



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر LMD

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء الريادي للمؤسسات الناشئة في الجزائر -دراسة حالة مؤسسة يسير-

نوقشت واجيزت يوم: 2025/05/27

تحت اشراف:

د. عادل غربي

من اعداد الطلبة

- شبابي إيهاب

- دفرور وردة

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
دربال سمية	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
عادل غربي	أستاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
تامة الهاشمي	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

السنة الجامعية: 2025/2024

الاهداء

الحمد لله الذي هداي ويسر لي أمري وأنار لي دربي ووفقني لإنجاز هذا العمل
وأهدي هذا العمل إلى من سهرت الليالي لأجلي، وكانت دعواها لي بالتوفيق نبع الحنان "أمي الغالية" إلى من
علمني أن العلم سلاح الحياة، وشجعني على طلب العلم والمعرفة "أبي العزيز" أطل الله في عمره
إلى كل عائلتي وخالي العزيز "محمد" الذي كان دائما يشجعني ويحفزني إلى رفقاء الدرب الدراسي بجامعة
الشهيد حمة لخضر وإلى كل من ساعدني ولو بكلمة

إيهاب

الاهداء

اهدي ثمرة عملي المتواضع الى كل من أحبهم قلبي ولا يسعني حصرهم
وردة

شكر وتقدير

ومن حق النعمة الذكر

واقبل جزاء للمعروف الشكر

فبعد شكر الله عز وجل

المتفضل بجليل النعم نتقدم بجزيل الشكر الى

الأستاذ المشرف "عادل غربي" لكل ما قدمه لنا من توجيهات ونصائح قيمة طيلة مشوارنا ولم يبخل علينا بأي معلومة

بل كان نبراسا للعلم والأخلاق، وساهم في اثراء بحثنا بكل جوانبه، فله من جزيل الشكر والثناء كما ولا يفوتنا ان نتقدم

بالشكر الى لجنة المناقشة الموقرة وبالشكر الخالص الى القائمين على مؤسسة يسير وإلى كل من قدم لنا يد العون في

إنجاز هذا العمل المتواضع سواء من قريب أو بعيد

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء الريادي في مؤسسة يسير بالجزائر العاصمة، بالاعتماد على ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة) كمتغير مستقل والاداء الريادي كمتغير تابع.

وقد اعتمدت في الدراسة النظرية على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي، مستخدمة الاستبيان كأداة لمعرفة اراء عينة الدراسة المكونة من 99 موظف وموظفة بمؤسسة يسير، وباستخدام برنامج الحزم الاحصائية spss وبرنامج Smart pls تم تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة بعدة اساليب إحصائية.

واظهرت الدراسة وجود تأثير ايجابي للأبعاد الذكاء الاستراتيجي على الاداء الريادي بأبعاده الثلاثة وبان توافر الذكاء الاستراتيجي وابعاده يساهم في تحسين والارتقاء بالأداء الريادي داخل المؤسسة، كما كشفت بأن ثمة تباين في تأثير هاته الأبعاد على تحسين الاداء، كما بينت الدراسة أن معامل التحديد المفسر لعلاقة الذكاء الاستراتيجي بتحسين الاداء الريادي بلغ 72.30%، أي أن كل تغيير قيمته في الذكاء الاستراتيجي بنسبة 1% ينتج عنه تغير بقيمة 72.30% في تحسين الاداء الريادي، والباقي تفسره عوامل أخرى.

ومن خلال النتائج المحصل عليها قدمنا توصيات بضرورة تطبيق الذكاء الاستراتيجي كاستراتيجية فعالة بل وانشاء نظام للذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسة من اجل تطوير خدمات المؤسسة وتحسين ادائها.

كلمات مفتاحية: ذكاء استراتيجي، اداء ريادي، ريادة الاعمال. مؤسسة يسير.

Abstract:

This study aims to examine the impact of strategic intelligence on enhancing entrepreneurial performance at the Yassir Corporation in Algiers. The research is based on the dimensions of strategic intelligence—namely foresight, strategic vision, systems thinking, motivation, and partnership—as the independent variable, and entrepreneurial performance as the dependent variable.

The theoretical part of the study adopts the descriptive method, while the applied part employs the analytical and inferential approach. A questionnaire was used as the primary tool to gather the opinions of a sample consisting of 99 employees at Yassir. The data were analyzed and the study hypotheses tested using various statistical methods through SPSS and Smart PLS software.

The results revealed a positive impact of the strategic intelligence dimensions on entrepreneurial performance in its three aspects. The findings indicated that the presence of strategic intelligence and its dimensions significantly contributes to improving and elevating entrepreneurial performance within the organization. The study also uncovered variations in the degree of impact that each dimension has on performance enhancement. Additionally, the coefficient of determination explaining the relationship between strategic intelligence and the improvement of entrepreneurial performance was found to be 72.30%, meaning that a 1% change in strategic intelligence leads to a 72.30% improvement in entrepreneurial performance, with the remainder explained by other factors.

Based on the findings, the study recommends the implementation of strategic intelligence as an effective strategy and the establishment of a strategic intelligence system within the organization to develop its services and improve its overall performance.

Keywords: Strategic Intelligence, Entrepreneurial Performance, Entrepreneurship, Yassir Foundation.

قائمة المحتويات

II	الاهداء
IV	شكر وتقدير
ب	مقدمة:
6	الفصل الأول: الادبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي
2	مقدمة الفصل:
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء
8	المبحث الثاني: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي
18	خاتمة الفصل:
2	الفصل الثاني: الادبيات النظرية للأداء الريادي
21	مقدمة الفصل:
22	المبحث الأول: مفاهيم عامة عن الاداء الريادي
26	المبحث الثاني: مفاهيم نظرية للأداء الريادي
30	المبحث الثالث: اهمية التوجه نحو الأداء الريادي
34	خاتمة الفصل:
39	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
39	مقدمة الفصل:
37	المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي
41	المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالاداء الريادي
43	المبحث الثالث: مميزات الدراسة الحالية
44	خاتمة الفصل:
39	الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية
47	مقدمة الفصل
48	المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
50	المبحث الثاني: تعريف مؤسسة محل الدراسة
52	المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها
79	خاتمة الفصل:
94	الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين ل 1
94	الملحق رقم (02) الاستبيان 1

قائمة الجداول

13.....	الجدول رقم (1-1): تعاريف الذكاء الاستراتيجي
27.....	الجدول رقم (1-2) يوضح معايير الأداء على المدى الزمني
34.....	الجدول رقم (2-2) استراتيجيات العمل الريادي في المؤسسة.....
38.....	الجدول رقم (3-2): نتائج التوجه نحو الاداء الريادي.....
42.....	جدول رقم (1-4): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.....
43.....	الجدول رقم (2-4): فقرات ابعاد محاور الدراسة.....
43.....	الجدول رقم (3-4): مقياس ليكارت الخماسي.....
46.....	الجدول رقم (4-4) تطور نمو شركة يسير خلال الفترة 2017-2024.....
47.....	الجدول رقم (5-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....
48.....	الجدول رقم (6-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.....
48.....	الجدول رقم (7-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الطور التعليمي.....
50.....	الجدول رقم (8-4): مجال المتوسط الحسابي والاوزان المرافقة له.....
50.....	جدول رقم (9-4) تكرارات بعد الاستشراق.....
51.....	جدول رقم (10-4): تحليل فقرات بعد الاستشراق.....
52.....	جدول رقم (11-4): تكرارات بعد التفكير النظامي.....
52.....	جدول رقم (12-4): تحليل فقرات بعد التفكير النظامي.....
53.....	جدول رقم (13-4): تحليل فقرات بعد الرؤية الاستراتيجية.....
54.....	جدول رقم (14-4): تكرارات بعد الشراكة.....
55.....	جدول رقم (15-4) : تحليل فقرات بعد الشراكة
56.....	جدول رقم (16-4): تكرارات بعد الدافعية.....
57.....	جدول رقم (17-4): تحليل فقرات بعد الدافعية.....
60.....	الجدول رقم (22-4): تصنيف ابعاد المتغير المستقل.....
62.....	الجدول رقم (23-4): أدلة الصديق التقاربي.....
63.....	الجدول رقم (24-4): المحددات القياسية النموذج البنائي.....
65.....	جدول رقم (25-4): نتائج النموذج القياسي للصديق التقاربي للمتغير المستقل.....
66.....	جدول رقم (26-4): نتائج النموذج القياسي المعدل للصديق التقاربي للمتغير المستقل
68.....	جدول رقم (27-4): نتائج معيار التشبعات المقاطعة للمتغير المستقل.....
70.....	جدول رقم (28-4): نتائج معيار fornell and laker للمتغير المستقل.....
73.....	جدول رقم (29-4): نتائج تحليل دلالات معاملات المسار P-value لعلاقة الذكاء الاستراتيجي وأبعاده بالأداء الريادي.....
73.....	جدول رقم (30-4): معامل التحديد المفسر R square لعلاقة الذكاء الاستراتيجي بالأداء الريادي.....
74.....	جدول رقم (31-4) حجم الأثر الجزئي F^2 للذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي.....
75.....	جدول رقم (32-4): حجم الاثر التنبؤي لنموذج دراسة.....

قائمة الاشكال

- 9..... الشكل رقم (1-1): الذكاءات المتعددة
- 11..... الشكل رقم (1-02): أنواع الذكاء حسب تصنيف
- 15..... الشكل رقم (1-3): مراحل الذكاء الاستراتيجي
- 16..... الشكل رقم (1-4): مكونات الذكاء الاستراتيجي
- 18..... الشكل رقم (1-5): طريقة شاملة لعملية الاستراتيجي
- 20..... الشكل رقم (1-6) : نجاح التحالفات الإستراتيجي
- 17..... الشكل رقم (1-7) التنظيمي
- 27..... الشكل رقم (2-1) الابعاد المرتبطة بأنشطة الاداء الريادي
- 28..... شكل رقم (2-2) أنواع الأداء حسب المصدر
- 30..... الشكل رقم (2-3): عناصر الريادة
- 32..... الشكل رقم (2-4): عناصر الأداء الريادي
- 33..... الشكل رقم (2-5): المهارات الفردية للأداء الريادي
- 37..... الشكل رقم (2-6): العناصر المتدخلة في تقييم الأداء
- 44..... الشكل رقم (4-1): النموذج المبدئي للدراسة
- 47..... الشكل رقم (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
- 48..... شكل رقم (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن
- 49..... الشكل رقم (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الطور التعليمي
- 64..... الشكل رقم (4-5): النموذج القياسي للمتغير المستقل قبل التعديل
- 66..... الشكل رقم (4-6): النموذج القياسي للمتغير المستقل بعد التعديل
- 76..... الشكل رقم (4-7): النموذج القياسي النهائي للمتغير المستقل وارتباطه بالمتغير التابع

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين ل 1 99

الملحق رقم (02): الاستبيان 1 100

مقدمة

مقدمة:

شهدت بيئة الاعمال في عصرنا تغيرات وتحديات جوهرية ومتسارعة مما جعلها تتحكم في ملامح الاسواق والمنافسة المحلية والعالمية كما ان هدد التحديات التي تعصف بالمؤسسات والذي ادخلتها في حالة عدم التأكد جعلها تدرك ان ديمومتها واستمراريتها مرهونة بكيفية وضع استراتيجية وتوظيف قدراتها لتحقيق التفوق والريادة، الامر الذي يستلزم من تلك المؤسسات امتلاك مهارات وقدرات استراتيجية وتوافر قيادات ادارية تمتلك من الخصائص ما يمكنها من تطوير وبناء استراتيجيات متقدمة ومرنة وتبني التقنيات والتكنولوجيا السريعة لمواكبة هاته التغيرات في اذواق المستهلكين وارتفاع شراسة التنافس بين المؤسسات.

في هذا السياق برزت مفاهيم ومصطلحات حديثة تتلاءم مع طبيعة العالم المعاصر، الذي يتسم بالحركة والتطور السريع، ومن اهم هذه المفاهيم ظهور مصطلح الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق اهدافها بعيدة المدى بل امسى ضرورة ملحة، بحيث يمكن أن يكون هو العامل الحاسم الذي يفصل بين النجاح والفشل في هاته البيئة المتسارعة، والذكاء الاستراتيجي بشكله العام يتضمن القدرة على استشراف المستقبل، والتفكير بنظام متكامل وشامل، والقدرة على رسم رؤية استراتيجية، وإقامة شراكات مربحة، إلى جانب الدافعية هاته الأبعاد السبعة للذكاء الاستراتيجي تعمل مجتمعة من اجل تطوير وتحسين الاداء الريادي بالمؤسسات، وتلبية متطلبات السوق وتحقق أهدافها الاستراتيجية، مع اختلاف اهمية كل بعد من هاته الأبعاد وفقا لطبيعة كل مؤسسة.

تواجه المؤسسات الاقتصادية بالجزائر بشكل عام اشكالية التفاعل الذكي والفطن مع المتغيرات المحلية والعالمية وكيفية ادماج الذكاء الاستراتيجي في إدارة مختلف الموارد بكفاءة، وتوجيه الاستثمارات نحو المشاريع الأكثر جدوى، وتطوير المشروعات الصغيرة، ويعود هذا الى طبيعة الادارة والمسير، والاعتماد على الحلول الطرفية والمؤقتة، واهمال الابعاد الاستراتيجية التي تحدد كيان المؤسسة ككل.

ولهذا الغرض سلطت دراستنا الضوء على اهمية الذكاء الاستراتيجي وتأثير ابعاده المتعددة على تحسين الاداء الريادي في مؤسسة يسير بالجزائر العاصمة، وتحليل الكيفية التي يمكن لتلك الأبعاد من خلال اعتمادها فعليا، أن تحسن الاداء الريادي بالمؤسسة وتدفعها لانتهاج سياسة المخاطرة وتبني الابداع والاستباقية في استغلال الفرص عن منافسيها في السوق المحلية، وحثمية توظيف هاته الأبعاد بشكل فعال، وتحديد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لرفع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة في مجال انشطتها المختلفة.

اشكالية الدراسة: وبناءا على المعطيات السابقة نطرح التساؤل التالي:

كيف يساهم الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في تحسين الاداء الريادي لدى مؤسسة يسير بالجزائر العاصمة؟

وتندرج تحت هاته الاشكالية مجموعة من الاسئلة الفرعية نوجزها فيما يلي:

- ✓ ما مدى توافر ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على الاداء الريادي لدى المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما هو تأثير الاستشراف على الاداء الريادي لدى المؤسسة محل الدراسة؟

- ✓ ما هو تأثير الرؤية الاستراتيجية على الاداء الريادي لدى المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما هو تأثير تفكير النظم على الاداء الريادي لدى المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما هو تأثير الدافعية على الاداء الريادي لدى المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما هو تأثير الشراكة على الاداء الريادي لدى المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الاولى:

- ✓ هناك توافر لاعتماد ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛

الفرضية الرئيسة الثانية:

- ✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على الاداء الريادي لدى المؤسسة محل الدراسة عند معنوية 5%؛

الفرضيات الفرعية

- ✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف على الاداء الريادي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛
- ✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على الاداء الريادي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛
- ✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتفكير النظم على الاداء الريادي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛
- ✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية على الاداء الريادي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛
- ✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة على الاداء الريادي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛

مبررات اختيار الموضوع:

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع محض الصدفة بل كان استجابة لعدة اعتبارات موضوعية وشخصية:

✓ الاعتبارات الموضوعية:

❖ أهمية الموضوع: لكل من المتغيرين الذكاء الاستراتيجي، والاداء الريادي أهمية بالغة في اقتصاد الاعمال، وهذا ما يبرز أهميتهما في البحث؛

❖ إبراز أهمية الذكاء الاستراتيجي ومدى تأثيره في الاداء المؤسسي والوصول الى الريادة؛

✓ العوائد الكبيرة التي حققتها المؤسسات العالمية الرائدة جراء تطبيقها للذكاء الاستراتيجي في استراتيجياتها وتميزها في ادائها.

✓ الاعتبارات الشخصية:

❖ الاهتمام الشخصي بالجانب الاقتصادي وإدارة الاعمال بالخصوص والرغبة في خوض تجربة مؤسسة ناشئة والسعي الى

اكتساب معارف ومهارات جديدة؛

❖ محاولة البحث والتنقيب على المواضيع الحديثة وإضافة قيمة معرفية علمية ومحاولة تطبيقها على ارض الواقع.

