانت نسبتها 16.7%.

خامسا : توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

يتوزع أفراد العينة المبحوثة في مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي كالآتي :

الجدول 13.2 : توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
مسير	7	58.3
غير مسير	5	41.7

المصدر : من اعداد الطلبة

يتضح من الجدول أن 7 من اجمالي العينة المبحوثة كانت تقوم بالعمل برتبة مسير ، و 5 من اجمالي أفراد العينة كانت تقوم بالعمل برتبة غير مسير .

من خلال الشكل السابق يبين أن النسبة 58.3% يزاولون عملهم برتبة مسير ، و 41.7% يزاولون عملهم برتبة غير مسير .

الفرع الثالث : تحليل اتجاهات الموظفين للذكاء الاستراتيجي و التفوق التنظيمي

بما اننا استخدمنا مقياس ليكرت الثلاثي و بالتالي الأرقام التي تدخل فالبرنامج تعبر عن أوزان وتم حساب المدى (3-1=2) تم تقسيمه على عدد الخلايا (3/2=0.66) وإضافة هذه القيمة على أقل قيمة للمقياس و هي 1 و ذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية و بالتالي سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي :

الجدول 14.2 : إجابات الأسئلة و دلالتها

الرمز	درجة القياس	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	الملاحظة
1	موافق	(1 إلى 1.66)	جيد
2	محايد	(1.67 إلى 2.33)	متوسط
3	غير موافق	(2.34 إلى 3)	رديء

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على المخرجات SPSS

تكرارات الفقرات الخاصة بالجزء الثاني :

الجدول الموالي يوضح تكرارات فقرات المحور الثاني على الترتيب ، بالإضافة إلى متوسطات الحسابية لكل عبارة ، الانحراف المعياري ودرجة القياس.

1- المحور الأول : أبعاد الذكاء الاستراتيجي

الجدول 15.2 : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

				التكرارات / النسب المئوية %			العبارة	الرقم
الملاحظة	درجة القياس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق		
جيدة	موافق	0.62	1.25	1	1	10	أعتمد على رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة وحل المشاكل	1
				8.3	8.3	83.3		
جيدة	موافق	0.28	1.08	0	1	11	التنبؤ بالمستقبل يساعد المؤسسة في استغلال الفرص وتجنب التهديدات	2
				0	8.3	91.7		
جيدة	موافق	0.00	1.00	0	0	12	تشخيص الفرص بشكل يمكننا من استثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة	3
				0	0	100		
جيدة	موافق	0.00	1.00	0	0	12	لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية في التعامل مع الأحداث التي يمكن أن تحدث	4
				0	0	100		

5	العمل كنظام يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوح	11	1	0	1.08	0.28	موافق	جيدة
		91.7	8.3	0				
6	تعمل المؤسسة في صورة نظام متكامل ومتربط ومتناسق	9	3	0	1.25	0.45	موافق	جيدة
		75	25	0				
7	أعتمد على دراسة الأفكار بشكل جماعي بدلا من دراستها على شكل فردي	9	2	1	1.33	0.65	موافق	جيدة
		75.0	16.7	8.3				
8	لدى العاملين القدرة على التعامل مع التغيرات المحيطة بالمؤسسة لغرض دراستها وتحليلها	10	1	1	1.25	0.62	موافق	جيدة
		83.3	8.3	8.3				
9	يتم منح العاملين المتميزين في أداء عملهم حوافز مالية ومعنوية	11	1	0	1.08	0.28	موافق	جيدة
		91.7	8.3	0				
10	تمتلك المؤسسة برامج لتدريب العاملين وتطوير امكانياتهم	9	3	0	1.25	0.45	موافق	جيدة
		75.0	25.0	0				
11	هناك تنافس بين العاملين لتقدم المزيد من الإنجازات	9	3	0	1.25	0.45	موافق	جيدة
		25.0	25.0	0				
12	يتم حث العاملين في	11	1	0	1.08	0.28	موافق	جيدة

				0	8.3	91.7	المؤسسة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية الكاملة	
13	جيدة	موافق	0.51	1.14	0	5	7	أرى في الشراكة أسلوبا يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها
					0	41.7	58.3	
14	جيدة	موافق	0.7	1.4	2	1	9	تزداد قوة القرار عندما ينتج من مؤسسات متحالفة
					16.7	8.3	75.0	
15	جيدة	موافق	0.8	1.5	2	2	8	أسعى جاهدا لإقامة علاقات مع مؤسسات قوية لتحسين الوضع المالي
					16.7	16.7	66.7	
16	جيدة	موافق	0.4	1.25	0	3	9	تبحث المؤسسة دائما عن شركاء لتحقيق أهدافها
					0	25.0	75.0	

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق إجابات موظفي مؤسسة موبيليس حيث اشتمل 16 عبارة بالنسبة لمحور الذكاء الاستراتيجي و تم تحليلها بواسطة المؤشرات الإحصائية و ذلك بترتيبها ترتيبا تنازليا لذا بلغت درجة الموافقة للمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري من 1 الى 1.5 و من 0 الى 0.80 على الترتيب و يمكن توضيح ذلك كما يلي :

تصدرت العبارة رقم (15): " أسعى جاهدا لإقامة علاقات مع مؤسسات قوية لتحسين الوضع المالي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.50 و بذلك فهو محصور في المجال (1-1.66) ، و انحراف معياري (0.80)، أي أن الموظفين وافقوا على السعي جاهدا لإقامة علاقات مع مؤسسات قوية لتحسين الوضع المالي. كما أخذت العبارة رقم (14): " تزداد قوة القرار عندما ينتج من مؤسسات متحالفة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 1.40 و ذلك فهو محصور في المجال (1-1.66)، و انحراف معياري (0.79)، و هذا يدل على توجه الموظفين نحو الموافقة من خلال زيادة قوة القرار عندما ينتج من مؤسسات متحالفة.

جاءت العبارة رقم (7): "أعتمد على دراسة الأفكار بشكل جماعي بدلا من دراستها على شكل فردي" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 1.33 و انحصاره في نفس المجال المذكور سابقا، و انحراف معياري (0.65) فقد أكد الموظفين العاملين بالمؤسسة موافقتهم على الاعتماد على دراسة الأفكار بشكل جماعي بدلا من دراستها على شكل فردي.

كما جاءت العبارتين (1) و (8): "أعتمد على رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة وحل المشاكل" و " لدى العاملين القدرة على التعامل مع التغيرات المحيطة بالمؤسسة لغرض دراستها وتحليلها" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 1.25 و انحصاره في نفس المجال مسبقا، و انحرافه المعياري (0.62) فقد أكد الموظفون موافقتهم على الاعتماد على رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة وحل المشاكل وكذلك لدى العاملين القدرة على التعامل مع التغيرات المحيطة بالمؤسسة لغرض دراستها وتحليلها.