أهمية الدراسة:

يعد الذكاء الاستراتيجي والاداء الريادي من اهم العوامل التي لها دور بارز في تعزيز قدرة المؤسسات على البقاء والتنافس في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة، فبالاعتماد على الذكاء الاستراتيجي، تتمكن المؤسسات من تحليل البيانات والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، مما يمكنها من الوصول الى عالم الريادة في الاداء والقدرة على مواجهة التحديات البيئية المعقدة واستشراف الاحداث والتنبؤ بالحلول والتخطيط لكسب الفرص، وكذا بناء رؤية استراتيجية واضحة، كما ان تطبيق الذكاء الاستراتيجي يعزز من التكامل بين الأهداف قصيرة المدى والرؤى طويلة الأمد، مما يضمن تحقيق استدامة النمو والنجاح على المدى البعيد.

أهداف الدراسة: تحدف هاته الدراسة الى:

- ✓ التعرف بالذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الاداء الريادي؛
- ✓ الكشف عن واقع استخدام الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الناشئة بالجزائر؛
- ✓ التعرف على ابعاد الذكاء الاستراتيجي، وكيف يمكن اعتماده من طرف المؤسسات الاقتصادية بهدف تحقيق منافع وعوائد اقتصادية؛
- ✓ تسليط الضوء على ريادة الاعمال ودور المؤسسات الصغيرة في سيورة عجلة الاقتصاد الوطني؛
- ✓ تحديد العلاقة المتوقعة بين متغيرات الدراسة؛
- ✓ بناء نموذج يفسر تأثير الذكاء الاستراتيجي على الاداء الريادي؛
- ✓ تحليل دور الذكاء الاستراتيجي وابعاده في تحسين الاداء الريادي؛
- ✓ تقديم توصيات لتحسين تطبيقات الذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية.

حدود الدراسة:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** عالجت الدراسة الواقع العملي لاعتماد الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء الريادي في المؤسسات الناشئة دراسة حالة مؤسسة يسير بالجزائر.
- ✓ **الحدود الزمانية:** امتدت دراستنا على مدار انجاز هذا البحث، شملت الدراسة النظرية للمتغيرات وإعداد الادبيات النظرية والتطبيقية والدراسة الميدانية التي امتدت من شهر جانفي 2025 الى شهر افريل سنة 2025.
- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هاته الدراسة على مؤسسة يسير بالجزائر العاصمة.

صعوبات الدراسة:

- كاي بحث واجهتنا في دراستنا عدة صعوبات وتحديات وعراقيل، فقد واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها:
- ✓ ضبط المحددات العامة للدراسة كون أن كلا متغيرات الدراسة واسعة ومتفرعة؛
- ✓ قلة الدراسات الاكاديمية التي تناولت كلا المتغيرين وخاصة المحلية والعربية منها؛
- ✓ فيما يخص الجانب الميداني كبر حجم العينة المبحوثة؛ وصعوبة استجابة افرادها وصعوبة استرجاع النسخ الموزعة.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة الى أربع فصول على الشكل التالي:

✓ الفصل الاول: يتضمن الإطار النظري للدكاء الاستراتيجي؛

✓ الفصل الثاني: يتضمن الإطار النظري للأداء الريادي؛

✓ الفصل الثالث: يعنى بالدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية وعرض اوجه التشابه والاختلاف وكيفية الاستفادة من

الدراسات السابقة؛

الفصل الرابع: يتضمن الطريقة والادوات والبرامج والاجراءات المستخدمة في الدراسة الميدانية وعرض تحليل النتائج واختبار

الفرضيات ومناقشتها.

الفصل الاول: الادبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي

مقدمة الفصل:

في ظل هيمنة الاستقرار خلال المرحلة الحالية، تفرض ديناميكية التقدم والتحول ضرورة وضع استراتيجيات واضحة سعيا لتوجيه جهود المؤسسة نحو استكشاف المجالات غير المعروفة، وتعزيز المهارات الذهنية الضرورية لاستشراف احداث المستقبل، وتجهيز الآليات الكفيلة بمواجهتها، إذ يتمثل العامل الحاسم الذي يميز المنظمات الناجحة في قدرتها على استيعاب التحديات الخارجية والتعامل معها بفعالية، فضلا عن رصد المؤشرات المبكرة وتحليلها بسرعة تفوق منافسيها، مما يعزز ميزتها التنافسية التي تعكس تفرداها، لكن الحفاظ على هذه الميزة يستلزم اعتماد آليات مبتكرة لضمان استدامة تلك القدرات وتعزيزها عبر الزمن.

يعتبر الذكاء الاستراتيجي الأداة المثلى لتزويد المؤسسة بالمعلومات الحيوية عن بيئتها التشغيلية، وفي زمن تسود فيه العولمة الاقتصادية التي أدت إلى توسيع نطاق الأسواق وبروز المنافسة العابرة للحدود، أصبح لزاما على المؤسسات أن تعتمد استراتيجيات تمكنها من التفوق لتبرز أمام نظيراتها، وترسخ أقدامها محليا وعالميا مما يمكنها من التفوق الاستراتيجي الذي يسهل انطلاقها نحو آفاق غير مسبقة من الفرص الاستثنائية.

وقد اهتم الباحثون بموضوع الذكاء الاستراتيجي وبدراسة اهميته وضرورة تطبيقه كنظام لتطوير وتقديم المؤسسات في ادائها، ولأهمية هذا الموضوع قمنا في هذا الفصل بتسليط الضوء على توضيح معنى الذكاء الاستراتيجي والمفاهيم العامة المتعلقة به وتوضيح مراحل وابعاده، حيث تناولنا في هذا الفصل مفهوم الذكاء الاستراتيجي ومراحل وابعاده واهميته واهدافه وابعاده.

وبناء على ذلك، جرى تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء.

المبحث الثاني: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء

يعتبر الذكاء من المفاهيم الجوهرية التي لفتت انتباه العلماء والباحثين منذ ازمة بعيدة، اذ يتجاوز وصفه التقليدي نطاق التفكير الانساني ليضم جوانب متنوعة مثل الادراك، والتحليل، ومعالجة المشكلات والتأقلم مع المحيط، وفي هذا المبحث، سيتم تقديم إطار نظري متكامل حول مفهوم الذكاء، مع استعراض تطور تعريفه وانماطه، كما سيتم التطرق الى النظريات المتعددة التي تناولته من وجهات نظر مختلفة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة عن الذكاء

يعتبر الذكاء من القدرات والمهارات التي فضل بها الله سبحانه وتعالى عن غيره من المخلوقات الأخرى من خلال نعمة العقل التي تعتبر أكبر نعم الله بعد نعمة الإيمان والإسلام فلولا العقل لما عرف إنسان دين الإسلام والنبوة والحق والباطل والخير والشر والمعروف والمنكر، وهذا دليل قاطع على دعوة الله سبحانه وتعالى لجميع البشر إلى استخدام عقولهم في التفكير والتدبير و التأمل في خلق وتكوين الله سبحانه وتعالى وحسن التنظيم والدقة في كل ما خلقه الله تعالى سبحانه وتعالى ومن ابرز ما ذكر من آيات في سياق ذلك قوله لله تعالى: ﴿أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ مَّا خَلَقَ اللَّهُ السَّمُوتَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى ۚ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ لَفِي سَلِيلٍ قَارٍ ۚ﴾ (سورة الروم: آية ٨)

حيث تباينت آراء الباحثين في وضع مفهوم موحد وشامل للذكاء ولا على انواعه لكنهم اتفقوا على انه قدرة عقلية تختلف بين الاشخاص وبين الجماعات، وكذلك تختلف باختلاف الازمان. ومن اجل تكوين تصور لتعريف الذكاء سنبدأ بتعريفه من ناحية اللغة ثم نعرض عددا من التعاريف الاصطلاحية.

اولا: تعريف الذكاء لغة

الذكاء لغة هو تمام الشيء وهو ان يكون الفهم تاما سريعا، ويقول ذكيت النار اي اتممت اشعالها ويقال قد ذكيت الشاة اي اتممت ذبحها، كما يقصد به لغة الفطنة وسرعة الادراك.¹

ثانيا: تعريف الذكاء اصطلاحا

تعريف بينيه (binet): عرف الذكاء على انه المقدرة على الابتكار القائم على الادراك، والموجه نحو غاية، ويتسم بالحكم السليم للأمر.²

● تعريف شترن (Stern): عرفه انه المقدرة على التوافق الذهني مع المشاكل الحياتية وما تفرضه من متغيرات جديدة.³

¹ جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، دار الفكر، بيروت، 1990: ص 106.

² فرحات موساوي، الذكاءات المتعددة وفق نظرية غاردنر وعلاقتها بالتحصيل في المواد الدراسية-دراسة على تلاميذ التعليم الابتدائي المتمدرسين بالمقاطعة التربوية الثالثة بالبيضا ولاية الوادي، اطروحة دكتوراة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2023: ص 22.

³ ابراهيم وجيه محمود، القدرات العقلية، مؤسسة دار المعارف للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1985، ص 110.

وقد عرف جاردنر: الذكاء هو الامكانية على معالجة التحديات او ابتكار منتجات جديدة تحمل قيمتها ضمن بيئة ثقافية واحدة او أكثر.¹

• ويرى وكسلر (wechaslar): بأنه المقدرة الشاملة للفرد على العمل لتحقيق غاية والتفكير بشكل منطقي وان يتعامل بفعالية مع محيطه.²

• ويرى (Croft): الذكاء انه عملية إنتاج المعرفة من خلال الخبرة، بينما ينظر الطيبي على ان الذكاء أحد أجزاء القدرات العقلية الممتازة جدا.³

المطلب الثاني: أنواع الذكاء

صنف جاردنر الذكاء كما يلي:

اولا: الذكاء الاجتماعي (Social Intelligence)

يتجلى في براعة فهم دوافع الآخرين وإدراك مشاعرهم ورغباتهم، وكيفية التفاعل والتعامل معهم بفعالية.⁴

ثانيا: الذكاء الشخصي (Intrapersonal Intelligence)

يمكن الشخص على الوعي بالذات وفهمها بعمق، من خلال إدراك الفرد لعواطفه، ومخاوفه، ودوافعه، إضافة إلى توظيف هذا الذكاء في تنظيم وإدارة وضبط حياته بكفاءة.⁵

ثالثا: الذكاء المنطقي الرياضي (Logical-Mathematical)

هو المقدرة على توظيف الأعداد بشكل فعال والتفكير بطريقة منظمة. يشمل هذا الذكاء الإدراك للعلاقات المنطقية والأنماط والمعطيات والدوال والمفاهيم المجردة المرتبطة بها.⁶

رابعا: الذكاء اللغوي (Linguistic Intelligence)

وهو المهارة في توظيف الألفاظ بشكل فعال سواء من خلال التحدث أو الكتابة، ويتضمن إمكانية فهم وتحليل التركيب اللغوي، والدلالات، والأصوات اللغوية وجوانبها الوظيفية، من اجل استخدام الكلمات ببراعة لفظية.⁷

خامسا: الذكاء الجسمي الحركي (Bodily-kinesthetic Intelligence)

¹ رنا حميدان الجعبة، ابراهيم جابر الشدافان، عفيف حافظ زيدان، فعالية استراتيجيات الذكاءات المتعددة في تنمية مهارات القراءة الابداعية لدى طالبات الصف الرابع الاساسي، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 13، العدد 2، 2024: ص 265.

² بن ورة خديجة، تطوير اختبار الذكاءات المتعددة لجاردنر باستخدام نموذج راش-دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ السنة الثالثة ثانوي بثانويات وادي ارهيو، أطروحة دكتوراة جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغاثم السنة الجامعية 2017، ص: 44.

³ رنا زاهر سلمان الجنابي، تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي من خلال الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في الكليات الأهلية الجامعة في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2021: ص 31

⁴ مؤيد بن خالد الأنصاري، الذكاءات المتعددة في تدريس الرياضيات أنشطة وتطبيقات عملية دار لوتس للنشر الحر، القاهرة، 2018: ص 13.

⁵ محمد عبد الله محمد خوالده، الذكاء العاطفي والذكاء الانفعالي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2004: ص 48.

⁶ توماس آرمسترونغ، الذكاءات المتعددة في غرفة الصف، ترجمة: مدارس الظهران الأهلية، دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، الدمام، الطبعة الأولى، 2006: ص 2

⁷ جابر عبد الحميد جابر، الذكاءات المتعددة والفهم: تنمية وتعميق، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003: ص، 10

يتمثل في مقدرة الشخص على توظيف المهارات الحركية والحسية لجسمه، لتعبير عن أفكاره ومشاعره.¹

سادسا: الذكاء الموسيقي (Musical Intelligence)

يتجلى هذا الذكاء من خلال البراعة في إبداع وتأليف الألحان والايقاع وتحليل الأعمال الموسيقية وتذوقها.²

سابعا: الذكاء المكاني البصري (Spatial Intelligence)

هو المقدرة على فهم البيئة المحيطة، والتعرف على المسارات وتحديداتها، وإنشاء المجسمات، وتنظيم الألوان، والاهتمام بالصور، والرسم والتواصل عبر الخرائط.³

ثامنا: الذكاء الطبيعي (Naturalistic Intelligence)

هو المهارة على التعرف على الكائنات الحيوانية والكائنات النباتية، بالإضافة إلى الظواهر الطبيعية الأخرى كالغيوم والتربة والثروات المعدنية.⁴ والشكل الاتي يعرض أنواع الذكاء:

الشكل رقم (1-1): الذكاءات المتعددة



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على التعريفات السابقة

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للذكاء

¹ رنا حميدان الجعبة، ابراهيم جابر الشدفان، عفيف حافظ زيدان فعالية استراتيجيات الذكاءات المتعددة في تنمية مهارات القراءة الابداعية لدى طالبات الصف الرابع الاساسي، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 13، العدد 2، 2024: ص 265.

² حسن سيد محمدي صميده، الذكاءات المتعددة ومهارات التفكير وعادات العقل: دراسة عملية تنبؤية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 29، العدد 104، 2019: ص 314

³ خالد عادل ناجي أبو الحاج، نظرية الذكاءات المتعددة: دراسة تحليلية نقدية، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 3، 2022 ص 339

⁴ ياسمين مروان زهرة، دور الذكاءات المتعددة في مهارة القراءة لدى طلبة التعليم المبكر في مقرر اللغة الإنجليزية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية مصر، المجلد 6، العدد 22، 2022: ص 562

اهتم العلماء والباحثون في شتى مجالات العلوم بموضوع الذكاء فقدموا تفسيرات ونظريات علمية وعملية للنشاط العقلي لتعريفه والتعرض لمكوناته وأنواعه، فظهرت العديد من النظريات منها ما هو قديم تقليدي وآخر حديث ومعاصر.

الفرع الأول النظريات التقليدية

ومن اهم النظريات التقليدية التي فسرت الذكاء.

اولا: نظرية العامل الواحد (Unifactor Theory)

كان علماء النفس الأوائل بما فيهم الفريد بينيه يرون أن الذكاء أحادي الأصل، أو أحادي عام (G)، هذا الشكل يمثل أحد الابعاد المميزة للشخصية والتي تتضح مع النمو الفردي، كما حدد بينيه الذكاء بأنه: القدرة على اتخاذ موقف مع القدرة على التوجيه المباشر للفكر والقدرة على التأقلم والتكيف المباشر مع المواقف المستجدة ونقد وتقييم الذات.¹

ثانيا: نظرية العاملين (Two Factors Theory)

قدم سبيرمان سنة 1904 دليل رياضي اثبت فيه أن جميع القدرات العقلية القابلة للقياس إنما هي قدرات متأصلة في الفرد، وأكدت الأبحاث على الرأي الذي يقول بأن جميع هذه القدرات تعمل معا بشكل متضافر، فالحقيقة القائلة ان الفرد الذي يمتلك أي قدرة عقلية معينة من هذه القدرات يحتمل كثيرا، انه يمتلك الى جانبها قدرة أخرى، وهذا الطرح يتعارض مع الرأي الشائع الذاهب الى ان الطبيعة تعمل وفق مبدأ التعويض.²

ثالثا: نظرية العوامل المتعددة (Theory Thorndike)

انتقد ثورنديك نظرية سبيرمان بشدة، حيث لم يعترف أول الامر بوجود العامل العام، وقال بأن هذه النتيجة التي توصل اليها سبيرمان تعود الى طبيعة الاختبارات التي استخدمها وكذلك الى قلة عدد هاته الاختبارات، وروجت أبحاث ثورنديك الأولى الى أن عمل العقل يبنى على عدد كبير من القدرات المستقلة والمتخصصة بشكل كاملا، ولذلك تبدو نظريته نظرية ذرية تقسم الذكاء الى جزئيات عديدة.³

وقد صنف ثورنديك ثلاثة انواع من الذكاء وهي: الذكاء المجرد، الذكاء العلمي، الذكاء الاجتماعي.⁴

الفرع الثاني النظريات الحديثة

سنتناول اهم النظريات الحديثة التي فسرت الذكاء

اولا: النموذج المعرفي المعلوماتي

¹ زينب بن بركة، الذكاءات المتعددة وعلاقتها بمهارات ما وراء المعرفة-دراسة ميدانية حول عينة من طلبة المدارس العليا للأساتذة-، دكتوراة (غير منشورة)، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2016، ص55-56.