رتبت العبارات (6)،(10)،(11)،(16): "تعمل المؤسسة في صورة نظام متكامل ومتربط ومتناسق" و " تمتلك المؤسسة برامج لتدريب العاملين وتطوير امكانياتهم" و " هناك تنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات" وكذلك " تبحث المؤسسة دائما عن شركاء لتحقيق أهدافها" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 1.25 و انحصاره في نفس المجال السابق، و انحرافه المعياري (0.45) ، فقد أكد الموظفون موافقتهم على أن تعمل المؤسسة في صورة نظام متكامل ومتربط ومتناسق و امتلاك المؤسسة برامج لتدريب العاملين وتطوير امكانياتهم وكذلك هناك تنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات و البحث المؤسسة دائما عن شركاء لتحقيق أهدافها.

العبارة الثالثة عشر: " أرى في الشراكة أسلوبا يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها" تصنف بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 1.14 و انحصاره في نفس المجال السابق، و انحرافه المعياري (0.51) ، فقد أكد الموظفون موافقتهم في رؤيتهم للشراكة أسلوبا يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.

العبارات (2) (5) (9) (12): " التنبؤ بالمستقبل يساعد المؤسسة في استغلال الفرص وتجنب التهديدات" و " العمل كنظام يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوح" و " يتم منح العاملين المتميزين في أداء عملهم حوافز مالية ومعنوية" ، " يتم حث العاملين في المؤسسة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية الكاملة" تصنف بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 1.08 و انحصاره في نفس المجال السابق، و انحرافه المعياري (0.28) ، فقد أكد الموظفون موافقتهم على التنبؤ بالمستقبل يساعد المؤسسة في استغلال الفرص وتجنب التهديدات و العمل كنظام يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوح

و يتم منح العاملين المتميزين في أداء عملهم حوافز مالية ومعنوية ، أيضا حث العاملين في المؤسسة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية الكاملة.

تصنف العبارتين الثالثة و الرابعة : " تشخيص الفرص بشكل يمكننا من استثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة" و " لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية في التعامل مع الأحداث التي يمكن أن تحدث" بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 1.00 و انحصاره في نفس المجال السابق، و انحرافه المعياري (0.00) ، فقد تمت الموافقة من طرف الموظفين على تشخيص الفرص بشكل يمكننا من استثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة و كذلك القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية في التعامل مع الأحداث التي يمكن أن تحدث .

المحور الثاني : التفوق التنظيمي

الجدول رقم 16.2 : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التفوق التنظيمي

1	تمتلك إدارة المؤسسة قيادات فعالة	8	4	0	1.33	0.49	موافق	جيدة
		66.7	33.3	0				
2	القيادة العليا لها تأثير مباشر على تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز	11	1	0	1.08	0.28	موافق	جيدة
		91.7	8.3	0				
3	أحرص على إتباع آراء المسؤولين لتعزيز التميز في المؤسسة	12	0	0	1.00	0.00	موافق	جيدة
		100	0	0				
4	كل تفوق يكمن وراءه قيادة راشدة	11	1	0	1.08	0.28	موافق	جيدة
		91.7	8.3	0				
5	أشجع الإدارة على تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة	8	4	0	1.33	0.49	موافق	جيدة
		66.7	33.3	0				
6	تحدد إدارة المؤسسة	9	2	1	1.33	0.65	موافق	جيدة

				8.3	16.7	75.0	خطط واقعية تعكس رؤية القادة ورسالة المؤسسة	
جيدة	موافق	0.00	1.00	0	0	12	تعمل إدارة المؤسسة	7
				0	0	100	تحديد برامج وخطط بما يتلاءم مع مستجدات المجتمع	
جيدة	موافق	0.00	1.00	0	0	12	تحرص إدارة المؤسسة	8
				0	0	12	باستمرار على تحسين أدائها لتقديم خدمات أفضل	
جيدة	موافق	0.45	1.25	0	3	9	تدرك إدارة المؤسسة أن	9
				0	25.0	75.0	الزبون هو العنصر الأساسي في المؤسسة	
جيدة	موافق	0.00	1.00	0	0	12	تهتم إدارة المؤسسة بقياس	10
				0	0	100	مستوى رضا الزبائن	
جيدة	موافق	0.62	1.25	1	1	10	تستمع إدارة الشركة إلى	11
				8.3	8.3	83.3	الزبائن والمستخدمين والعمل على تلبية حاجاتهم	
جيدة	موافق	0.28	1.08	0	1	11	العمل على إبقاء العلاقة	12
				0	8.3	91.7	مستمرة بين المؤسسة والزبون	
جيدة	موافق	0.45	1.25	1	3	8	توفر إدارة المؤسسة مكان	13

				8.3	.25	66.7	عمل آمن ومريح	
--	--	--	--	-----	-----	------	---------------	--

14	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل إدارة المؤسسة للاقتراحات المقدمة من طرف العمال	8	2	2	1.5	0.8	موافق	جيدة
		66.7	16.7	16.7				
15	تعتمد المؤسسة أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة	9	3	0	1.25	0.45	موافق	جيدة
		75.0	25.00	0				
16	إدراك إدارة المؤسسة لمدى أهمية العمال في تحقيق النجاح والوصول إلى الأهداف	8	2	2	1.5	0.8	موافق	جيدة
		66.7	16.7	16.7				

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق إجابات موظفي مؤسسة موبيليس حيث اشتمل 16 عبارة بالنسبة لمحور التفوق التنظيمي و تم تحليلها بواسطة المؤشرات الإحصائية و ذلك بترتيبها ترتيبا تنازليا لذا بلغت درجة الموافقة للمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري من 1 الى 1.5 و من 0 الى 0.80 على الترتيب و يمكن توضيح ذلك كما يلي :

العبارتين رقم (14) (16) : " يوجد اهتمام ومتابعة من قبل إدارة المؤسسة للاقتراحات المقدمة من طرف العمال " و " إدراك إدارة المؤسسة لمدى أهمية العمال في تحقيق النجاح والوصول إلى الأهداف " تأتي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (1.50) ، و انحصاره في المجال (1-1.66) ، و انحراف معياري قدره (0.8) ، فقد موظفين المؤسسة الموافقة على هاته العبارتين ، بمعنى وجود اهتمام ومتابعة من قبل إدارة المؤسسة للاقتراحات المقدمة من طرف العمال و إدراك إدارة المؤسسة لمدى أهمية العمال في تحقيق النجاح والوصول إلى الأهداف .

رتبت العبارة رقم (6) : " تحدد إدارة المؤسسة خطط واقعية تعكس رؤية القادة ورسالة المؤسسة " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 1.33 و انحصاره في نفس المجال السابق ، و انحرافه المعياري (0.65) ، فقد تمت الموافقة من طرف الموظفين على أن تحدد إدارة المؤسسة خطط واقعية تعكس رؤية القادة ورسالة المؤسسة .

و تليها العبارتين (1) (5): "تمتلك إدارة المؤسسة قيادات فعالة" و "أشجع الإدارة على تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 1.33 و انحصاره في نفس المجال السابق، و انحرافه المعياري (0.49)، فقد أكد الموظفون موافقتهم على امتلاك إدارة المؤسسة قيادات فعالة و كذلك تشجيع الإدارة على تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة.