² ركس نايت مارجريت نايت، المدخل الى علم النفس الحديث، ترجمة عبد العلي الجسماني، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، الطبعة الثانية، 1993: ص ص 189-190.

³ يوسف محمود القاضي، نقد ثورندايك لنظرية سبيرمان: تحليل تاريخي ونظري، دار النهضة العربية، بيروت، 1982: ص ص 150-152.

⁴ يوسف محمود القاضي، مرجع سابق، ص: 153.

اقترح أبو حطب النموذج الرباعي للعمليات المعرفية، وتعرض فيه لمشكلة العلاقة بين القدرات العقلية كموضوع ينتمي تقليديا لميدان المعرفة، والسمات الشخصية باعتبارها تنتمي إلى المجال الوجداني، وكان يتصور أن الذكاء هو دالة لنشاط كامل للشخصية ككل، فالمعرفة والوجدان طرفان لمتصل واحد يقع بينهما الذكاء الاجتماعي، وفي سنة 1978م تحول أبو حطب وفق متغير نوع المعلومات كمتغير مستقل، إلى تصنيف أنواع الذكاء إلى سبع فئات هي:¹

- ✓ الذكاء الحسي Sensory؛
- ✓ الذكاء الحركي Motor؛
- ✓ الذكاء الادراكي Perceptual؛
- ✓ الذكاء الرمزي Symbolic؛
- ✓ الذكاء السيمانتي Semantic؛
- ✓ الذكاء الشخصي Personal؛
- ✓ الذكاء الاجتماعي Social.

الشكل رقم (1-02): أنواع الذكاء حسب تصنيف



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مراجع سابقة

ثانيا: نظرية الذكاء الناجح لستيرنبرغ

انبثقت هذه النظرية سنة 1980 وتعد امتدادا لنظرية الذكاء الانساني، تناول فيها ستيرنبرغ مكونات الذكاء التحليلية والعلمية

¹ بشير معمري، إسهامات علماء النفس العرب في التنظير في مجال العمليات المعرفية النموذج الرباعي للعمليات المعرفي لفؤاد أبو حطب نموذجا، مجلة دراسات نفسية، الجزائر، مجلد 08، العدد 2016، 14: ص 115.

والابداعية وتعتبر من اشمل نظريات الذكاء الحديثة والتي تصف الذكاء من خلال قدرة الفرد على تحقيق اهدافه العملية.¹ تستند نظرية ستيرنبرغ الى ثلاث نظريات فرعية وهي: النظرية الفرعية التركيبية، النظرية الفرعية التجريبية، النظرية الفرعية السياقية (البيئية).²

المبحث الثاني: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي من أبرز المفاهيم المعاصرة في الاقتصاديات الحديثة والمعاصرة، التي تشهد تحولات جوهرية في الابتكارات التكنولوجية وتدفقات المعلومات ووسائل الاتصالات، والتي يتوجب على المؤسسات التكيف معها لضمان الحفاظ على مكانتها وقدرتها التنافسية في ظل المنافسة المتسارعة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الذكاء الاستراتيجي

تعود جذور الذكاء الاستراتيجي الأولى إلى الحقب الزمنية القديمة، حيث يرتبط هذا النوع من الذكاء بتاريخ عريق وغني، لكنه لا يزال غامضاً من حيث المفهوم والتطبيق المعاصر، وكانت البوادر الأولى لاستخدام الذكاء الاستراتيجي في العمليات الحربية خلال القرن الرابع قبل الميلاد، كأداة لتحقيق الغايات الإستراتيجية الكبرى.³

في السياق ذاته تعد وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية أول من استخدم الذكاء الاستراتيجي في اتفاقيات الحد من التسليح، وصياغة السياسات بالاستخبارات الإستراتيجية، بدعم من الرئيس "هاري ترومان" الذي أسس الوكالة، ثم انضم شيرمان عام 1941 إلى مكتب الخدمات الإستراتيجية وأصدر كتابين بارزين حول الذكاء الاستراتيجي في 1943 و 1947، إذ أكد فيهما دور الذكاء في تحقيق السلام وإدارة الحروب بشكل مخطط.⁴

وتجدر الإشارة إلى أن توظيف الذكاء الاستراتيجي لا يقتصر على المهام العسكرية فحسب، بل توسع ليشمل مجالات المنظمات الأعمال التجارية، حيث تبنت الشركات لتحقيق ميزة تنافسية كأداة استباقية لتحقيق الميزة التنافسية.⁵ وعلى هذا الأساس شهدت المنظمات العمل العالمية الرائدة تعاظماً في اهتمامها بتكوين فرق متخصصة في الذكاء الاستراتيجي، ومع بداية الألفية الثالثة، أطلقت مبادرات لترويج مجتمع الذكاء الاستراتيجي وتسخير التكنولوجيا لخدمة اصحاب المصالح.⁶

¹ أجمد فرحان الرقيبات، يوسف محمود قطامي، أثر برنامج تدريبي للذكاء الناجح المستند إلى نموذج سينر ومهارات التفكير فوق المعرفي في درجة ممارسة التفكير الناقد لدى طلبة الصف السادس الأساسي في الأردن، مجلة دراسات للعلوم التربوية، الاردن، المجلد 43، العدد 02، 2016: ص 621.

² محمود محمد علي أبو جادو، ميادة الناطور، أثر برنامج تعليمي مستند إلى نظرية الذكاء الناجح في تنمية القدرات التحليلية والابداعية والعلمية لدى الطلبة المتفوقين عقلياً، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مصر، المجلد 14، العدد 01، 2016: ص ص 17-18.

³ سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على مدراء مكتب غزة الاقليمي، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011: ص 14

⁴ عبد الله العامري، أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير، المملكة الاردنية، ماي 2011

⁵ عذراء محسن عبد، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الاداء التنظيمي: بحث استطلاعي قيادات جامعة الفوجة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، ص ص 108-127.

⁶ علي رزاق جياح العيادي، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية -دراسة تحليلية في شركة كركوك للاتصالات العراقية، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية، العدد 31 ص ص 143-167.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي

يدرك العلماء والباحثين أهمية الذكاء الاستراتيجي لما يحدثه من أثر جوهري على المؤسسات في بيئات تتسم بالغموض والمخاطرة العالية، وقد اختلفت التفسيرات التي طرحها المتخصصون في ميدان الإدارة لمفهوم الذكاء الاستراتيجي وتنوعت آراؤهم، ومن أبرز التعاريف التي وضعها الباحثون للذكاء الاستراتيجي نذكر:

الجدول رقم (1-1) تعريف الذكاء الاستراتيجي

المصدر: ليلى معلول، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة حمة

ت	المصدر	التعريف
1	Johanson, 02) (Nov2019	هي وظيفة تختص بدراسة الخصوم ومعرفة غاياتهم المقبلة واستراتيجياتهم القائمة وما يؤمنون به من فرضيات حول ذاتهم وعن القناعة التي يعملون بها وتحليل إمكاناتهم وإبراز عناصرهم وتقديم وصف لها.
2	Tham &) Henry, 2002, p. (02	الذكاء الاستراتيجي هو ما يلزم المؤسسة من معرفة حول مجال نشاطها وبناء فهم تجاه أنشطتها الجارية والتوقع والتعامل مع التحولات تحضيرا للمستقبل ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الفائدة للمستفيدين وزيادة العائد في الأسواق الحالية والمستهدفة.
3	Mark, 2007,) (p.3	باعتباره نظاما يمد المؤسسة بالمعلومات المطلوبة عن محيط الأعمال لتمكينها من التنبؤ بالتحولات، وبناء استراتيجيات ملائمة التي تساهم في تقديم فائدة أكبر للزبائن، وتعزيز التوسع والأرباح، فهو أداة تقدم للقيادات العليا معلومات حول البيئة التنافسية والاقتصادية والسياسية، التي تنشط فيه المؤسسة حاليا وقد تنشط فيها مستقبلا لدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية
4	(2004,Sharfinan)	هي مراجعة الكمية الكبيرة من البيانات المتأتية من جهات مختلفة بهدف ربط جزء محدود منها بما يساعد في تحقيق غايات المؤسسة.
5	(فتاح، 2018، صفحة (304	هي صيغة تجميعية تضم عدة أنواع من الذكاءات ضمن سياق البحث عن انسب الطرق التي تتيح للمؤسسة الاستعداد للتحديات المستقبلية والاستفادة من الفرص المتوفرة بهدف بلوغ أعلى مستويات الإتقان والفعالية.
6	(الجمعي، 2019، الصفحة (5	هو نمط استراتيجي تتميز به المؤسسات الواعية، يعتمد على عدد من الأبعاد والعناصر التي تؤدي دورا كنظام لجمع وتحليل البيانات والمعلومات الإستراتيجية، ومن خلاله تستطيع المؤسسات استغلال الإمكانيات المتوفرة لتحقيق غاياتها.

لخضر الوادي، الجزائر، 2022: ص 3-4

المطلب الثالث: أهمية واهداف الذكاء الاستراتيجي

اولا: أهمية الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي اداة جوهرية في إدارة عمليات المؤسسات وتكمن أهمية هذا النمط من الذكاء في التعامل مع التحديات والصعاب التي تواجه المؤسسة عبر تحليل المخاطر والمخاوف المحتملة، واغتنام الفرص لتعزيز مكانتها وضمان نجاحها، وتتلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي فيما يلي:¹

- ✓ دراسة نوايا الخصوم القادمة وفهم استراتيجياتهم الحالية والإدراك لإمكاناتهم؛
- ✓ تأسيس الموقع الاستراتيجي للمنظمات الأعمال؛
- ✓ رصد الفرص الإستراتيجية للمنظمات يصاحبها من تحديات؛
- ✓ إنشاء روابط مع الزبائن والموردين ودعم الإمكانيات الإستراتيجية؛
- ✓ التشخيص المبكر للفرص والتهديدات، وتحليل الاهداف المستقبلية.

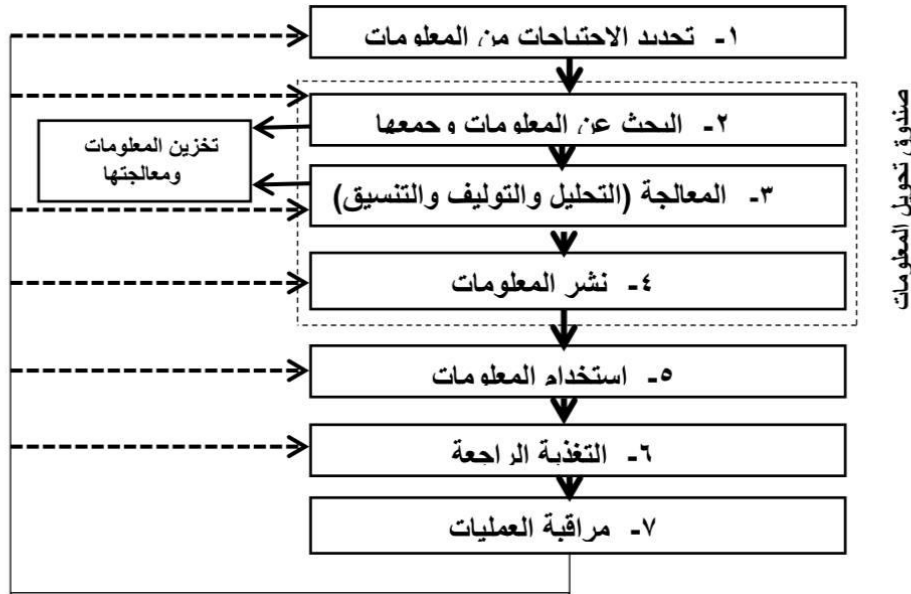
كما تظهر هذه الاهمية جليا من خلال كل مرحلة من مراحل خططها وأنشطتها لتحقيق أهدافها، ويمكن ان نقسم مراحل الذكاء الاستراتيجي الى:²

- 1- **مرحلة تحديد الاحتياجات من المعلومات:** اذ يتم فيها تحليل متطلبات المستفيدين، وضع الإطار العام للخطة، لضمان إنتاج المعلومات بدقة كبيرة، مع ضرورة مراجعة الاحتياجات المعطيات وتطويرها بشكل دوري.
- 2- **مرحلة البحث عن المعلومات وجمعها:** حيث يحرص على تنوع المصادر الأساسية للمعلومات وحجمها وجودتها.
- 3- **مرحلة معالجة المعلومات:** وتتم في هذه المرحلة تحويل كميات ضخمة من البيانات المتنوعة والمجزأة إلى مخرجات ذات قيمة قابلة للاستخدام ولتحقيق ذلك يجري تحليل المعلومات التي تم جمعها وتنظيمها ودمجها ثم استخدامها.
- 4- **مرحلة نشر المعلومات:** يتم فيها توجيهها المعلومات بعد معالجتها إلى الجهات المعنية كالمدرء التنفيذيين، وفرق التخطيط الاستراتيجي مع مراعاة تركيز النشر على نطاق ضيق عند التعامل مع بيانات حساسة.
- 5- **مرحلة توظيف المعلومات:** حيث تترجم الجهود السابقة إلى أفعال ملموسة، حيث تستخدم القيادات والفرق العاملة المعلومات في صياغة القرارات الإستراتيجية.
- 6- **مرحلة التغذية الراجعة:** يتم القيام بجمع آراء المستفيدين حول دقة المعلومات وأهميتها، وذلك عبر حث القيادات على طلب تعليقات دورية من المستخدمين وتحليل التعليقات الراجعة لتحديد الثغرات وتحسين أداء العمليات المستقبلية.
- 7- **مرحلة مراقبة العملية:** يتم فيها رصد مدى دقة التعليقات المستلمة حول المعلومات الموزعة، مما يجعلها عنصرا أساسيا وجوهريا في نضج منظومة الذكاء الاستراتيجي. والشكل الاتي يوضح مراحل الذكاء الاستراتيجي:

¹ جمال غوار، مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2024: ص ص 19-20.

² سمر مصطفى محمد، الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها " رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 48، الجزء 4، 2024: ص ص 219-220.

الشكل رقم (1-3): مراحل الذكاء الاستراتيجي



المصدر: سمر مصطفى محمد، الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها "رؤية مستقبلية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 48، الجزء 4،

2024: ص ص 219

ثانيا: أهداف الذكاء الاستراتيجي

يمكن اعتبار الذكاء الاستراتيجي وسيلة فعالة تعتمد عليها المنظمة لتحقيق مجموعة من الغايات والطموحات، ومن بين هذه

الأهداف ما يلي:¹

- ✓ صون مستوى الكفاءة في المهام داخل المنظمات من خلال دعمها في التفاعل مع التحولات التكنولوجية المعاصرة؛
- ✓ التقدم على استراتيجيات المنافسين عبر تأسيس شراكات في مجالات متنوعة من أهمها مجال البحث والتطوير؛
- ✓ تحقيق استدامة المؤسسة من خلال بناء إدارة استباقية قادرة على توقع الأحداث المستقبلية؛
- ✓ إتاحة معلومات إستراتيجية تساعد المنظمات على إدراك المخاطر القائمة والمتوقعة من اجل معالجة التحديات.

المطلب الرابع: مكونات وابعاد الذكاء الاستراتيجي

اولا: مكونات الذكاء الاستراتيجي

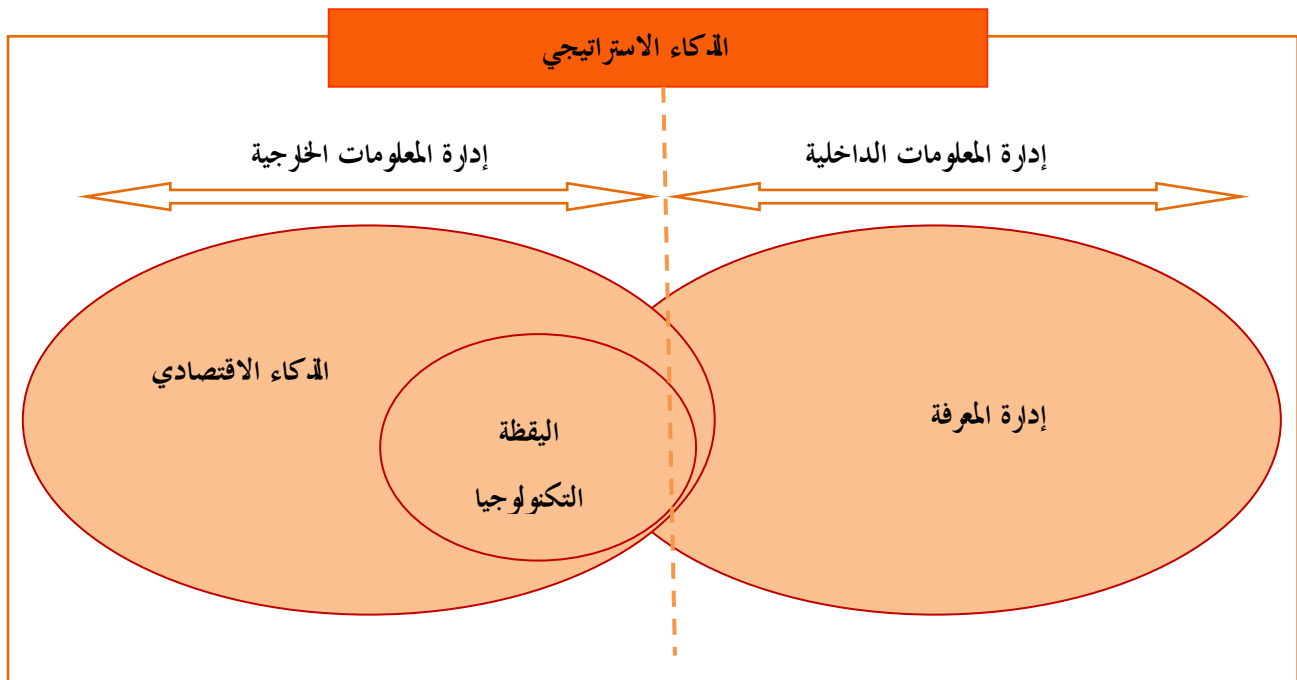
يشمل الذكاء الاستراتيجي على جميع العمليات داخل المنظمة التي تهدف إلى استكشاف المعلومات الاستراتيجية وتحليلها

وإعدادها للاستخدام الفعال، بما يساعد في تحقيق التميز المؤسسي، ويستلزم ذلك توافر ركائز هذا الذكاء، والتي تتكون مما يلي:

¹ سهام محمد سرحان المخلافي، آمال محمد علي المجاهد، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مجلد 4، العدد 1، 2025: ص ص 357-358

1. الذكاء الاقتصادي: يرى (Michael Porter) ان الذكاء الاقتصادي يستند على تقديم المعلومات الملائمة للفرد في الوقت الملائم بهدف دعم اتخاذ القرار الصحيح مما يسهم في تحسين محيطه بالشكل الملائم.¹
 2. ادارة المعرفة: يرى (Finneran) أن إدارة المعرفة تمثل آلية فعالة تسهم في توزيع المعرفة على الصعيدين الفردي أو الجماعي داخل المنظمة بغرض تحسين أداء العمل.²
 3. اليقظة الاستراتيجية: يعرف (Bouarawi) اليقظة الاستراتيجية على انها نشاط يساعد المؤسسات على تتبع ومعرفة التطورات التي تحصل في القطاعات التي تعمل بها.³
- حيث تحتوي اليقظة الاستراتيجية على اربعة ابعاد اساسية وهي: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية⁴

الشكل رقم (1-4) مكونات الذكاء الاستراتيجي



Source: Cetisme partnership, **Economic intelligence: A guide for beginners and practitioners**, European commission, 2002, p: 19.

ثانيا: ابعاد الذكاء الاستراتيجي

تشير معظم الدراسات إلى الدور الكبير لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأعمال والذي يبرز في تدخله في كطريقة للحصول على المعلومات ذات الصلة بالمستقبل، حيث تمكن المؤسسات من اكتساب ميزة تنافسية. وقد اختلف العديد من الباحثين في تناول وتحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي مع وجود تباين في تحديد تسمية المصطلح بين عناصر أو مكونات أو أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومع وجود اتفاق في تشخيص مشترك لبعض هاته الأبعاد، وسنعرضها فيما يلي بالاعتماد على نموذج تامر حمدان

¹ قرين لطيفة، وآخرون، الذكاء الاقتصادي بين المفاهيم الأساسية وآلية التطبيق، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، 2018: ص 136-137.

² نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009: ص 78.

³ محمد الشواد في الغنام، دور اليقظة الاستراتيجية على بيئة ريادة الأعمال: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بكفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، المجلد 5، العدد 1، الجزء 3، 2024: ص 1869

⁴ محمد الشواد في الغنام، مرجع سابق: ص 1869-1870

لأبعاد الذكاء الاستراتيجي كونه الاحداث بين النماذج والذي اعتمد الحدس والابداع كبعدين إضافيين وذلك استجابة للمتغيرات التي طرأت على ساحة الاعمال.
وقد شخصها كما يلي:

1. بعد الاستشراف Foreight:

جاء ذكر معنى الاستشراف في القرآن الكريم في صورة الحشر الآية 17 في قوله تعالى ﴿يَأْيُهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعَادٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ ويعبر هذا على قابلية تركيبة الفرد على التفكير في صورة غير مرئية عن طريق التدبر، ويقابله بالنسبة للمنظمة قدرة القادة على استشعار الفرص المستقبلية وطرق استغلالها. يرى الظالمى أن الاستشراف هو قدرة المدراء على التفكير والتخطيط المستقبلي غير المرئي الذي يمدهم بالبصيرة ويزيد من قدراتهم الإبداعية في تطوير استراتيجيات مبتكرة، ودعمها في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية التي تصنع مستقبل المنظمة.¹

والاستشراف هو إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بإبصار تطوره مستقبلا، وتميز ما يمكن (تجنبه، والتأثير فيه والسيطرة عليه)، والاستشراف هو قابلية القائد على التفكير في صورة قوى غير مرئية، ولكنها تصنع المستقبل.²
وكما أن الاستشراف هو الجزء الحيوي في الذكاء الاستراتيجي نظرا لمنحه مؤشرات لصناع السياسات ومتخذي القرار حول الظروف المستقبلية المحتملة من اجل اختيار القرار السليم.³

وتظهر أهمية هذا العنصر في توظيف الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات في المجالات التالية:⁴

- ✓ اعتماد التوقع في إدارة التوقعات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم؛
- ✓ نجاح القادة في اعتماد خطط تقوم بوصف أحداث مستقبلية بديلة؛
- ✓ وجود طاقة استقرائية تمكن القائد من وضع استراتيجيات في اتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- ✓ تنسيق القدرات العقلية للقيادة، وإعطائهم رؤية وإبداع وتبصر في قضايا السوق والمنافسين وهذا ما يعتبر امراً مهما في صناعة القرار وخلق قادة غير عاديين أو نوع جديد من القادة.

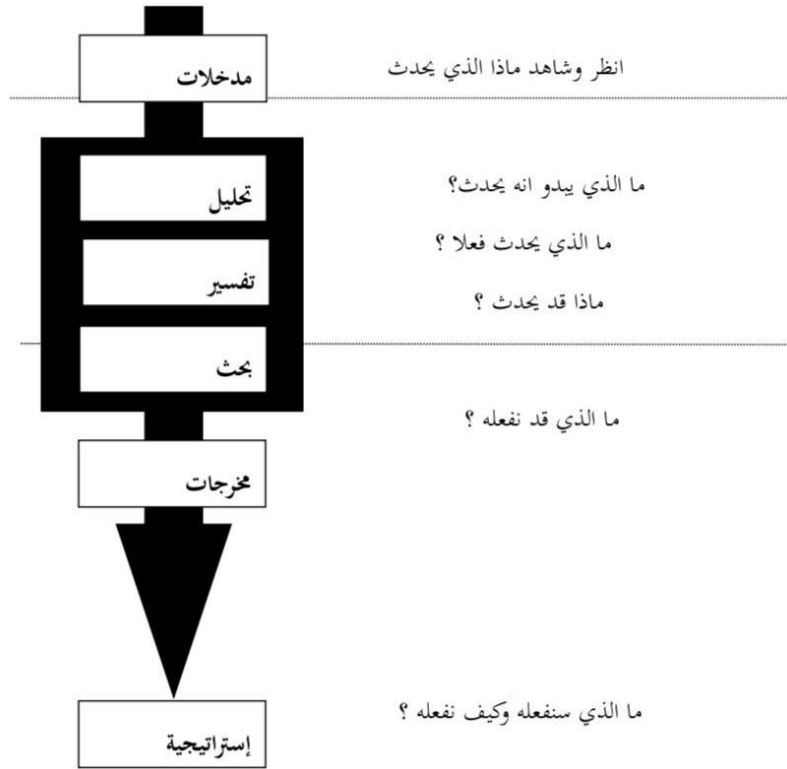
¹ فهد عبد الله الظالمى، "الاستشراف والقدرة على التخطيط المستقبلي: دراسة نظرية وتطبيقية"، مجلة الفكر الإداري، العدد 8: 2014: ص. 77-80.

² عاد علي حسين عبد الله، الاستشراف: مفهومه وتطبيقاته في القيادة الاستراتيجية، دار العلوم للتنمية، عمان، 2017: ص. 89-92.

³ David R. Mandel, Alan Barnes, Accuracy of forecasts in strategic intelligence, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, United States America, 2014, P 1.

⁴ تامر حمدان عبد القادر مسلم، اثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، 2015، ص 32.

الشكل رقم (1-5): طريقة شاملة لعملية الاستراتيجي



المصدر: سينثيا. واغتر، الاستشراف والابتكار والاستراتيجية، ترجمة صباح الصديق الدملوجي، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، الطبعة الاولى، سنة 2009: ص

482

2. بعد تفكير النظم System Thinking:

ان تفكير النظم هو القدرة على مزج العناصر مع بعضها أكثر من فصل ارتباطها الى أجزاء ومن ثم تحليلها، وقد اسس "لودفيغ فون بيرتالانفي" العالم النمساوي الاصل نظرية النظم وتفكير النظم قبل 50 عام، موضحا اهمية هذا العنصر ودوره في الذكاء الاستراتيجي، وكونه أسلوب معاصر وتكيف المنظمات مع بيئتها في ظل المتغيرات المتسارعة.¹

وهو القدرة على توليف مجموعة من المتغيرات ذات الصلة ودمجها معا ثم تحليلها بدقة وعرضها، وهو يساعد على خلق الإطار الاستراتيجي لمعالجة التعقيدات البيئية في المنظمة، ويدعم اكتساب المعرفة لدمج الافكار الاستراتيجية في بيئة المنظمة.²

¹ رحون رزيقة، منصورعبد القادر منصور وقشوط الياس، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الإستراتيجية-دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة، مجلة

الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة، الجزائر، المجلد03، العدد01، 2019: ص ص 152-153.

² Mohamed Sulaiman Alhamadi, Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar, Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, United States of America, Volume 20, Version 1, 2020, P 3.

كما ان لبعد تفكير النظم عدة فوائد وهي:¹

- ✓ هو إطار وطريقة لفهم تعقيدات الحياة، من منطلق ان كل ما في الوجود يتكون من انظمة؛
- ✓ طريقة لتعلم اشياء جديدة بسهولة أكبر قواعدها الاساسية بسيطة ومتسقة ولا تتغير من نظام الى نظام اخر؛
- ✓ طريقة فعالة لإنشاء الإستراتيجيات وحل المشكلات مع مراعاة رؤية واهداف المنظمة في جميع الاوقات.

3. بعد الرؤية الاستراتيجية Strategic vision

هي وصف للطموحات المنظمة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمولية دون تحديد الوسائل اللازمة للوصول الى هذه الطموحات، وتعني ما الذي ينبغي ان تكون عليه المنظمة وهي تنفذ استراتيجياتها بنجاح وتفي بمهماتها وتلبي طموحاتها وتخلق قيمة عامة كبيرة ودائمة.² كما ان الرؤية هي ما تطمح منظمات الاعمال أن تحققه، لذلك فإن الامر يتطلب إحداث تغير ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله فضلا عن إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر والتركيز على المستقبل.³ وهي القدرة على رؤية التطورات قبل حدوثها، والذي يرتبط بشيء حصل سابقا، وينتظر نتيجته، ويبرز دور الرؤية للقادة كونه إحدى سمات المدير، ومحور القيادة الاستراتيجية ويساعد على مجابهة تحديات إدارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري لأحداث التغيير الاستراتيجي.⁴ كما ان الرؤية هي الوصول الى محتوى المهمة المنشودة والتي توضح العمل والنشاطات الحالية للمنظمة التي تبين الوضع الحالي، كما تضع المنحنى الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة اتباعه ليتبين الوضع المستقبلي لها، اذ تعتبر اداة تستند الى إمكانيات ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، لتوحيد العاملين بما يخدم المنظمة العليا.⁵

4. بعد الشراكة (Partnership)

يسمى كذلك التحالفات الاستراتيجية، وهو اتفاق تعاوني او اتحاد بين شركتين مستقلتين او اكثر والذي سوف يدير مشروع ما محدد بفترة زمنية محددة والذي يسمح برفع الكفاءة والفعالية، من اجل تحقيق النتائج التي لا يمكن تحقيقها بدونه.⁶ وهي عمل تصوري بشكل متزايد من اجل تصور نظام انتاجي جديد وهذا يتطلب تفاعل الابعاد (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية الاستراتيجية) من اجل التعرف على المنتجات الجديدة وكيف سيتم انتاجها وتسويقها واستخدامها.⁷

¹Haines, Stephen G,2007, **Strategic and Systems Thinking: The Winning Formula**, systems thinking press, United States of America, 2007, P 84.

² دعاء عبد الرضا هادي، اسيل علي مزهر، الذكاء والبقطة الاستراتيجيين وأثرهما في تحقيق النجاح التنظيمي -دراسة استطلاعية لأراء القيادات الادارية في جامعة المثنى حول تطبيق البرنامج الحكومي 2018-2020-، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد 10، العدد 1، 2019: ص 29.

³أحمد علي سعيد، الرؤية الاستراتيجية وأثرها على تحقيق طموحات المنظمة، مجلة الدراسات الإدارية، العدد 11، 2016: ص. 102-104.

⁴مجدي صفور، قياس ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مدري الشركات الخاصة والمتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 33، العدد 1، 2017: ص 196.

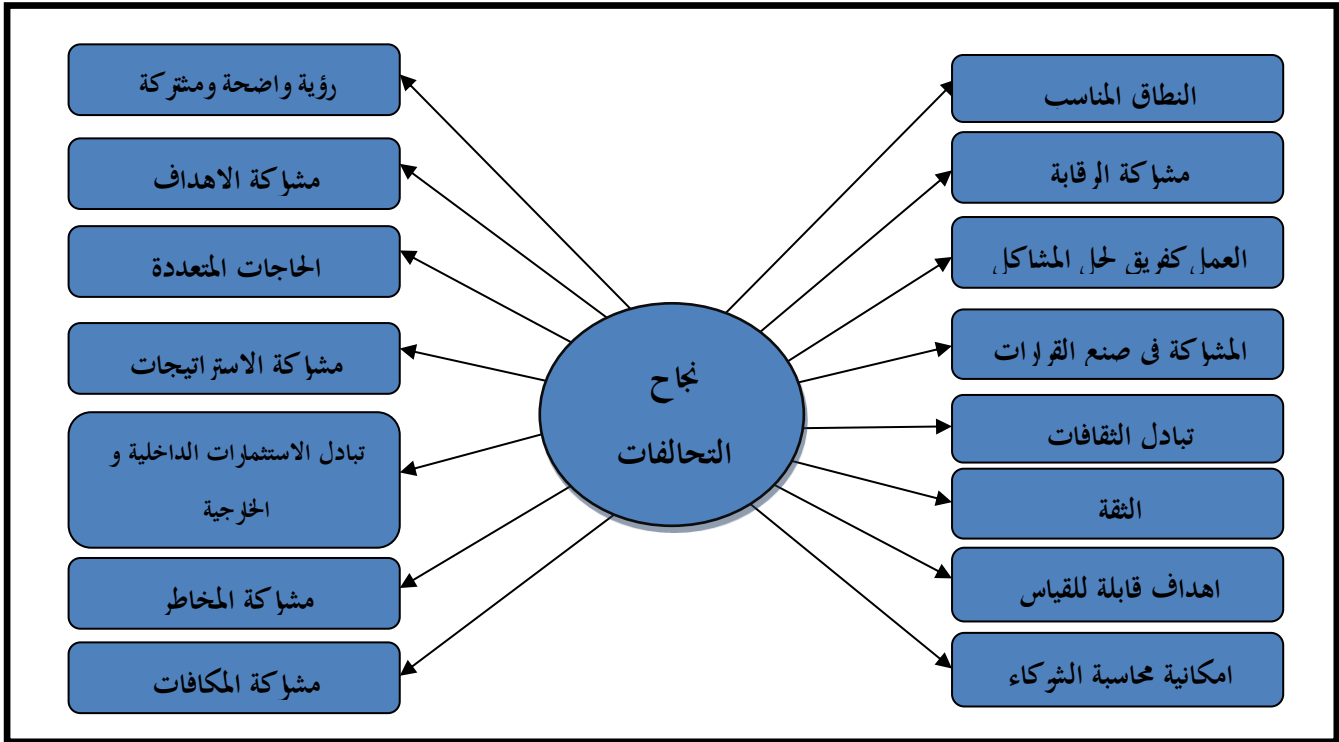
⁵ صلاح عبد القادر النعيمي، موصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للعلوم الادارية، جامعة الكويت، الكويت، المجلد 23، العدد 01: 2003: ص 49.