العبرة رقم (11): "تستمع إدارة الشركة إلى الزبائن والمستخدمين والعمل على تلبية حاجاتهم" تصنف المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 1.25 و انحصاره في نفس المجال السابق، و انحرافه المعياري (0.62)، فقد أكد الموظفون موافقتهم على استماع إدارة الشركة إلى الزبائن والمستخدمين والعمل على تلبية حاجاتهم. تصنف العبارات (9) (13) (15): "تدرك إدارة المؤسسة أن الزبون هو العنصر الأساسي في المؤسسة" و "توفر إدارة المؤسسة مكان عمل آمن ومريح" و كذلك "تعتمد المؤسسة أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 1.25 و انحصاره في نفس المجال السابق، و انحرافه المعياري (0.45)، و تمت الإجابة من طرف الموظفين بالموافقة على ادراك إدارة المؤسسة أن الزبون هو العنصر الأساسي في المؤسسة و توفير إدارة المؤسسة مكان عمل آمن ومريح ، أيضا اعتماد المؤسسة أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.

و جاءت العبارات الثانية و الرابعة و الثانية عشر: "القيادة العليا لها تأثير مباشر على تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز" و "كل تفوق يكمن وراءه قيادة راشدة" و "كل تفوق يكمن وراءه قيادة راشدة" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 1.08 و انحصاره في نفس المجال السابق، و انحرافه المعياري (0.28)، بحيث أكد الموظفون فالمؤسسة على القيادة العليا لها تأثير مباشر على تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز و كذلك تأييد عبارة كل تفوق يكمن وراءه قيادة راشدة.

و في الأخير تأتي العبارات التالية (3) و (7) و (8) و (10): "أحرص على إتباع آراء المسؤولين لتعزيز التميز في المؤسسة" و "تعمل إدارة المؤسسة تحديد برامج وخطط بما يتلاءم مع مستجدات المجتمع" و "تحرص إدارة المؤسسة باستمرار على تحسين أدائها لتقديم خدمات أفضل"، "تهتم إدارة المؤسسة بقياس مستوى رضا الزبائن" بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 1.00 و انحصاره في نفس المجال السابق، و انحرافه المعياري (0.00)، و قد أبدى موظفو المؤسسة موافقتهم على الحرص على إتباع آراء المسؤولين لتعزيز التميز في المؤسسة و عمل إدارة المؤسسة تحديد برامج وخطط بما يتلاءم مع مستجدات المجتمع و حرص إدارة المؤسسة باستمرار على تحسين أدائها لتقديم خدمات أفضل و أيضا اهتمام إدارة المؤسسة بقياس مستوى رضا الزبائن.

المطلب الثاني : إختبار الفرضيات

الفرع الأول : الفرضية الرئيسية الأولى H01:

والتي تنص على أن " هناك وعي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة بالذكاء الاستراتيجي " ولقد تم إستخدام هذه الفرضية من أجل الإجابة على السؤال التالي : هل هناك وعي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة بالذكاء الاستراتيجي ؟

أولا : اختبار الفرضيات

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وباعتماد على مخرجات spss تم تشكيل الجدول الموالي :

الجدول رقم 17.2 : متوسط أبعاد الذكاء الاستراتيجي

الابعاد	المتوسط	درجة القياس
الاستشراف	1.60	موافق
تفكير النظم	1.20	موافق
الدافعية	1.40	موافق
الشراكة	1.00	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة

2- عرض النتائج

بما أن كل أبعاد الذكاء الاستراتيجي تحصلت على درجات قياس " موافق " فاننا نقبل الفرضية المطروحة والتي تنص على أن هناك وعي لدى موظفي مؤسسة موبيليس والتي هي محل الدراسة بالذكاء الاستراتيجي . ونرتبها كما يلي : يأتي بعد الشراكة الاولى بمتوسط (1.00) في درجة حصر بين (1.66/1) ثم بعدها تفكير النظم بمتوسط حسابي (1.20) ، ثم بعد الدافعية بمتوسط قدره (1.40) ، وأخيرا الاستشراف بمتوسط (1.60). مما سبق نلاحظ تأثير كبير لكل من تفكير النظم والشراكة في المؤسسة محل الدراسة .

الفرع الثاني : الفرضية الرئيسية الثانية H02:

والتي تنص على أن " هناك تأثير لذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي "

ولقد تم استخدام هذه الفرضية من أجل الإجابة على السؤال التالي : هل هناك تأثير لذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي ؟

ولقد تم تفريعها إلى العديد من الفرضيات الجزئية والتي كانت كالتالي :

الفرضية الجزئية H2.1 : هناك تأثير للاستشراف في تحقيق التفوق التنظيمي

الفرضية الجزئية H2.2 : هناك تأثير لتفكير النظم في تحقيق التفوق التنظيمي

الفرضية الجزئية H2.3 : هناك تأثير لدافعية في تحقيق التفوق التنظيمي

الفرضية الجزئية H2.4 : هناك تأثير لشراكة في تحقيق التفوق التنظيمي

أولا : اختبار الفرضية الجزئية الأولى H2.1

1- اختبار الفرضية

من أجل اختبار الفرضية الجزئية سابقة الذكر وباعتماد على مخرجات SPSS تم تشكيل الجدول التالي :

الجدول 18.2: تأثير للاستشراف في تحقيق التفوق التنظيمي

		الاستشراف	التفوق التنظيمي
الاستشراف	معامل الارتباط	1	0.32
	مستوى المعنوية		0.15
	عدد المشاهدات N	12	12
التفوق التنظيمي	معامل الارتباط	0.32	1
	مستوى المعنوية	0.15	
	عدد المشاهدات N	12	12

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.32 بمستوى معنوية قدرت ب 0.15 وهو أكبر من معامل الارتباط عند مستوى معنوية ، وبالتالي لا توجد علاقة بين الاستشراف وأبعاد التفوق التنظيمي ، وما %مبرمج 5 يعني أيضا أن التفوق التنظيمي لا يتأثر بالاستشراف .

2- إختبار فرضية معامل التحديد:

من أجل اختبار الفرضية الجزئية الأولى بواسطة معامل التحديد ، ندرج الجدول الموالي :

الجدول رقم 19.2: يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية H2.1

modèle	معامل الارتباط	معامل التحديد
1	0.32	0.016

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالإعتماد على الجدول السابق نجد أن معامل الإنحدار يساوي :

$$R-Deux = (0.32)^2 = 0.10$$

من خلال ما سبق نجد أن قيمة معامل التحديد قدرت ب 10%، وهي نسبة ضئيلة

وأن مستوى المعنوية مقدر ب 0.15 وهو أكبر من مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا

5%، وعليه فانه لا يوجد تأثير للإستشراف على التفوق التنظيمي .

ومما سبق ومن خلال اختبار الفرضية الجزئية السابقة يمكننا القول بأن :

H2.1: "هناك تأثير للإستشراف في تحقيق التفوق التنظيمي " فرضية غير مقبولة .