⁶Margarita Isoraitė, **Importance Of Strategic Alliances In Company's Activity**, *Intellectual Economics*, Mykolas Romeris University, Lithuania, N°1(5),2009 ,P50

⁷Eyad I. Atwa, **The Impact of Strategic Intelligence on Firm Performance and The Role of Strategic Flexibility an Empirical Research in Biotechnology Industry**, Master in Business Administration, University of Petra, Jordan,2013, P39.

إن الثقة والالتزام وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج مقومات رئيسة لتعزيز الذكاء الاستراتيجي من خلال بعد الشراكة، ولنمو المنظمات المنضوية تحت لواء الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال المشتركة.¹

شكل رقم (1-6) : نجاح التحالفات الإستراتيجي



Source: Bernadette Soares, " The use of strategic alliances as an instrument for rapid growth, by New Zealandbasedquestercompanies", Master ,New Zealand,2007,P20.

5. بعد الدافعية (Strategic Stimulation)

وتسمى القدرة على تحفيز العاملين أيضاً، ومن الواضح أن اصحاب النظريات يختلفون فيما بينهم في تصوراتهم عن الدافعية، وتعد الدافعية عاملاً داخلياً يوجه السلوك، ونحن لا نملك ان نلاحظه ملاحظة مباشرة وإنما نستنتجه من سلوكه.² وعرف يونج (Young) الدافعية من خلال المحددات الداخلية بأنها عبارة على حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه الى تحقيق هدف معين، وعرفها ستاتس (Staats) بأنها تشريط انفعالي لمنبهات محددة ومركبة يوجهها مصدر التدعيم.³

¹ سعاد عبد الله حسين، "تعزيز الذكاء الاستراتيجي من خلال الشراكة: تحليل لمخططات النجاح"، مجلة الإدارة الاستراتيجية، مصر، العدد 14، 2019، ص. 120-123.

² إدوارد ج. موراي، الدافعية والانفعال، ترجمة احمد عبد العزيز سلامة، محمد عثمان نجادي، دار الشروق، الطبعة الاولى، 1977، ص 30.

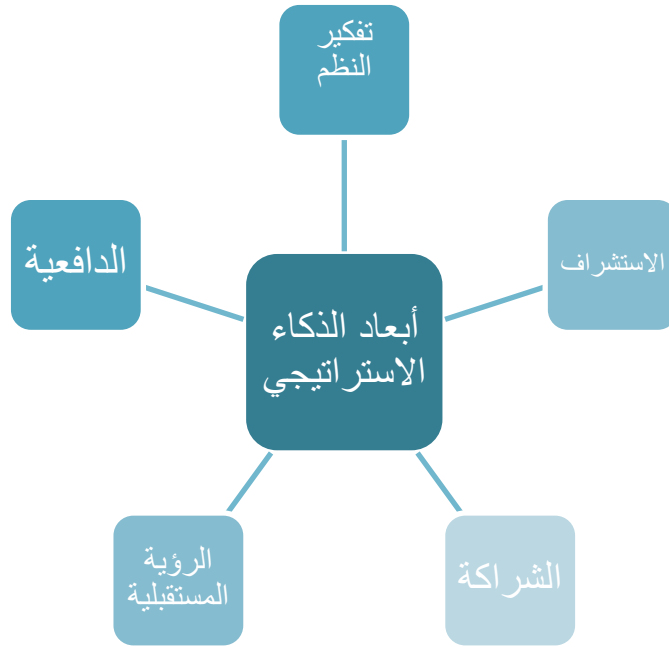
³ عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية والانجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص 29.

وللارتقاء بفاعلية هذا البعد، تبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين، اذ تغرس فيهم الشعور بالمسؤولية والبحث عن عناصر الدفع الذاتي في داخلهم، وهذا ما ينمي فيهم المبادرة، وتعد الدافعية عنصرا اساسيا في ترسيخ السمات القيادية من جهة، والارتقاء بأداء العاملين ومنظمة من جهة ثانية.¹

وللدافعية خصائص ثلاث تساعد على القيام بدورها وهي:²

- ✓ التوجيه (Direction): قدرتها على تحديد اتجاه السلوك الإنساني نحو وجهة معينة دون الأخرى؛
- ✓ الحدة (Intensity): بمعنى مستوى جدية الأداء الإيجابي بالعمل؛
- ✓ الاستمرارية (Persistence): أي استمرار الفرد على نفس المستوى من الأداء لحين تحقق الأهداف.

الشكل رقم (1-7) ابعاد الذكاء الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على المصادر السابقة

¹ طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سيدي بلعباس-، اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017: ص 68.

² عثمان الصاوي، تطوير نموذج الخصائص الوظيفية لتصميم الوظيفي تحسين دافعية العاملين في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مصر المجلد 16، العدد 01، 2019: ص 205.

خاتمة الفصل:

من خلال التحليل المفصل للجانب النظري للذكاء الاستراتيجي في هذا الفصل، واعتمادا على مجموعة واسعة من المصادر الأكاديمية (كالكتب، والمجلات، والرسائل العلمية)، تم الكشف عن المفاهيم المحورية للذكاء الاستراتيجي من خلال استعراض أبرز تعريفاته، وتحليل مكوناته الأساسية إلى جانب بيان الأبعاد السبعة المكونة له، اذ يعتبر الذكاء الاستراتيجي نظاما متكاملًا للمعلومات، يعمل على مستوى البيئة الخارجية من خلال الذكاء الاقتصادي، وعلى الصعيد الداخلي من خلال إدارة المعرفة، مما يمنح المؤسسة رؤية شاملة واضحة لبيئتها الداخلية والخارجية، ليصبح بذلك أداة فاعلة في إدارة مستقبلها، ولا يقتصر دور الذكاء الاستراتيجي على دعم عمليات التغيير عبر تعزيز القيم القيادية لدى الإدارة العليا فحسب، بل يشكل ايضا أداة تنافسية استباقية تمكن المؤسسة من التعامل بذكاء مع تحديات الحاضر واستشراف المستقبل، مما يعزز موقعها التنافسي في السوق.

الفصل الثاني: الادبيات النظرية للأداء الريادي

مقدمة الفصل:

حضي الاداء الريادي اهتمام بالغ للعديد من الباحثين، وقد ساهمت المشاريع الريادية الصغيرة بالنهوض بعجلة النمو الاقتصادي على المستوى الوطني والعالمي على حد سواء، وكانت الاستجابة السريعة لتطورات البيئة الخارجية وتحدياتها من اهم الدوافع المؤدية للتوجه نحو الاداء الريادي في المنظمات الاقتصادية، وبالتالي تحقيق تنمية مستدامة عن طريق تمكين هذه الافكار وتشجيعها لان تجد طريق الى السوق وتحسين وتحقيق الريادة في ادائها.

يقدم هذا الفصل الإطار المفاهيمي والأدبيات النظرية التي تناولت مختلف جوانب الاداء الريادي، حيث سنستعرض مفهوم الاداء بصفة عامة والاداء الريادي بصفة مفصلة مع ذكر خصائصه وابعاده والعوامل الي تؤثر في الاداء الريادي بالمنظمة وايضا دوافع التوجه نحو ريادة الاداء.

وسيتم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الاول: مفاهيم عامة عن الاداء.

المبحث الثاني: مفاهيم نظرية للأداء الريادي.

المبحث الثالث: اهمية التوجه نحو الاداء الريادي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن الاداء الريادي

يعتبر الاداء أحد المفاهيم الجوهرية في الادارة، وهو يحدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ المهام وتحقيق الاهداف المرجوة، مرتبط بذلك بمدى الكفاءة والفعالية في تحقيق هذه الاهداف والنتائج، حيث يمكن قياس الاداء من خلال تحليل نقاط القوة والضعف، كما يعتبر ايضا مقياسا هاما لتقييم الافراد او المؤسسات ومدى التزامهم بمعايير الاداء من اجل التطوير والتحسين المستمر.

المطلب الاول: مفاهيم عامة عن الأداء

مصطلح الاداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى الباحثون الى تقديم مفهوم واضح وشامل ودقيق له، الا انه لحد الساعة لا يوجد تعريف متفق عليه بين الباحثين، فموضوع الاداء هو موضوع قديم في مجال المنظمات وقد استهدف العديد من الدراسات، فمنهم من يربط الاداء بالبعد البشري من خلال مدى تحقيق الافراد للأهداف المطلوبة ومنهم من يستخدمون الكفاءة والفاعلية للتعبير عن الاداء، ومن خلال التطرق لبعض التعاريف المنجزة من قبل الباحثين سنحاول اعطاء مفهوم شامل له.

1: مفهوم الاداء:

1-1 لغة: من الفعل ادى ويعني مشى مشيا ليس بسرعة ولا بطيء وأدى الشيء اي قام به، ادى الشهادة اي ادلى بها.¹
2-1 اصطلاحا: الاداء يوافق باللاتينية Performance اي اعطاء كلية الشكل لشيء ما وانجاز العمل كما يجب ان ينجز، كما يشير الى ما مدى تحيق المؤسسة للأهداف التي حددتها وكفاءتها في تنفيذ مهامها نتيجة لتوظيف المهارات والموارد بفعالية لتحقيق الاهداف المرجوة.²

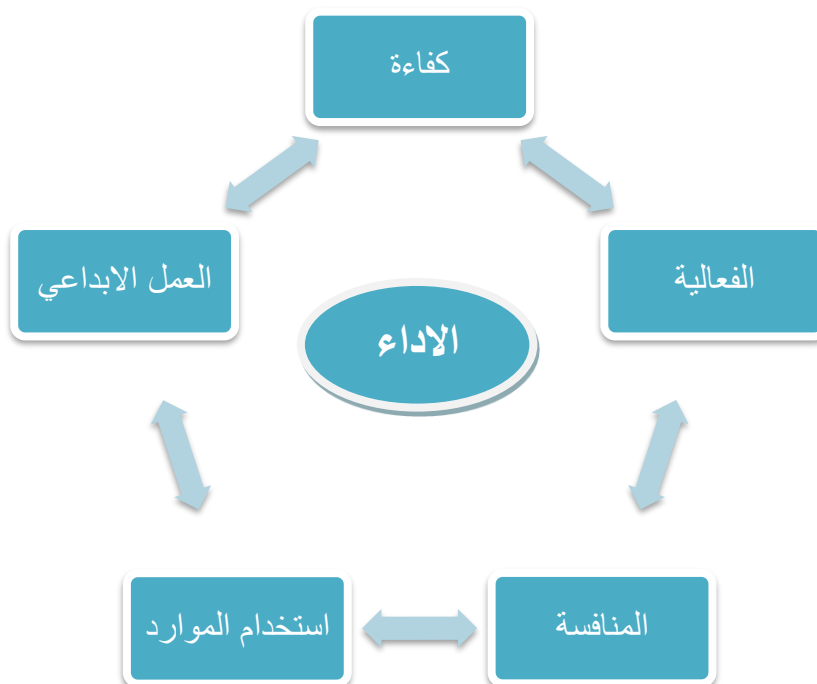
ويعرف على انه الطريقة التي تنجز بها الاعمال المحددة لتحقيق اهداف المؤسسة، وحسب ما سبق فان الاداء يتحقق من خلال انجاز الانشطة المحددة مسبقا من طرف الافراد في المنظمة باستخدام افضل الطرق والاساليب المتاحة وبالتالي فهو يتعلق بعدة ابعاد منها الزبون او العميل عن طريق ارضائه وتقديم المنتج او الخدمة بما يتوافق مع حاجاته وتوفير افضل ما يمكن لإرضائه وكسب ثقته، والذي يظهر في كفاءة المسير والفاعلية في تحقيق النتائج وتوجيه الافراد، كما يرتبط بالاستخدام الامثل للموارد المتاحة في المنظمة لتحقيق النتائج الجيدة وفهم الحاجة لاستمرارية العمل للمساهمة في زيادة الدخل القومي، كما يعرف البعض الاداء انطلاقا من بعده الاستراتيجي فهو يرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة على المنافسة وكذا قدرة المؤسسة على الاستمرار وتحقيق الاهداف قصيرة وطويلة المدى فهو مرتبط بالمدى الزمني.³ والشكل التالي يوضح هذه الابعاد.

¹ د. عصام عبد اللطيف، مهارات الاداء الاداري ومعاييره، نيولينك الدولي للنشر والتدريب، طبعة 2016/2015، ص 75-84.

² عباس زهير عبد، العقل الاستراتيجي ودوره في تعزيز الاداء الريادي من دعم حاضنات الاعمال، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد.

³ PUTER DARKER, the effective of executive, University of Iowa, United States America, 2011: PP 52-63.

شكل رقم (1-2) الابعاد المرتبطة بأنشطة الاداء الريادي



Source: Rebirtcablan;Simonsinik,menagement of resulta, International journal of management, V 11, N°1, 2010, p81t.

جدول رقم (1-2) يوضح معايير الأداء على المدى الزمني

المدة الطويل	المدة المتوسطة	المدة القصير	البعد الزمني
*البقاء	*التكيف	• الكفاءة	المعايير
*الاستمرارية	*النمو	• الفعالية	

المصدر: د. عصام عبد اللطيف مرجع سابق

المطلب الثاني: انواع الاداء

تختلف انواع الاداء من باحث لأخر حسب معايير ودراسة كل باحث وفيما يلي بعض المعايير التي اعتمدها الباحثون في

تصنيف انواع الاداء:

1. حسب معايير المصدر ينقسم الاداء الى:

1.1 أداء داخلي ويشمل ما يلي:¹

أ. أداء بشري: والذي يتمثل في أداء الموارد البشرية ويقصد به قيام الافراد بالمهام والانشطة المطلوبة، وهو الذي يحقق الميزة

التنافسية لان الميزة في الاداء تستند الى امتلاك المنظمة قدرات خاصة من الموارد البشرية.

¹ عبد الله سعدون عبد الله عامري أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية المملكة الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق كلية ادارة اعمال، ص22

ب. أداء مالي: من خلال استخدام الموارد المالية المتاحة والاستغلال العقلائي لها وضمان السير الحسن، وكذا استغلال الاعتمادات الممنوحة من الدولة لضمان تقدم الخدمات العمومية.

ج. أداء تقني وتكنولوجي: ويتمثل في امتلاك المنظمة للموارد التكنولوجية ونظم معلومات فعالة وحسن استثمارها بفعالية.

2.1 أداء خارجي: والذي ينتج عن كل التغيرات الخارجية وتطورات المحيط والذي يتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التغيرات والذي يتطلب اليقظة والمتابعة المستمرة لان نجاح المؤسسة او فشلها مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع بيئتها والتحكم في تغيراتها واستغلال الفرص التي يتيحها الوسط الخارجي والتي تتصف بالسرعة والتعقيد في نفس الوقت مما قد يتطلب على المؤسسة تغيير مسارها لأحداث التي تلائم بين انشطتها والبيئة التي تنشط فيها.¹

شكل رقم (2-2) انواع الاداء حسب المصدر



المصدر: د. إيمان معمري، أثر الذكاء الاستراتيجي على الاداء الريادي، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة بتندوف، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07 عدد 01، 2021.

المطلب الثالث: تعريف ريادة الاعمال²

ظاهرة ريادة الاعمال احد أهم مؤشرات الوعي في سياسة وخطط برامج التنمية في المجتمع، ومع ضعف استيعاب المؤسسات العامة والحكومية للوضع الاقتصادي وتوجه الافراد نحو الاستقلالية والمخاطرة، ومع التطور التكنولوجي وسهولة الحصول على المعلومات وتوسع التجارة الالكترونية والتوجه نحو الاقتصادي الخدماتي، ازداد الاهتمام بريادة الاعمال والاقبال على المؤسسات الصغيرة والمشاريع الريادية التي أصبحت كأحد مؤشرات النمو واصبح رواد الاعمال نماذج قيادية يقتدى بهم، وتؤكد الدراسات الحديثة بان غالبية رواد الاعمال بدءا حياتهم العملية من خلال مشاريع تجريبية صغيرة، كما اثبتت توجه الافراد ذوي الاعمار ما بين 25 الى 40 سنة الى هذه المشاريع الريادية كما تؤكد الدراسات بان هذه الفئة العمرية هي التي ستحدد هيكل الاستثمار وبيئة الاعمال مستقبلا خاصة مع توجه الشركات الضخمة الى تقليص احجامها وتأسيس مشاريع ريادية صغيرة ناجحة للأجيال الجديدة.

¹ دليمان معمري، أثر الذكاء الاستراتيجي على الاداء الريادي، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة بتندوف، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07 عدد 01، 2021، ص 43.

² د. مزهر شعبان العاني، د. شوقي ناجي جواد، د. حسين عليان ارشدي، د. هيثم علي حجازي، ادارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي، دار الصفاء للطباعة والنشر الاردن، الطبعة الاولى ص 23-37-57

اولا: مفهوم الريادة

مع التوسع والتطور الذي يشهده عالم الادارة اليوم، اخذت كلمة الريادة الكثير من المعاني واصبحت تستخدم معها العديد من المترادفات، كما تشير معظم المعاجم الى ان اصل كلمة ريادة مشتق من كلمتين لاتينيتين هما Takes under كم تم توليد العديد من المفاهيم المتعلقة بالريادة، ففي اللغة العربية تعني تعهد الشيء او اراده وطلبه، اذ ينظر لها البعض من وجهة نظر اقتصادية او اجتماعية بينما ينظر البعض الاخر من وجهة نظر مهنية، وبشكل عام فهي تعني الاجراءات الابداعية التي يقدمها الفرد داخل المنظمة من اجل ايجاد المشروع الريادي Entrepreneurial Venture.

الريادة: لغة قيادة ورئاسة، واصطلاحا يشير مصطلح الريادة الى القدرة على المبادرة وابتكار الانشطة الجديدة وايجاد حلول جديدة للتحديات والفرص، وغالبا ما يكون الرواد اشخاصا يخلقون افكارا وتغييرات جديدة في مجال عملهم، وهي عملية انشاء شيء فريد له قيمة، يتم تخصيص له الوقت والجهد والمال لإنجاز مشروع وان يكون له القدرة على مواجهة المخاطر، والريادة في الاعمال هي قابليتها في الحصول على شيء ما من لا شيء، بتطبيق الاعمال او تكوين مؤسسة جديدة.

ثانيا: مفهوم ريادة الاعمال

تعريف بيرش هو ممارسة نشاط لاستثمار فرصة قائمة تلبي احتياجات محددة من خلال انشاء منشأة وتشغيلها بأسلوب ابداعي.¹

تعريف Poling: ممارسة نشاط في ظروف عدم تأكد والمخاطرة بأسلوب ابداعي يحقق الربح والنمو.²

تعريف كاريونار: هو مواجهة محسوبة للمخاطر من خلال التخطيط والمعرفة عن السوق والموارد لتحقيق النجاح والربح.³

وعرفها Hisrich: بانها اجراءات ايجاد شيء مختلف ذي قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين مع افتراض المخاطرة المالية او الاجتماعية او النفسية والحصول على المكتسبات وتحقيق الرضى الفردي.⁴

وقام Gatener باجراء مسح لعينة من الاكاديميين ورجال الاعمال والسياسيين لمعرفة معنى كلمة الريادة فحصل على 90 تعريفا يختلف كل واحد عن الاخر، مما يشير لعدم وجود جامع لمعنى هذه الكلمة.³

من خلال هذه التعاريف للريادة في الاعمال يتضح ارتباط مفهوم الريادة بالعناصر التالية:

- تتعلق الريادة بالافكار العظيمة؛
- الاقدام على الانشطة الريادية؛
- الانطواء على المخاطر؛
- ارتباطها بالمشاريع الصغيرة؛

وبشكل عام فان الريادة تتكون من تفاعل مزيج من العناصر الموضحة في الشكل التالي:

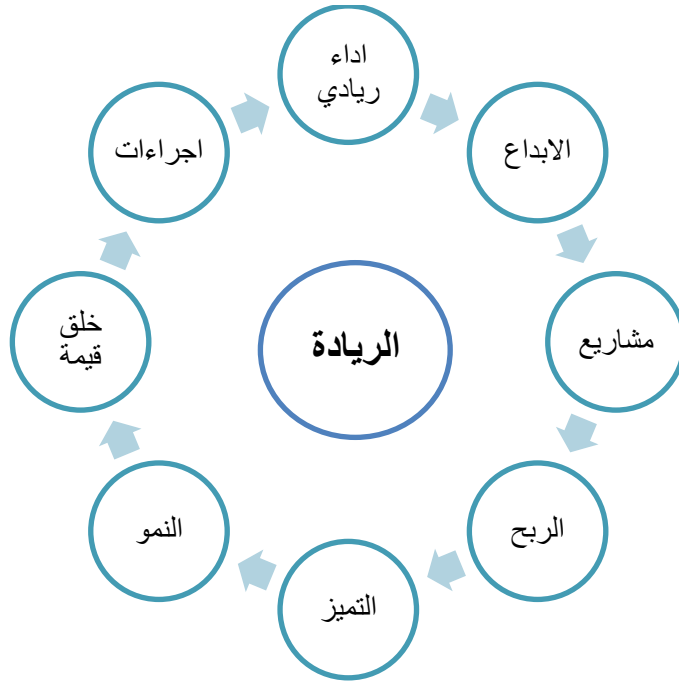
¹ د. عبد الستار محمد العدواني، د. اثار عبد الرزاق محمد، المعهد التقني الموصل مجلة حاضنات الاعمال، مدخل المنظمات نحو لتحول نحو الاداء الريادي العدد 02، 2021 ص 264

² مجلة العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي على كافي بتندوف، مجلد 05 العدد 02 ص 249

³ مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 08 العدد 01، 2023، ص 139-159

⁴ عباس زهير عبد، العقل الاستراتيجي ودوره في تعزيز الاداء الريادي، جامعة الوفاء، كلية الادارة والاقتصاد، رسالة ماجستير: ص 77-103

شكل رقم (2-3): عناصر الريادة



Source: gartner ,what are we talking about when we talk about entrepreneurship joournal of business venturing, vol,55,1990,pp15.28

المبحث الثاني: مفاهيم نظرية للأداء الريادي

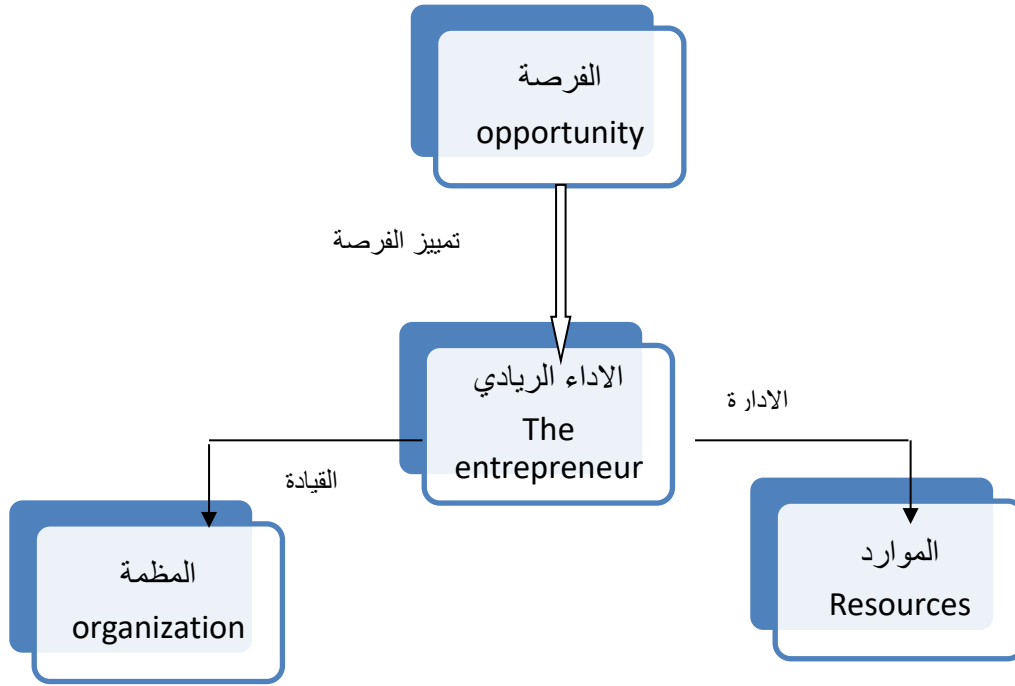
تمكنت المشاريع الصغيرة والرشيقة المرنة من تحقيق مزايا وفوائد كبيرة، واصبحت تتبوأ منصة المنافسة مع الشركات والمنظمات الكبيرة، ومن اهم الاسرار التي تقف وراء نجاح هذه المشروعات الحديثة هو ما يتمتع به الرياديون من مبادرات ومغامرات وتحمل للمخاطرة والاستباقية في الدخول الى السوق، وكذا الابداع في تحقيق رغبات الافراد وتلبية احتياجات العملاء، وتحقيق مكاسب مالية ومعنوية من خلال ما يتمتعون من روح الريادة والاندفاع نحو الجديد وتحمل المخاطرة، كما ان رعاية الدولة لهذه المشروعات اسهمت في تحقيق النمو الاقتصادي.

المطلب الاول: مفهوم الاداء الريادي

اختلف الباحثون في مفهوم الاداء الريادي ولكل باحث وجهة نظره لهذا المصطلح، وفيما يلي بعض التعاريف المشهورة للأداء الريادي.

- تعريف تيمسون Timson: عرفها بأنها عملية خلق الفرصة ومتابعتها بغض النظر عن الموارد الحالية، وهو نتاج توظيف المؤسسة لمواردها المختلفة في مجال انشطتها بما يتضمن لها تحقيق أفضل نتيجة لأهدافها، وغالبا ما تتسم بالتجديد والابتكار لتحقيق الريادة، وهو الاداء الذي لا يفقد منافع التفوق في انجازه عن مجرد الاهداف المخططة بل يتعدى الى الابداع في الانجاز على الشكل الذي يضع المؤسسة في الصدارة.

- تعريف دريكار: الاداء الريادي هو عمل مليء بالمخاطر وذلك لان القلة القليون من يعرفون ما يفعلونه اضافة انه ممارسة تتميز بالتخطيط واتخاذ القرارات والاجراءات، ويبدأ الاداء الريادي بأنشاء مؤسسات جديدة التي من الممكن ان تصبح مكتفية ذاتيا.¹
 - فيما يشير افولونيزانالى: ان الاداء الريادي هو ظاهرة تنظيمية تعكس القدرة الادارية للقيام بالمبادرات الاستباقية والتنافسية وبما يسهم في تغيير المشهد التنافسي لصالح المؤسسة.²
- اما روش فعرفه انه عمليا بناء الاستراتيجية التي توفر للمؤسسة اسس صنع القرار واتخاذ الاجراءات الريادية.³
- مما سبق يمكن تعريف الاداء الريادي على انه أحد اهم الاستراتيجيات التي تدفع الاعمال نحو التوجه الى لتحقيق رغبات الزبائن والوصول الى الريادة من خلال توظيف الابداع والطرق الجديدة والمبتكرة والاستباقية في تلبية متطلبات الزبون مع المخاطرة واغتنام الفرص، ونستنتج ان مفهوم الاداء الريادي متعلق بالعناصر التي نوضحها في الشكل التالي:
- شكل رقم (2-4): عناصر الاداء الريادي



Source: wickham,pa 2001.strategic entrneurship.harlow,england.pentice hall p.37

المطلب الثاني: خصائص واستراتيجيات الاداء الريادي

اولا: خصائص الاداء الريادي

¹ د. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق ص ص 236-240.

د. مزهر شعبان العاني، د. شوقي ناجي جواد، د. حسين عليان ارشدي، د. هيثم علي حجازي، مرجع سابق: ص 154.

² عباس زهير عبد، رسالة ماجستير مرجع سابق، ص 56.

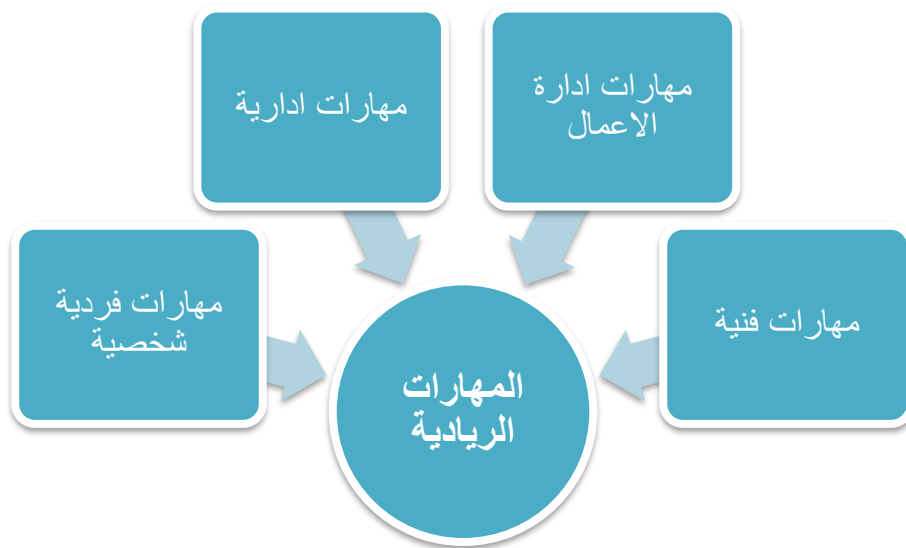
³ مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مجلد 08 العدد 01، جوان 2021، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمييز المؤسسي، دراسة حالة عينة المؤسسات الاقتصادية بسكرة، ص 23.

يتمتع الاداء الريادي بجملة من الخصائص منها ما يتعلق بالمنظمة وتتمثل فيما يلي:¹

- ✓ استغلال توسيع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزبائن والاسواق؛
- ✓ الابتكار والابداع والتجديد داخل وخارج المؤسسة؛
- ✓ القدرة على التغيرات السريعة في الصناعة وهيكل السوق وتلبية متطلبات الزبون؛
- ✓ التوسع والتطوير في الميزة التنافسية؛
- ✓ تحقيق الارباح والنمو السريع والاستمرارية؛
- ✓ تشجيع الافراد على الابداع والابتكار والمخاطرة وتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

ومنها الخصائص المتعلقة بمهارة الفرد حيث توجد خصائص وصفات الريادية ويشترط وجودها على الشخص الريادي والمتمثلة في السمات الشخصية من خلال العديد من الصفات الشخصية التي تعتبر كمحرك للعمل الريادي والتي من بينها الاستقلالية والقدرة على السيطرة والتحكم بالوضع لراهن، والرغبة في المخاطرة المالية، الابتكار والابداع والرغب في القيادة.

شكل (2-5) المهارات الفردية للاداء الريادي²



عصام عبد اللطيف، مهارات الاداء الاداري ومعايره، نيونيلك الدولية للنشر والتدريب، طبعة الاولى 1969/2019

ثانيا: استراتيجيات الاداء الريادي³

من اجل ضمان المنظمات الريادية نموها وبقائها تحتاج الى بيئة اعمال تجعل منها حاضنة حقيقة لتوليد الافكار الريادية وتبنيها، والذي يظهر من خلال التكامل بين الوظائف وفرق العمل المختلفة وعملية التفاعل بين خبرات العاملين والتفاعل بين الاقسام وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، و بشكل عام فان الاداء الريادي يعمل وفقا لاستراتيجيات محددة له تعمل كما يلي:

¹ مالك محمد علي، د. الفاضل تيمان ادريس، التوجهات الريادية ودورها في تحقيق الاداء المتفوق: دراسة شركات وزارة النقل العراقية، مجلة AGSP، العدد 42 نيسان 2022، ص 96.

² عصام عبد اللطيف، مهارات الاداء الاداري ومعايره، نيوني لك الدولية للنشر والتدريب، طبعة الاولى 1969/2019

³ مداح عرابي الحاج، مرجع سابق: ص 26.