ثانيا : اختبار الفرضية الجزئية الثانية H2.2

1- اختبار الفرضية:

من أجل إختبار الفرضية الجزئية سابقة الذكر وبالإعتماد على مخرجات SPSS

تشكل الجدول التالي :

الجدول 20.2 : تأثير لتفكير النظم في تحقيق التفوق التنظيمي

		تفكير النظم	التفوق التنظيمي
تفكير النظم	معامل الارتباط	1	0.87
	مستوى المعنوية		0.00
	عدد المشاهدات N	12	12

1	معامل الارتباط	0.87	التفوق التنظيمي
	مستوى المعنوية	0.00	
12	عدد المشاهدات N	12	

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.87 عند مستوى المعنوية 0.00 وهو أصغر من معامل الارتباط عند مستوى معنوية، وبالتالي توجد علاقة بين تفكير النظم وأبعاد التفوق التنظيمي مبرمج 5 %، ومما يعني أيضا أن التفوق التنظيمي يتأثر بتفكير النظم .

2- اختبار فرضية معامل التحديد:

من أجل اختبار الفرضية الجزئية الثانية بواسطة معامل التحديد ، ندرج الجدول الموالي :

الجدول رقم 21.2 : يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية H2.2

modèle	معامل الارتباط	معامل التحديد
1	0.87 ^a	0.75

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالإعتماد على الجدول السابق نجد أن معامل الإنحدار يساوي :

$$R-Deux = (0.87)^2 = 0.75$$

من خلال ما سبق نجد أن قيمة معامل التحديد قدرت ب 75%، وهي نسبة قوية جدا وعند مستوى معنوية قدر ب 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا ، وبالتالي فإن هذه الفرضية 5% ذو دلالة إحصائية .

ومما سبق ومن خلال اختبار الفرضية الجزئية السابقة يمكننا القول بأن :

H2.1: "هناك تأثير للاستشراف في تحقيق التفوق التنظيمي " فرضية مقبولة

ولها أثر ايجابي وذو دلالة إحصائية .

ثالثا : اختبار الفرضية الجزئية الثالثة H2.3

من أجل اختبار الفرضية الجزئية سابقة الذكر وبالإعتماد على مخرجات SPSS

تم تشكيل الجدول التالي :

الجدول رقم 22.2: تأثير لدافعية في تحقيق التفوق التنظيمي

التفوق التنظيمي	الدافعية	
0.35	1	معامل الارتباط
0.12		مستوى المعنوية
12	12	عدد المشاهدات N
1	0.35	معامل الارتباط
	0.12	مستوى المعنوية
12	12	عدد المشاهدات N

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.35 بمستوى معنوية قدرت ب 0.12 وهو أكبر من معامل الارتباط عند مستوى معنوية ، وبالتالي لا توجد علاقة بين الدافعية وأبعاد التفوق التنظيمي ، مبرمج 5 % ومما

يعني أيضا أن التفوق التنظيمي لا يتأثر بالدافعية .

2- اختبار فرضية معامل التحديد

من أجل اختبار الفرضية الجزئية الثالثة بواسطة معامل التحديد ، ندرج الجدول الموالي :

الجدول رقم 23.2: يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية H2.3

معامل التحديد	معامل الارتباط	modèle
0.128	0.35	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالاعتماد على الجدول السابق نجد أن معامل الإنحدار يساوي :

$$R - Deux = (0.35)^2 = 0.40$$

من خلال ما سبق نجد أن قيمة معامل التحديد قدرت ب 40%، وهي نسبة أقل من المتوسط نوعا ما .

وأن مستوى المعنوية مقدر ب 0.12 وهو أكبر من مستوى المعنوية المبرمج إحصائية

5%، وعليه فانه لا يوجد تأثير لدافعية على التفوق التنظيمي .

ومما سبق ومن خلال اختبار الفرضية الجزئية السابقة يمكننا القول بأن :

الفرضية الجزئية H2.3 : "هناك تأثير لدافعية في تحقيق التفوق التنظيمي" .

فرضية غير مقبولة وخاطئة وليست لها أثر ايجابي .

رابعاً : اختبار الفرضية الجزئية الرابعة H2.4

من أجل اختبار الفرضية الجزئية السابقة الذكر وبالإعتماد على مخرجات SPSS

تم تشكل الجدول التالي :

الجدول رقم 24.2 : تأثير لشراكة في تحقيق التفوق التنظيمي

		الشراكة	التفوق التنظيمي
الشراكة	معامل الارتباط	1	0.92
	مستوى المعنوية		0.00
	عدد المشاهدات N	12	12
التفوق التنظيمي	معامل الارتباط	0.92	1
	مستوى المعنوية	0.00	
	عدد المشاهدات N	12	12

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.92 عند مستوى المعنوية

0.00 وهو أصغر من معامل الارتباط عند مستوى معنوية ، وبالتالي توجد علاقة كبيرة بين تفكير النظم وأبعاد

التفوق التنظيمي ، ومما %مبرمج 5

يعني أيضاً أن التفوق التنظيمي يتأثر بالشراكة .

2- اختبار فرضية معامل التحديد

من أجل اختبار الفرضية الجزئية الرابعة بواسطة معامل التحديد ، ندرج الجدول الموالي :

الجدول رقم 25.2 : يوضح قيمة معامل التحديد للفرضية H2.4

معامل التحديد	معامل الارتباط	modèle
0.92	0.92 ^a	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالاعتماد على الجدول السابق نجد أن معامل الانحدار يساوي :

$$R - \text{Deux} = (0.87)^2 = 0.83$$

من خلال ما سبق نجد أن قيمة معامل التحديد قدرت ب 83%، وهي نسبة قوية جدا وعند مستوى معنوية قدر ب 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية المبرمج إحصائيا ، وبالتالي فإن هذه الفرضية 5% ذو دلالة إحصائية .

ومما سبق ومن خلال اختبار الفرضية الجزئية السابقة يمكننا القول بأن :

H2.1: "هناك تأثير للشراكة في تحقيق التفوق التنظيمي " فرضية مقبولة

ولها أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية .

المطلب الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج بعد اختبار الفرضيات تحصلنا على ما يلي :

- معظم موظفي مؤسسة موبيليس متحصلين على شهادات جامعية وهذا شيء طبيعي لأن العامل هناك يجب أن يواكب التكنولوجيا والتطورات الحاصلة وتتطلب أيضا مهارات وخبرات عملية .
- ان الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ومكوناته كافة له أهمية فعالة ودور كبير في تحقيق التفوق التنظيمي .
- هناك علاقة تأثير إيجابية ومعنوية وذات دلالة إحصائية لكل من تفكير النظم والشراكة ، وهذا ما يقود إلى الاستنتاج بأنهما أحد المرتكزات الأساسية التي تساهم في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة .
- إجابات الموظفين كلها كانت نحو الموافقة مما يعني أن أسئلة الاستبيان كانت موفقة في صياغتها وإيصال المغزى المطلوب منها لعينة الدراسة .
- عدم وجود أثر للإستشراف على أبعاد التفوق التنظيمي مما يعني أن المؤسسة بحاجة إلى إعادة التفكير في طريقة عملها لأن الاستشراف يعد عنصر أساسي في المؤسسة لأنه يعكس قابلية الفرد على التفكير بالاستناد على إلى قوى غير مرئية .