1. يبدأ الاداء الريادي باكتشاف افرض وتحليلها واستغلالها؛
2. تطوير الأفكار الأساسية للمشروع سواء كان منتج او خدمة وإيجاد طريقة عمل عمل جديدة وتحديد السوق او الزبائن المستهدفة؛
3. دراسة و مسح البيئة الخارجية ،و تحديد مصادر الفرص و التهديدات والاسواق الجديدة المحتملة؛
4. دراسة و تحليل لبيئة الداخلية و العناصر المتعلقة بالاداء؛
5. تحليل العناصر الاستراتيجية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛
6. التركيز على المخاطرة والعمل الاستباقي وتحمل النتائج بدلا من ردة الفعل؛
7. تطوير الهيكل التنظيمي الذي يجب ان يتصف بالمرونة والتكامل التام بين الانشطة؛
8. نشر ثقافة تنظيمية تتصف بالافتتاحية وإيجاد نظام حوافز فعال. ومنه نلخص اهم استراتيجيات الاداء الريادي الفعال في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2) استراتيجيات العمل الريادي

الاستراتيجية المتبعة:	كيفية عملها
1. استراتيجية المخاطرة والاخذ بزمام المبادرة	تهدف الى الوصول الى القيادة والسيطرة على السوق الجديد
2. استراتيجية تطوير السوق واعادة تشكيله	باستخدام الاعلانات والدعاية ادخال منتجات جديدة، ومتميزة بطرق جديدة تسهم في نمو السوق
3. استراتيجية تطوير الخائص الاقتصادية والاجتماعية للسلعة	وتقوم على تقديم سلع معروفة من خلال تحويل استخداماتها ومنافها الاقتصادية والاجتماعية.
4. استراتيجية الاستباقية المفاجأة	تتبنى هذه الاستراتيجية فهم احتياجات الزبون والبدء فيما يجب ان يكون عليه العمل قبل ما تقوم به اي جهة اخرى اي ان يقوم بعمل ما يريده الزبون.

المصدر: د. هيثم علي حجازي د. شوقي ناجي جواد، ادارة المشاريع الصغيرة، ار الصفا للطباعة والنشر عمان، الطبعة الاولى ص ص57-60

المطلب الثالث: ابعاد الاداء الريادي

يعتبر العمل الريادي مقياسا لقدرة المؤسسات على تطبيق المبادرات الريادية من اجل التفوق وله عدة ابعاد اساسية تحدد كيفية توجيه الجهود نحو عمل ريادي ناجح وتحقيق النجاح وتتلخص هذه الابعاد فيما يلي:

الاستباقية proactivite: هي جهود المؤسسة في التعرف على حاجات الزبون وتحويلها الى فرصة جديدة والاستجابة لها قبل غيرها، واستكشاف الفرص قبل المنافسين والتحرك السريع نحو استغلالها؛

الابداعية creativite: هي عملية توظيف وتطوير الافكار والسلوكيات الجديدة في المؤسسة لتقديم منتجات وخدمات جديدة وانتاج اسواق جديدة او هيكل تنظيمي اداري جديد او تقنية جديدة، فضلا عن التحسين المستمر للعمليات وجعلها ذات قيمة مضافة في السوق؛

المخاطرة risque: وهي ميل المؤسسة لممارسة الانشطة الجريئة والتي تتسم بالدرجة العالية من الغموض بهدف الاستحواذ على الفرص والحصول على الارباح، والاستعداد التام لتحمل المخاطر المحسوبة من اجل تحقيق اهداف التوسع.¹

المبحث الثالث: اهمية التوجه نحو الأداء الريادي

نظرا للأثر الكبير الذي تلعبه الريادة في تطوير الاقتصاد، ازداد اهتمام المنظمات للتوجه نحو الفكر الريادي والتميز والتفوق في الاداء النظامي، حيث يتصف العالم اليوم بالسرعة في التغير الاقتصادي والتكنولوجي، وان اهم القوى الاساسية المحركة لهذا التغير ثورة المعلومات واستخدامها في مجال الاقتصاد والاستثمارات الجديدة والمتنوعة، والمساهمة في المنافسة في الاسواق العالمية، واثبتت الدراسات ان اقامة مشروعات ريادية تتميز بطرق واساليب عمل جديدة والاقدام على العمل الريادي ساهم في بروز العديد من المنظمات التي تمتاز بأدائها الريادي و تفوقها وتصدرها في الاسواق المنافسة.

المطلب الاول: العوامل المؤثرة في الاداء الريادي²

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في الاداء الريادي منها داخلية واخرى خارجية ومن اهمها:

اولا: العوامل الداخلية تتمثل فيما يلي:

العوامل المالية والاستراتيجية: تتضمن تحسين الاداء المالي وتحديد الاهداف طويلة المدى، والاهتمام بالجانب التنظيمي لتحسين الاداء داخل المؤسسة، وتوجيه الادارة الى ما يجب فعله لتحقيق أفضل اداء؛

موارد المؤسسة: وهي كل المدخلات التي تستعملها المؤسسة في عملياتها، ماديا وماليا وبشريا وتوظيفها بالشكل الذي يحقق رسالتها واهدافها؛

ثقافة المؤسسة: وهي أحد المحددات الاساسية لنجاح المؤسسة، لوجود ارتباط مهم بين ثقافة المؤسسة وتحسين الاداء داخلها، حيث المؤسسة التي تسمح بمشاركة العاملين في صنع القرارات تتميز بأداء جيد؛

الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تحتاج المؤسسة الى تطوير هيكلها التنظيمي بشكل مستمر وفعال يسمح بتنفيذ استراتيجياتها وهو أحد اهم العوامل لجعل الاداء موجه بشكل جيد نحو تحقيق الاهداف المستمرة؛

التطور التكنولوجية: التسارع التكنولوجي الواسع يوفر للمؤسسة الفرص لتقديم منتجات جديدة وبجودة عالية، ويمكنها من كشف احتياجات الزبون وتغير اذواقه وتوجهاته، مما يكسبها ميزة تنافسية عن طريق الوصول الى المعلومات في الوقت الذي تحتاجه، وتطوير ادائها والتحرك بسرعة نحو تحقيق رغبات زبائنها؛

¹ أ م د يوسف يعقوب شحادة، الاداء الريادي لرؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية على ضوء نموذج FQM، مجلة جامعة واسط كلية التربية مجلد 13، عدد412: ص 98.

² د. هيثم علي حجازي، د. شوقي ناجي جواد، ادارة المشروعات الصغيرة دار الصفاء للطباعة والنشر طبعة الأولى 2010، ص ص43-39.

نظم المعلومات: تحتاج المؤسسة الى نظم معلومات متطورة وقادرة على توفير ومعالجة المعلومات المفيدة في التخطيط والرقابة والاداء بكفاءة وفعالية.

ثانيا العوامل الخارجية: حيث تتمثل في¹

الزبائن: أصبح الزبون بعد الثمانينات هو من يحدد معالم سوق حيث يفرض رغبته في مواصفات المنتج او الخدمة، ويحدد مواعيد التسليم وطرق الدفع، مما يتطلب جهود المؤسسة في سرعة الاستجابة لتلبية حاجات عملائها؛

المنافسون: بسبب التعقيدات البيئية والتغيرات التي تحدث في الاسواق تصاعدت حدة المنافسة والصراع للاستحواذ على حصص السوق، ولمواجهة هذه التحديات يجب على المؤسسات اعتماد نظام اداري متكامل لمواجهة هذه التحديات وتعزيز مركزها التنافسي؛

العوامل الاقتصادية: وتشمل عوامل البيئة الخارجية كالقيود المفروضة على حركة التجارة الدولية وميزان المدفوعات التجاري والسياسات المالية والنقدية؛

العوامل البيئية والاجتماعية والثقافية: والتي تشير الى ثقافة المجتمع وتوجهاته وقيمه الثقافية والتي يعتمد عليها المجتمع في صياغة نشاطاته الاقتصادية وقيادة التغيرات الحاصلة في النواحي الاجتماعية والثقافية وتبني اساليب جديدة تتناسب مع التطورات الحاصلة، حيث تختلف المجتمعات عن بعضها في طريقة التفكير والتعامل مع المواقف المختلفة، حيث تعتمد ثقافة بعض المجتمعات على تجنب الاعمال غير المؤكدة والتي تحتمل درجة عالية من المخاطرة مما ينعكس على ابداع المنظمات، بينما يتمتع المجتمع المفتوح مساحة واسعة من الحرية للقيام بمشروعات جديدة والاستجابة السريعة للتغيرات والتي تسهم في تقدم هذه المشاريع الريادية؛²

العوامل السياسية والحكومية: والمتكونة من النظام الحكومي والتشريعات والقرارات الادارية واللوائح والاجراءات المنظمة للمؤسسات كقوانين حماية البيئة وحماية المستهلك والتشريعات والقوانين الداعمة للاستثمار وغيرها، والتي تساعد على وجود ثقافة ريادية في المجتمعات، نظار لأهمية المشاريع الريادية في زيادة التوظيف والابداع والنمو الاقتصادي.³

المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الاداء الريادي⁴

اولا طرق تقييم الاداء الريادي:

ان عملية تقييم الاداء بصفة عامة ضرورية وهامة جدا للمؤسسة، اذ تمكنها من معرفة تصور سريع لوضعها الحالي وتقييم مدى ادائها فيه ومقارنة نفسها مع باقي المؤسسات، حيث تستخدم المؤسسة التقييم كأداة حيوية لقياس وتحسين ادائها المؤسسي والوظيفي وتتنوع طرق تقييم الاداء الريادي حسب الاهداف التي تسعى اليه المؤسسة ومن أبرز هذه الطرق:

1. التقييم القائم على الاهداف: عن طريق وضع اهداف قابلة للقياس وتقييم مدى تحقيق هذه الاهداف لمدة زمنية محددة؛⁵

¹ التوجهات الريادية ودورها في تحقيق الاداء المتفوق دراسة حالة شركات وزارة النقل العراقية، مجلة AJSP، العدد42، الجزء الاول نيسان، 2020، ص 118.

² عباس زهير عبد، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، العقل الاستراتيجي ودوره في تعزيز الاداء الريادي من خلال دعم الحاضنات الاعمال.

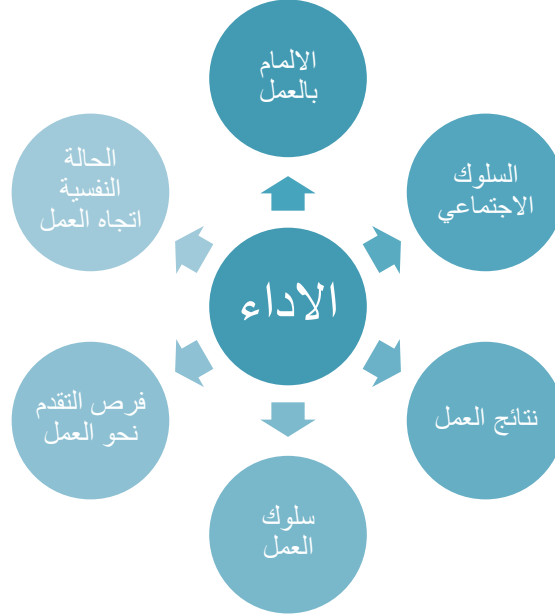
³ مجلة AJSP، العدد42، الجزء الاول نيسان 2020، مرجع سابق ص 110

⁴ د. عصام عبد اللطيف، مهارات الاداء الاداري ومعايره، نيولينك الدولية للنشر والتدريب، الطبعة 1، 1969، ص 156.131

⁵ د. مشبب بن غايض القحطاني، مؤشرات الاداء الرئيسة للمؤسسات الحكومية وغير ربحية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة الاولى ص 120.

2. التقييم الذاتي: والذي تعتمد المؤسسة في تقييم ذاتها بين منافسيها وتقييم الموظف لذاته بالاعتماد على جملة من العناصر معينة.¹ كما يبينها الشكل التالي:

شكل رقم (2-6) العناصر المتدخلة في تقييم الاداء



المصدر: د. اسرار عبد الزهرة علي، فضيلة سلمان داود، الاداء الريادي للمنظمات وفق استراتيجية الموهبة، مجلة الدراسات الاقتصادية العدد 27، ص 153

3. **تقييم الاداء المستمر** : ويركز على مقارنة الاهداف المحققة بالاهداف المسطرة، ومقارنة الاداء الحالي بالاداء السابق، مما يعزز التفاعل والتطور المستمر، ومقارنة المؤسسة مع اداء المؤسسات الاخرى المنافسة لها في نفس النشاط، حيث يتم مقارنة اداء المؤسسة مع اداء افضل مؤسسة بما يسمى بطريقة الرائد من اجل السعي لتحسين الاداء والتطور والاستمرار؛ التقييم القائم على العملاء: والذي يركز على رضى العملاء وملاحظاتهم ومدى تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة وتعزيز الابتكار والابداع في الاداء.

ثانيا: مراحل تقييم الاداء الريادي

حيث تتطلب هذه العملية وضع اسس وخطوات دقيقة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة ومن اهم هذه المراحل:²

1. **مرحلة وضع توقعات الاداء**: وهي اولى خطوات تقييم الاداء، يتم فيها وضع توقعات المؤسسة والعاملين وتحديد المهام المطلوبة و النتائج المراد تحقيقها.
2. **مرحلة مراقبة التقدم في الاداء**: وتأتي عن طريق متابعة انجاز العمل وتنفيذه وتوفير المعلومات الكافية من اجل اجراء الاجراءات التصحيحية.
3. **مرحلة تقييم الاداء**: ويتم فيها التعرف على مستويات الاداء في المؤسسة وكيفية اتخاذ القرارات وتقييم الاداء الكلي للمؤسسة.

¹ المصدر: د. اسرار عبد الزهرة علي، فضيلة سلمان داود، الاداء الريادي للمنظمات وفق استراتيجية الموهبة، مجلة الدراسات الاقتصادية العدد 27، ص 153

² ايمان معمري، أثر راس مال العلاقات في تحسين الاداء الريادي، دراسة عينة المؤسسات الصغيرة، جامعة درار، الجزائر، أطروحة دكتوراه: ص 17.

4. مرحلة التغذية العكسية: وهي تحدد مدى بلوغ الافراد المعايير المحددة و معرفتهم بمستوايتهم من اجل التقدم في ادائه المستقبلي.

5. مرحلة تطوير خطط الاداء: وهي الخطوة الاخيرة في تقييم الاداء بموجبها يتم وضع خطط تطويرية وتقييم القدرات والمعارف لدى الافراد والتي تنعكس بشكل ايجابي على تقييم الاداء.

المطلب الثالث: دوافع التوجه نحو الأداء الريادي

من خلال ابعاد الاداء الريادي والتي تهدف الى الارتقاء بمكانة المؤسسة ووصولها الى اداء متميز ، فان التوجه الى الاداء الريادي يدفع المؤسسة الى خلق افكار وفرص جديدة وتحمل الاخطار، والتحرك السريع قبل المنافسين، فهي عمليات وممارسات فلسفية تقود المؤسسة الى الريادة، ويشير السكارنة الى اهمية الاداء الريادي من خلال تركيزه على تأسيس مؤسسة ذات اعمال جديدة ، وتحويل مسارها لجعلها أكثر ريادة من خلال التغيير في معايير الاداء وطرق تقييمه.¹

بينما يوضح بلوزوفا بان التوجه نحو الاداء الريادي يدفع المؤسسة الى تقبل التغيرات الكاملة من خلال خلق افكار ينتج عنها سلع وخدمات جديدة وعمليات تكنولوجية متطورة ووجود الحلول السريعة لكل الاحتياجات والمشاكل الموجودة، وفي نفس السياق وصفت اليزابيث اهمية التوجه نحو الاداء الريادي كونه عملية تهدف الى لاكتشاف الفجوات المعرفية والعناصر المفقودة وتحفيز الافراد على الابداع وتقديم اقتراحات ومساهمات جديدة دائما.²

والجدول التالي يعرض اهم نتائج التوجه نحو الاداء الريادي في المؤسسات الضخمة والصغيرة:

جدول رقم (2-3) : نتائج التوجه نحو الاداء الريادي

-احداث التغيير والتحول عن طريق الابداع خاصة وان المنظمات الريادية تعمل على التغيير من خلال تميز انشطتها الريادية؛ -زيادة الكفاءة من خلال دخول منافسين جدد مما يحفز على زيادة التنافس والاستجابة بشكل فعال و كفؤ؛ -ادخال ابتكار جذري يترك اثرا ايجابيا في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة انشاء شركات جديدة.	المؤسسات الضخمة
-ايجاد العديد من المشروعات التي تعتبر مهمة لتطوير الاقتصاد والتنمية؛ -ايجاد فرص عمل مهمة على المدى الطويل من اجل تحقيق النمو الاقتصادي؛ -التنوع الكبير في الجودة و النوعية لان المشروعات الجديدة تقدم افكار ابداعية جديدة اقتصاديا.	المؤسسات الصغيرة

¹ د. علاء الغرابوي، د. محمد منير محمد، ريادة الاعمال والمؤسسات الصغيرة، دار التعليم الجامعي الاسكندرية، طبعة 01، 2010 ص 239.

² د. مداح عرابي الحاج، ادارة الاعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الاولى، ص ص 145،166.