- وجود علاقة كبيرة جدا بين الشراكة والتفوق التنظيمي وهذا ما يؤكد أن المؤسسة في الطريق الصحيح خاصة من ناحية الشراكة مع المؤسسات الكبرى .
- هناك علاقة قوية أيضا لتفكير النظم مع أبعاد التفوق التنظيمي وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة لها موظفين يعملون عمل جماعي وذلك بترتيب الأنشطة الإدارية في المؤسسة .
- ينعكس الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فرص تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة .

خلاصة الفصل :

للقوف على الأهمية البالغة للذكاء الاستراتيجي و تأثيره على تحقيق التفوق التنظيمي، جاءت دراستنا هذه على عينة من مؤسسة موبيليس فرع ولاية الوادي.

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي لموضوع دراستنا، حيث قمنا بإعطاء فكرة عن مجتمع، عينة و نموذج دراسة، و ليكون للدراسة بعد احصائيا ، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و الذي صمم وفق مقياس ليكارت الثلاثي، كما تعريف بمختلف الأساليب و البرامج الإحصائية المستخدمة و تحليل النتائج و مناقشتها، اختبار الفرضيات للإجابة على الإشكالية الأساسية و الفرعية ، حيث تم الاعتماد بشكل أساسي على برنامج SPSS V23 .

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة نكون قد تمكنا من تسليط الضوء على احد اهم المواضيع المتداولة في عصر تكنولوجيا المعلومات ، الا هو الذكاء الاستراتيجي واثره على عملية التفوق التنظيمي ، والذي اصبح فسيه الحصول على المعلومة من الامور بالغة الاهمية بالنسبة للقادة على مستوى المؤسسات الذين يفترض ان تتوفر فيهم ميزة الذكاء الاستراتيجي ، ولكن لا تكفي هذه المزايا احيانا وحدها في وصول مؤسسة الى مكان مرموق ، وانما بتوفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وتحليلها و حسن استغلالها بذكاء تمكن في الاخير من التفوق التنظيمي للمؤسسات وهذا ما يكفله الذكاء الاستراتيجي .

وبغية التعرف على مدى تطبيق هذا المفهوم المعاصر في بيئة الاعمال التي نعيش فيها وفي محيطها ، كانت وجهتنا مؤسسة موبيليس لولاية الوادي ، اين تمت دراستنا الميدانية انطلاقا من الاشكالية الرئيسية التالية: ما هو تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي ؟.

ومن خلال البحث في جوانب هذا الموضوع وقفنا على العديد من النتائج في جانبها النظري والتطبيقي لنضع على ضوءها العديد من الحلول والمقترحات والمتمثلة في :

أولاً: نتائج الدراسات النظرية

وقفنا على جملة من النتائج في الدراسة النظرية نذكر ابرزها :

يتحقق الذكاء الاستراتيجي بتوفر ابعاده الاستشراف- تفكير النظم- الدافعية- الشراكة.

يلعب الذكاء الاستراتيجي دورا كبيرا في عملية التفوق التنظيمي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من مميزات القادة الذين يستغلون الفرص لتحقيق اهداف المؤسسة

يعتبر الذكاء الاستراتيجي اداة مهمة لتوفير المعلومات الشاملة عن بيئة المؤسسة

2- نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال تحليل ومناقشة الاستبيان توصلنا الى النتائج التالية :

1- النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية :

الجنس الغالب هم جنس الذكور

الفئة العمرية الغالبة من 31 الى 40 سنة

المؤهل العلمي السائد هو المستوى الجامعي

فئة الخبرة المهنية الغالبة هي اكثر من 5 سنوات

2- النتائج المتعلقة بمحاور البحث :

ان الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ومكوناته كافة له اهمية فعالة ودور كبير في تحقيق التفوق التنظيمي .
 هناك علاقة تأثير ايجابية ومعنوية ذات دلائل احصائية لكل من تفكير النظم والشراكة، وهذا ما يقود الى الاستنتاج
 بأنهما احد المرتكزات الاساسية التي تساهم في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة .
 عدم وجود اثر للاستشراف على ابعاد التفوق التنظيمي مما يعني ان المؤسسة بحاجة الى اعادة تفكير في طريقة
 عملها لان الاستشراف يعد عنصر اساسي في المؤسسة لأنه يعكس قابلية الفرد على التفكير بالاستناد على قوى
 غير مرئية .

وجود علاقة كبيرة جدا بين الشراكة والتفوق التنظيمي وهذا ما يؤكد ان المؤسسة في الطريق الصحيح خاصة من
 ناحية الشراكة مع المؤسسات الكبيرة .

هناك علاقة قوية ايضا لتفكير النظم مع ابعاد التفوق التنظيمي وهذا راجع الى ان المؤسسة محل الدراسة لها
 موظفين يعملون عمل جماعي وذلك بترتيب الانشطة الادارية في المؤسسة .
 ينعكس الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فرص تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة .

نتائج الفرضيات:

الفرضية الاولى: والتي تنص على ان هناك وعي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة بالذكاء الاستراتيجي .
 بعد اختبار الفرضية الرئيسية وبالاغتماد على مخرجات برنامج SPSS فإننا نقبل هذه الفرضية المطروحة .
 الفرضية الثانية: والتي تنص على ان هناك تأثير للذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي
 بعد اختبار هذه الفرضية الرئيسية وبالاغتماد على مخرجات برنامج SPSS فإننا نرفض هذه الفرضية .

الاقتراحات :

- بناءا على النتائج المتوصل اليها يمكن ان نتقدم بالاقتراحات التالية :
- الاهتمام بمختلف المعلومات الاستراتيجية من اجل الكشف عن الفرص والمخاطر خارج المنظمة.
 - يجب توفر بصيرة عالية للقادة الاستراتيجيين من اجل دراسة حالة العالم الراهنة ووضع خطط مستقبلية
تضمن نجاح وتطور المؤسسة.
 - يجب تبني نظام حوافز جديد من اجل رفع الاداء للعاملين وتحسين انتاجيتهم وضمان ولائهم .
 - العمل دائما على التحسين والتطوير لشبكة الاتصالات من اجل ارضاء وكسب الزبائن.
 - تحقيق الاهداف المسطرة عمليا .

افاق مستقبلية :

في ضوء هذه الدراسة نجد ان جمع المعلومات وحسن تحليلها واستغلالها من خلال اداة الذكاء الاستراتيجي ، هي الوسيلة الفعالة للوصول الى عملية التفوق التنظيمي، وعليه يمكننا اقتراح المواضيع التالية كبحوث مستقبلية:

- اثر الذكاء الاستراتيجي في زيادة الدافعية
- اثر الذكاء في تحقيق الكمال الوظيفي
- دور ادارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية.

الكتب

1. ابن منظور جمال الدين ، لسان العرب، الجزء التاسع ، دار الفكر، بيروت لبنان ، 1990، ص 40 .
- الطائي محمد عبد حسين ، الخافجي ، ونعمة عباس ، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية ، الطبعة الاولى ، دار الثقافة لنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص 231 .
2. الرملي اسلام طارق ، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات القيادات الشبابية ، مؤتمر الشباب الثاني نحو جيل شبابي قيادي بطموحات و رؤى ، مؤسسة ابداع للدورات والتدريب ، فلسطين ، 2013 ، الصفحة 6 .
3. العقيلي ، عمر وصفي ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2011 ، ص 184.
4. طارق سويدان ، صناعة الذكاء ، الطبعة الأولى ، شركة الإبداع دار الفكر وللنشر والتوزيع ، الكويت ، 2008 ، ص 15.
5. طارق طعمة ، دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية ، المجلد 5 ، العدد 10 ، بغداد العراق ، 2019 ، ص 319 .
6. نعيم ، صلاح عبد القادر ، فن ومهارات التفاعل مع الآخرين ، الطبعة الاولى ، دار أثراء لنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 146 .

الرسائل و الأطروحات الجامعية

7. الدجني ، إباد علي يحي ، واقع التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة رسالة ماجستير في أصول التربية غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2002، ص 35.8
8. الفاعوري أسماء مروان ، أثر فاعلية أنظمة التخطيط الموارد البشرية في التميز المؤسسي / دراسة تطبيقية في أمانة عمان ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان الأردن ، 2012، ص 30.
9. الفتلاوي ايناس عباس يونس ، أثر عمليات التعليم التنظيمي و خصائص المنظمات ، المتعلم في الأداء المتميز/دراسة استطلاعية لعينة من المتدربين في جامعة كربلاء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، العراق ، 2012، ص 82.
10. النجار ، عبد الله حكمت ، عبو داوود ، "تفوق المنظمات في اطار ربط الرأس المال الاجتماعي و نظم إدارة المعرفة /دراسة تطبيقية لأداء القيادة العليا في وزارة الكهرباء ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، كلية بغداد، 2008، ص 136.
11. بوسالم أبو بكر، دور التمكين الاداري في التمييز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، اطروحة دكتوراه منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة ابي بكر بالقائد . 2017. ص 23-46.
12. لعلامية محمد علي ، أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار ، دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال ، رسالة مقدمة كجزء لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وتخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، عنابة ، 2015، ص 5.
13. تامر حمدان عبد القادر مسلم ، أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من جهة نظر القيادات العليا — دراسة حالة الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، (غير منشورة) ، كلية علوم الاقتصاد والادارة ، جامعة الازهر ، غزة ، فلسطين ، 2015 ، ص 14.
14. سعاد حرب ، قاسم ، أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار ، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونزا ، رسالة مقدمة لشهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين ، 2011، ص 47.
15. عريف، مجدي ، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية ، جامعة تشرين ، سوريا ، 2008 ، ص 2.

16. هاشم ، ولدان عبد الستار ، توظيف أبعاد صناع المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي ، رسالة ماجستير في علوم الإدارة الصناعية غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، 2016، ص 69.

الدوريات والمجلات

17. العنزي، سعد علي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي دراسة ميدانية جامعة بغداد 2018. باكر مبارك عثمان الشيخ ، " أثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الادارية جامعة نجران " ، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 9 ، العدد 19 ، 2017 ، ص 284 .

18. المسعودي موسى أحمد ، أثر التطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي ، دراسة في البنوك الإدارية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4 ، العدد 3، 2008 ، ص 2-4 .

19. باشيوة ، حسن عبد الله واري ، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد 2 ، العدد 3 ، 2009 ، ص 113.

20. بلكبكر خليدة. تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة. مجلة الاقتصاد الجديد. مجلد 1. العدد 14. جامعة المدية. 2016.

21. تلا عاصم فائق ، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في جامعة الفلوجة) ، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 24 ، العدد 107 ، بغداد العراق ، 2018 ، ص 113 .

22. حسين وليد حسن ، أحمد عبد محمود ، " الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاساته في تعزيز تمسك الجماعة ، مجلة العلوم المصرفية والتطبيقية ، المجلد 25 ، العدد 4 ، بغداد العراق ، 2017 ، ص 10 .

23. جنان شهاب احمد ،أداء الإدارة في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية ، العدد 3، 2018، ص 305-333.

24. سنة خيضر يوسف ، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي، مجلة تكرير للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد رقم (16) ، العدد (50) ، الجزء 1 ، جامعة العلوم الاقتصادية ، العراق ، 2020، ص 206.

25. د/ علاء محمد نادر و د/ باسم عبد الحسن جاسم، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 2 لسنة 2019 ، ص 223-246.

26. علي رازق جواد العابدي ، وآخرون ، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية ، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 31 ، ، العراق ، 2014، ص 150.

27. عبد الرزاق إبراهيم الشبيخي ، " أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار - دراسة حالة االاعمار والسكان ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 21 ، العدد 85 ، العلوم الاقتصادية والادارية جامعة بغداد ، العراق ، 2017 ، ص 10.

28. خالدية مصطفى عطا ، " الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 43 ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة العراقية ، العراق ، 2015 ، ص 143 .

لتقارير

29. البنك الدولي، 2016.

30. الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة

31. الجائزة الوطنية الأمريكية للجودة

32. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management

33. شحادة ، محمود عبد الرحمان ، تفوق المصارف طبقا لإنعكاسات التعلم التنظيمي في تطوير المقدرات الجوهرية ، بحث مقدم إلى مجلس الدراسات المالية والمحاسبية للحصول على الدبلوم العالي ، جامعة بغداد ، 2009 ، 121.

المؤتمرات والملتقيات والندوات

34. بن داودية وهيبية ، أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال الحديثة ، مداخلة مقدمة في الملتقى السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الاعمال الحديثة ، جامعة حسينية بن بوعلي الجزائر ، 2012 ، ص2.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية.

Books

1. Akdere, Mesut , The Role of knowledge Management in Quality Management Practies: Achieving Performance Excellence in Organizations, Avances in Developing Human Resources, VOI. 11, NO.3, 2009, P354.
 2. Don mc Dowell , Strategie Intelligence, A hand book fir practioners , Managers and users , jean Goldma , United States of America, 2009 , P-P 11-12 .
 3. Don mc Dowel,OP,CIT ,P3
 4. Harteis, CHrisitia,Kock, Thina & Morgenthler ,Barbara "How intuition Contributes To high Performance An Educational Perspective" Us-China Education Review ,Vol 5 ,No (2008) .P- P 68-70 .
 5. Hertz, Havry , Criteria for Performance Excellence, Baldrige Performance Excellence Program, National Institute of Stantards and Technology, Department of Commeree , 2011, P16.
 6. K.Donald tham and Henry M .Kim , Towards startegie intelligence with ontology based enteprise modeling and ABC , PROCEEDINGS of the international business and economice research conference , Las vegas , NV ,
 7. K.Donald tham and Henry M .Kim , OP.Cit , P4
 8. K.Donald tham and Henry M .Kim , Towards startegie intelligence with ontology based enteprise modeling and ABC , PROCEEDINGS of the international business and economice research conference , Las vegas , NV , October 7-11 , 2002 , p2
 9. Maccoby, Michael, Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, Research Technology Management, VOI. 44, NO.3 , (2001) , P-P .1-2.
 10. Mechall Maccoby,OP.Cit,P1.
 11. Phillips, P. C., & Perron, P. Testing for a unit root in time series regression. Biometrika, . (1988).
- Jean Louis Monino , L'information au Cœur de L'Intelligence Economique et Stratégique , Réseau de Recherche sur L'Innovation , Document de Travail , N 27 , France , 2012 , P7.

Articles

12. Souza, Sunil. C & Sequeira, A.H. , MBNQA-A Strategic Instrument for Measuring Performance Healtheare Organization: An Empirical Study, International Journal of Maltidis Ciplihary Research, VOI 1, NO.5,2011,P122..
13. Quarmby, Neil, "Futures works in Strategic criminal intelligence paper presented at the Evolution in Crime and Justice: Trend and Methods Conference convened by the Australian Institute of Criminology in conjunction , 24 march 2003 , P3.
14. Zutshi, Ambika& Creed, Anderw ,Common Sense Versus Intuition in Management Decision-Making, TmcAcademic, Journal Vol 5, No 2. , 2011 , P68 .

Reports

15.Stefan Kuhlmann & al, Improving distributed intelligence in complexe innovation systems, Final report of the Advanced science and technology policy planning network, Karlsruhe, June,1999, P14.

Seminars. Electronic Documents

16.Stefan Kuhlmann , Strategic Intelligence for research policy , First prime of excellence annual conference Munchester Business school ,united Kingdom , 2005, P 7.*J*

الملاحق

الملحق رقم 1: يمثل استمارة الاستبيان موجهة للموظفين



جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



استمارة استبيان حول موضوع:

أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي (دراسة إستطلاعية في موبيليس)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته , أما بعد :

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات , تحت عنوان
" أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي " . "

يشرفنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان بين يديكم الذي سوف نستخدمه كوسيلة لجمع المعلومات اللازمة لإكمال
دراستنا , واعتباركم أحد متخذي القرار في هذه المؤسسة (مدير عام / مدير / مسير / موظف) .
تسرننا مساهمتكم في إثراء هذا البحث وذلك من خلال التكلّام بقراءة العبارات الواردة فيه والوصول إلى نتائج
سليمة من شأنها تعزز هذه الدراسة .

ملاحظات هامة :

*يرجى الإجابة على جميع الفقرات في هذا الاستبيان .

*إن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

الأستاذ المشرف

الدكتور : قعيد ابراهيم

الطالبة :

- تلية ابراهيم

- زلاسي تقي الدين

- عيادي بلخير

❖ الجزء الأول المعلومات و البيانات الشخصية:

الجنس	ذكر	أنثى
-------	-----	------

العمر	أقل من 30 سنة	31 - 40 سنة	41 - 50 سنة	أكبر من 50 سنة
-------	---------------	-------------	-------------	----------------

المستوى التعليمي	دون ليسانس	ليسانس	شهادة الماستر	شهادات أخرى
------------------	------------	--------	---------------	-------------

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
--------------	----------------	-------------------	------------------	----------------

المسمى الوظيفي	مسير	غير مسير
----------------	------	----------

❖ الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول : أبعاد الذكاء الاستراتيجي

البعد	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول : الاستشراف	1- أعتمد على رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة وحل المشاكل			
	2- التنبؤ بالمستقبل يساعد المؤسسة في استغلال الفرص وتجنب التهديدات			
	3- تشخيص الفرص بشكل يمكننا من استثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة			
	4- لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية في التعامل مع الأحداث التي يمكن أن تحدث			
البعد الثاني: التفكير بالنظم	5- العمل كنظام يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوح			
	6- تعمل المؤسسة في صورة نظام متكامل ومترابط ومتناسق			
	7- أعمد على دراسة الأفكار بشكل جماعي بدلا من دراستها على شكل فردي			
	8- لدى العاملين القدرة على التعامل مع التغيرات الخطية بالمؤسسة لغرض دراستها وتحليلها			

البعد الثالث: الدافعية	9-	يتم منح العاملين المتميزين في أداء عملهم حوافز مالية ومعنوية		
	10-	تمتلك المؤسسة برامج لتدريب العاملين وتطوير امكانياتهم		
	11-	هناك تنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات		
	12-	يتم حث العاملين في المؤسسة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية الكاملة		
البعد الرابع : الشراكة	13-	أرى في الشراكة أسلوبا يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها		
	14-	تزداد قوة القرار عندما ينتج من مؤسسات متحالفة		
	15-	أسعى جاهدا لإقامة علاقات مع مؤسسات قوية لتحسين الوضع المالي		
	16-	تبحث المؤسسة دائما عن شركاء لتحقيق أهدافها		

المحور الثاني: أبعاد التفوق التنظيمي

البعد	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول: القيادة	1- تمتلك إدارة المؤسسة قيادات فعالة			
	2- القيادة العليا لها تأثير مباشر على تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز			
	3- أحرص على إتباع آراء المسؤولين لتعزيز التميز في المؤسسة			
	4- كل تفوق يكمن ورائه قيادة راشدة			
البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي	5- أشجع الإدارة على تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة			
	6- تحدد إدارة المؤسسة خطط واقعية تعكس رؤية القادة ورسالة المؤسسة			
	7- تعمل إدارة المؤسسة تحديد برامج وخطط بما يتلاءم مع مستجدات المجتمع			
	8- تحرص إدارة المؤسسة باستمرار على تحسين أداؤها لتقديم خدمات أفضل			
البعد الثالث: التركيز على الزبون	9- تدرك إدارة المؤسسة أن الزبون هو العنصر الأساسي في المؤسسة			
	10- تهتم إدارة المؤسسة بقياس مستوى رضا الزبائن			
	11- تستمع إدارة الشركة إلى الزبائن والمستخدمين والعمل على تلبية حاجاتهم			
	12- العمل على إبقاء العلاقة مستمرة بين المؤسسة والزبون			
البعد الرابع : التركيز على قوى العمل	13- توفر إدارة المؤسسة مكان عمل آمن ومريح			
	14- يوجد اهتمام ومتابعة من قبل إدارة المؤسسة للاقتراحات المقدمة من طرف العمال			
	15- تعتمد المؤسسة أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة			

			16- إدراك إدارة المؤسسة لمدى أهمية العمال في تحقيق النجاح والوصول إلى الأهداف	
--	--	--	---	--

الملحق رقم 2 : حساب ألفا كرونباخ للمحور الأول والثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
3.7	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
89.	16

الملحق رقم 3 : حساب التكرارات والنسب المئوية لمفردات العينة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	10	83.3	83.3	83.3
أنثى	2	16.7	16.7	100.0
total	12	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	1	8.3	8.3	8.3
	31-40 سنة	8	66.7	66.7	75.0
	41-50 سنة	3	25.0	25.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دون ليسانس	1	8.3	8.3	8.3
	ليسانس	6	50.0	50.0	58.3
	ماستر أو باكالوريا +5	4	33.3	33.3	91.7
	شهادات أخرى	1	8.3	8.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	2	16.7	16.7	16.7
	من 5 الى 10 سنوات	5	41.7	41.7	58.3
	من 11 الى 20 سنة	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مسير	7	58.3	58.3	58.3
	غير مسار	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

الملحق رقم 04 : حساب المتوسط والانحراف المعياري

العبارات	N		Mean	Mode	Std. Deviation	Sum
	Valid	Missing				
أعتمد على رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة وحل المشاكل	12	0	1.2500	1.00	.62158	15.00
التنبؤ بالمستقبل يساعد المؤسسة في استغلال الفرص وتجنب التهديدات	12	0	1.0833	1.00	.28868	13.00
تشخيص الفرص بشكل يمكننا من استثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة	12	0	1.0000	1.00	.00000	12.00
لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية في التعامل مع الأحداث التي يمكن أن تحدث	12	0	1.0000	1.00	.00000	12.00
العمل كنظام يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوح	12	0	1.0833	1.00	.28868	13.00
تعمل المؤسسة في صورة نظام متكامل ومترابط ومتناسق	12	0	1.2500	1.00	.45227	15.00
أعتمد على دراسة الأفكار بشكل جماعي بدلا من دراستها على شكل فردي	12	0	1.3333	1.00	.65134	16.00
لدى العاملين القدرة على التعامل مع التغيرات المحيطة بالمؤسسة لغرض دراستها وتحليلها.	12	0	1.2500	1.00	.62158	15.00
يتم منح العاملين المتميزين في أداء عملهم حوافز مالية ومعنوية	12	0	1.0833	1.00	.28868	13.00
تمتلك المؤسسة برامج لتدريب العاملين وتطوير امكانياتهم	12	0	1.2500	1.00	.45227	15.00

هناك تنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات	12	0	1.2500	1.00	.45227	15.00
يتم حث العاملين في المؤسسة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية الكاملة	12	0	1.0833	1.00	.28868	13.00
أرى في الشراكة أسلوبا يفيد المنظمة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها	12	0	1.4167	1.00	.51493	17.00
تزداد قوة القرار عندما ينتج من مؤسسات متحالفة	12	0	1.4167	1.00	.79296	17.00
أسعى جاهدا لإقامة علاقات مع مؤسسات قوية لتحسين الوضع المالي	12	0	1.5000	1.00	.79772	18.00
تبحث المؤسسة دائما عن شركاء لتحقيق أهدافها	12	0	1.2500	1.00	.45227	15.00
تمتلك إدارة المؤسسة قيادات فعالة	12	0	1.3333	1.00	.49237	16.00
القيادة العليا لها تأثير مباشر على تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز	12	0	1.0833	1.00	.28868	13.00
أحرص على إتباع آراء القادة لتعزيز التميز في المؤسسة	12	0	1.0000	1.00	.00000	12.00
كل تفوق يكمن ورائه قيادة راشدة	12	0	1.0833	1.00	.28868	13.00
أشجع الإدارة على تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة	12	0	1.3333	1.00	.49237	16.00
تحدد إدارة المؤسسة خطط واقعية تعكس رؤية القادة ورسالة المؤسسة	12	0	1.3333	1.00	.65134	16.00
تعمل إدارة المؤسسة تحديد برامج وخطط بما يتلاءم مع مستجدات المجتمع	12	0	1.0000	1.00	.00000	12.00
تحرص إدارة المؤسسة باستمرار على تحسين أدائها لتقديم خدمات أفضل	12	0	1.0000	1.00	.00000	12.00
تهتم إدارة الشركة بقياس مستوى رضا الزبائن	12	0	1.0000	1.00	.00000	12.00
تستمع إدارة المؤسسة إلى الزبائن والمستخدمين والعمل على تلبية حاجاتهم	12	0	1.2500	1.00	.62158	15.00

العمل على إبقاء العلاقة مستمرة بين المؤسسة والزبون	12	0	1.0833	1.00	.28868	13.00
تدرك إدارة المؤسسة أن الزبون هو العنصر الأساسي في المؤسسة	12	0	1.2500	1.00	.45227	15.00
توفر إدارة المؤسسة مكان عمل آمن ومريح	12	0	1.4167	1.00	.66856	17.00
يوجد اهتمام ومتابعة من قبل إدارة المؤسسة للاقتراحات المقدمة من طرف العمال	12	0	1.5000	1.00	.79772	18.00
تعتمد المؤسسة أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة	12	0	1.2500	1.00	.45227	15.00
إدراك إدارة المؤسسة لمدى أهمية العمال في تحقيق النجاح والوصول إلى الأهداف	12	0	1.5000	1.00	.79772	18.00

الملحق رقم 05 : حساب متوسط أبعاد الذكاء الاستراتيجي

	N	Mean
الاستشراف	12	1.60
تفكير	12	1.20
الدافعية	12	1.40
الشراكة	12	1.00
Valid N (listwise)	12	

الملحق رقم 06 : حساب الانحدار القياسي المتعدد لاختبار الفرضيات

1- الاستشراف

Correlations			
		التفوق	الاستشراف
Pearson Correlation	التفوق	1.000	.325
	الاستشراف	.325	1.000
Sig. (1-tailed)	التفوق	.	.151
	الاستشراف		

	الاستشراف	.151	.
N	التفوق	12	12
	الاستشراف	12	12

Model Summary ^b			
Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.325 ^a	.106	.016

2- تفكير النظم

Correlations			
		التفوق	تفكير
Pearson Correlation	التفوق	1.000	.871
	تفكير	.871	1.000
Sig. (1-tailed)	التفوق	.	.000
	تفكير	.000	.
N	التفوق	12	12
	تفكير	12	12

Model Summary ^b			
Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.871 ^a	.759	.735

3- الدافعية

Correlations			
		التفوق	الدافعية
Pearson Correlation	التفوق	1.000	.357
	الدافعية	.357	1.000
Sig. (1-tailed)	التفوق	.	.127
	الدافعية	.127	.
N	التفوق	12	12
	الدافعية	12	12

Model Summary ^b			
Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.357 ^a	.128	.040

4- الشراكة

Correlations			
		التفوق	الشراكة
Pearson Correlation	التفوق	1.000	.924
	الشراكة	.924	1.000
Sig. (1-tailed)	التفوق	.	.000
	الشراكة	.000	.
N	التفوق	12	12
	الشراكة	12	12

Model Summary ^b			
Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.924 ^a	.853	.839