المصدر: د. علاء الغرياي، د. محمد منير محمد، ريادة الأعمال و المؤسسات الصغيرة، دار التعليم الجامعي الاسكندرية، طبعة 01، 2010، ص 239.

واستنادا لما سبق ذكره يتبين ان التوجه نحو الاداء الريادي بابعاده يعتبر فرصة لاكتشاف الاعمال الجديدة وتحمل المخاطرة المتوقعة وتوظيف الابتكار والاستباقية في الوصول الى تحقيق الاهداف والارتقاء بالاداء الى الصدارة.

خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذا تطرقنا للأدبيات النظرية للأداء الريادي وتحديد مفهومه واستخلاص ابعاده وخصائه ودوافع التوجه نحوه، حيث تبين ان الاداء الريادي يتناول قدرة المؤسسة على التحسين المستمر والابتكار من اجل الاستمرار والنمو في السوق، حيث يرتبط بعدة خصائص منها استغلال الفرص والتوسيع في السوق ووجود موارد جديدة متكاملة، كما يعتمد على الابتكار والابداع والتجديد داخل وخارجها وله القدرة على الاستجابة لتلبية متطلبات الزبون تحقيق الميزة التنافسية، كما يستند الثلاث ابعاد رئيسية هي

الاستباقية والتي تحدد جهود المؤسسة في التعرف على حاجات الزبون وتحويلها الى فرصة جديدة والابداعية وهي عملية توظيف وتطوير الافكار والسلوكيات الجديدة في المؤسسة لتقديم منتجات وخدمات جديدة، واخيرا المخاطرة والتي تعكس ميل المؤسسة لممارسة الأنشطة الجريئة من اجل الاستحواذ على الفرص والحصول على الارباح، مما يعكس ايضا قدرة المؤسسة على تطوير منتجاتها وخدماتها واتخاذ قراراتها الاستراتيجية بمستوى من المخاطرة بهدف تحقيق عوائد اكبر، بهذا نكون قد اضيفنا دراسة متكاملة عن الاداء الريادي مبرزين اهم جوانبه النظرية لان فهمها يعزز القدرة على استجابة المؤسسات للتوجه نحو اداء ريادي متميز يمكنها من التفوق في بيئة اعمال سريعة التغير والتطور.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

مقدمة الفصل:

بعد ان تطرقنا في الفصل الاول والثاني الى الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة من اجل اعطاء تصور نظري شامل وواضح، حيث تناولنا مفهوم والخصائص والانواع والابعاد لتلك المتغيرات، ومن اجل الدخول الى الجانب التطبيقي على ضوء ما سبق تقديمه، سيتم التطرق في هذا الفصل الى الدراسات السابقة العربية والاجنبية والتي تناولت لمتغيرات الدراسة مع توضيح بعض اوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات، والاستفادة من هذه الدراسات في تحديد اشكالية الدراسة الحالية وصياغة الفرضيات والاستفادة من التوصيات المطروحة في الدراسات السابقة.

ومن خلال البحث في هذه الدراسات واختيار الدراسات التي لها علاقة اوسع بموضوع دراستنا واعتماد الطرق والاساليب والبرامج المختلفة لمعالجتها، حيث كانت هناك بعض الصعوبات في الاختيار كون ان اغلب تلك الدراسات لم تتناول المتغيرين مجتمعين معا، بل كل متغير على حدي وهذا ما جعلنا نمضي في اتمام هذا البحث ليكون ما يميز دراستنا الحالية وقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الاول: الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الريادي

المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي

تعد الدراسات السابقة كمرجع أساسي للباحث من أجل بناء دراسته الحالية، وفي موضوع بحثنا وجدنا العديد من الدراسات السابقة التي تناولت كل موضوع على حدي، وسنعرض في هذا المبحث الأبحاث السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الذكاء الاستراتيجي، مع التركيز على الأطروحات الأكاديمية والمجلات المنشورة في هذا المجال منها:

المطلب الأول: الدراسات العربية

أولاً:

دراسة (زايد علي عبد الخالق المنزوع) تحت عنوان "دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية بجامعة البيضاء"، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 2، العدد 2، ص ص: 110-130.

تهدف هذه الدراسة الى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الدافعية، الشراكة، الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الحدس، الابداع) في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء، اعتمدت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة القيادات جامعة البيضاء، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 38 استبانة على عينة من قيادات الجامعة. ومن اهم النتائج المتوصل اليها هي:

- ✓ وجود دور هام للذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية بالجامعة
- ✓ كما اظهرت عدم وجود دور لبعدي (الاستشراف والتفكير النظامي) منفردة في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء.

ثانياً:

اعدت هذه الدراسة من طرف (جمال غوار)، تحت عنوان "دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية، دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص إدارة الابتكار، جامعة الشهيد حمدة لخضر، الوادي، 2024

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (التنبؤ المستقبلي، النظرة الاستراتيجية، التفكير المنظم)، في تحسين المرونة الاستراتيجية بأركانها (مرونة التخطيط ومرونة القدرات والمرونة التشغيلية)، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لملائمة لطبيعة الدراسة، شمل مجتمع الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى مديرياتها الجهوية لولايات الوادي، ورقلة، تفرت، وتم اختيار 178 عينة بطريقة عشوائية. وقد اسفرت الدراسة عن عدة من النتائج أبرزها:

- ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية في مؤسسة الدراسة؛
- ✓ وجود تأثير فعال لأبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل في تحسين المرونة الاستراتيجية في مؤسسة الدراسة.

ثالثا:

اعدت هذه الدراسة من طرف (ليلة معلول)، تحت عنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي عبر الكفاءات الاستراتيجية، عن طريق الاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي كعامل مستقل، والتفوق التنافسي كمتغير مستقل، والقدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الاستدلالي الملائمة لطبيعة الدراسة، شمل مجتمع الدراسة الوكالات السياحية والسفر الحاصلة على تنظيم مناسك الحج، وتم اختيار 259 عينة متخذة من قادة بهذه الوكالات. وقد اسفرت الدراسة عن عدة من النتائج كان أبرزها:

✓ يسهم توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومكوناته في تحقيق مرتكزات الكفاءات الاستراتيجية؛

✓ تتمتع وكالات السياحة المقام عليها الدراسة بكافة ابعاد التفوق التنافسي.

رابعا:

دراسة (دعاء محمد صبري محمد) تحت عنوان "دور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والتميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، المجلد 8، العدد 14، صفحة 94-112، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي في بلوغ التميز المؤسسي، مع اعتبار إدارة المواهب كعامل وسيط لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، شمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المنوفية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و قد اسفرت الدراسة عن عدة لنتائج كان أبرزها:

✓ وجود اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو جميع ابعاد الذكاء الاستراتيجي فيما عدا (الرؤية المستقبلية، والشراكة، والاستشراف) وعلاقتها بالتميز التنظيمي؛

✓ وجود اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو جميع جوانب إدارة المواهب فيما عدا (الخوافز والتكريم) وارتباطها بالتميز المؤسسي.

المطلب الثاني الدراسات الأجنبية:

أولا:

أعدت هذه الدراسة من طرف (IsfentiSadalia,NisrulIrawati&Al) تحت عنوان:

"The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development"

"أثر الذكاء الاستراتيجي على السلوك الريادي وتطوير المنظمات" مجلة التطورات في البحوث الاقتصادية والإدارية

والتجارية، دار اتلانيس للنشر، هولندا، المجلد 202، 2021: ص 252-256.

حيث تم التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة ميدان، شمال سومطرة، يهدف هذا البحث إلى تقييم العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي، وفحص الدور الوسيط للسلوك الريادي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير المنظمات. كما يسعى إلى تحليل كيفية مساهمة الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي في تطوير المنظمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة 400 رائد أعمال من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة ميدان، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 200 من الاستبانات على عينة من المشاركين.

ومن أهم النتائج ما يلي:

- ✓ وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي، مما يعزز من فعالية تطوير المنظمات؛
- ✓ السلوك الريادي يلعب دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير المنظمات؛
- ✓ أهمية التنسيق بين مختلف جوانب العمل لتعزيز فعالية تطوير المنظمات.

ثانياً:

أعدت هذه الدراسة من طرف (Douglas K. R. Robinson, Antoine Schoen...et al) تحت عنوان:

"Policy Lensing of Future-Oriented Strategic Intelligence: An Experiment Connecting Foresight with Decision Making Contexts"

"سياسات توجه الذكاء الاستراتيجي: تجربة دمج الاستشراف من اتخاذ القرار". مجلة التنبؤ التكنولوجي والتغيير الاجتماعي، المجلد 169، 2021: ص 1-12.

يستكشف البحث كيف يمكن توجيه السياسات التي تعمل على دمج الاستشراف كأحد ابعاد الذكاء الاستراتيجي بشكل فعال في عمليات صنع القرارات، من خلال تطوير وتطبيق " سياسات التوجيه"، والتي تعمل على ترجمة سيناريوهات الاستشراف المعقدة إلى رؤى ذات صلة بالسياسات، وبالتالي تعزيز فائدة الذكاء الاستراتيجي في مجالات البحث والتكنولوجيا والتطوير والابتكار الأوروبية.

النتائج الرئيسية للبحث:

- ✓ يعتبر الاستشراف أمراً حيويًا لتوجيه السياسات في بيئات غير مؤكدة، حيث يوفر رؤى حول السيناريوهات المستقبلية المحتمل.
- ✓ هناك تحدد كبير في ربط مخرجات الاستشراف العامة بسياقات محددة، مما يؤدي غالباً إلى انفصال في عملية اتخاذ القرار؛
- ✓ يساهم الانخراط في بناء السيناريوهات في تعزيز المناقشات الاستراتيجية بين أصحاب المصلحة، مما يعزز الفهم وجودة

اتخاذ القرار؛

✓ يوصي المؤلفون بمزيد من التجارب مع توجيه السياسات لتحسين دمج الذكاء الاستراتيجي في صنع القرارات.

ثالثاً:

أعدت هذه الدراسة من طرف (Blandina W. K, Stephine M. A. Muathe et al)

تحت عنوان:

"Strategic Intelligence and Financial Performance in the Commercial Banks in Kenya."

"الذكاء الاستراتيجي والأداء المالي في البنوك التجارية في كينيا". المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في الأعمال والعلوم

الاجتماعية، باكستان، المجلد 11، العدد 3، 2021: ص 243-257.

يركز البحث على قطاع البنوك في كينيا، حيث يستعرض تأثير الذكاء الاستراتيجي على الأداء المالي للبنوك التجارية، خاصةً من حيث العائد على حقوق الملكية، استخدمت الدراسة عينة من 40 بنكاً تجارياً في كينيا، تم تصنيف هذه البنوك بناءً على حصتها في السوق إلى بنوك كبيرة ومتوسطة وصغيرة، استخدمت البحث بيانات ثانوية تم جمعها من التقارير السنوية لهذه البنوك للسنوات 2016 إلى 2018 لتحليل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المالي. أظهرت النتائج الرئيسية للدراسة أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي كبير على الأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا، والذي تم قياسه بشكل خاص من خلال العائد على حقوق الملكية (ROE)، أظهرت النتائج اتجاهات في الأداء المالي على مدى السنوات الثلاث (2016-2018)، حيث تقلب متوسط العائد على حقوق الملكية خلال هذه الفترة، تشير هذه النتائج إلى أنه على الرغم من وجود تقلبات في العائد على حقوق الملكية، إلا أن التأثير العام للذكاء الاستراتيجي على الأداء المالي كان إيجابياً، مما يدعم الفرضية القائلة بأن الذكاء الاستراتيجي الفعال يمكن أن يؤدي إلى تحسين النتائج المالية للبنوك، كما أكدت الدراسة على أهمية مراقبة واستخدام الموارد الفكرية بشكل فعال لتعزيز الأداء المالي في قطاع البنوك.

رابعاً:

أعدت هذه الدراسة من طرف (فهيم باي، مسعود احمدي، واخرون) تحت عنوان:

"The Relationship between Manager's Strategic: Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Office of Cooperatives Labor and Social Welfare)"

"العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدير وتطوير المنظمة في الوكالات الحكومية في إيران: دراسة حالة مكتب العمل

التعاوني والرعاية الاجتماعية"، المجلة الدولية للإدارة والتسويق، جامعة أزداد الإسلامية، إيران، المجلد 7، العدد 2، 2017: ص 244-249.

وتهدف هذه الدراسة إلى التحقق من ذكاء الاستراتيجي للمديرين مع التطور المنظمة والعلاقة بين إبعاد الذكاء الاستراتيجي وتطور المنظمة في الوكالات الحكومية الإيرانية سنة 2015، اعتمد الباحثين المنهج الوصفي الترابطي وشمل مجتمع البحث جميع

الموظفين في المكتب وعددهم 920 موظف وتم اختيار عينة عشوائية حجمها 493 موظف وتم توزيع الاستبانة عليهم. ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- ✓ وجود علاقة تأثير إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي للمديرين وتطور المنظمة؛
- ✓ وجود علاقة تأثير إيجابية بين بعدي الذكاء الاستراتيجي (الحكمة والمعرفة، الذكاء العملي) وتطور المنظمة؛
- ✓ لا توجد علاقة تأثير بين بعدي الذكاء الاستراتيجي (الذكاء العاطفي، الإبداع، والابتكار) وتطور المنظمة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالاداء الريادي

المطلب الاول: الدراسات العربية

اولا:

دراسة أعدت من طرف(د. عبد الستار محمد علي ،د. اثمار عبد الرزاق محمد) بعنوان "مدخل المنظمات نحو الاداء الريادي بالمعهد التقني العدواني الكلية التقنية الادارية بالموصل" مجلة حاضنات الاعمال، المجلد 08 العدد 01 ص 139-159.

اهتمت بدراسة عينة من العاملين في منظمات هيئة التعليم التقني بالموصل وسعى الباحثان الى التحقق من امكانية اعتماد حاضنات الاعمال كمدخل الى التوجه الريادي ،مما قد يعزز الدور الريادي للمنظمات في محيطها باستخدام المنهج الوصفي، وفي الإطار الميداني اعتمادا لي تحليل جملة من البيانات حول المتغيرين و جمعها في استبيان وخلصت الدراسة الى الحاجة الماسة للتوجه نحو الاداء الريادي مما يتيح للمنظمات خوض المنافسة، و توجهو بتوصيات لحاضنات الاعمال العراقية بضرورة الاهتمام بالتوجه الريادي في اسواقها و الاسواق العالمية والسعي نحو اعادة النظر لتصاميم المنظمات بما يساعد على التوجه الريادي وفقا للمعايير التي تم عرضها.

ثانيا:

دراسة أعدت من طرف (د. لمى ماجد حميد،2019) بعنوان "العلاقة بين الذكاء التنافسي و الاداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزيرة السودان ،2020، دراسة ميدانية لعينة من كليات الاهلية بالعراق، تهدف هذه الدراسة الى البحث في العلاقة بين الذكاء التنافسي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية على الاداء الريادي و كانت لعينة من كليات عراقية، حيث استهدفت عينة من كليات الاهلية بحجم 133 عضو من مجلس الكلية، و اظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة تأثير و ارتباط بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي ودور اليقظة الاستراتيجية كوسيط بينهما ، وحققت هذه الدراسة اضافة معرفية فيما يخص التعريف بالمتغيرين.

ثالثا:

دراسة أعدت ن طرف(علي رزاق العابدي واخرون 2008) بعنوان"تأثيرالبقطة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة اعمال، معهد الكوفة، 2021 هي دراسة استطلاعية لآراء المديرين بجامعة الفرات الاوسط النفسية، وقد اوضحت الدراسة تأثير ابعاد البقطة الذهنية في الاداء الريادي، 2008. وخلصت الى هذه النتيجة : وجود اثر دو دلالة احصائية للبقطة الذهنية في الاداء الريادي و ابعاده، كما اشارت الى ضرورة تبني الموارد المعرفية و الريادة في الاداء للتمكن من التميز و استغلال الفرص على مستوى المعاهد التقنية بالكوفة¹.

رابعاً:

دراسة (د .م يوسف يعقوب 2020)، بعنوان"الاداء الريادي لرؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية في ضوء النموذج الأوربيEFQM"، مجلة كلية التربية جامعة واسط العدد 41 الجزء الاول تشرين الثاني للعلوم الانسانية ص 110-163، و قد استهدفت الدراسة التعرف على الاداء الريادي لرؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية في ضوء النمو الاوربي للتميز و استخدمت المنهج الوصفي لعينة بلغت 80 عن طريق الاستبيان و اهم ما خلصت اليه الدراسة ان مستوى الداء الريادي في كليات التربية لجامعة بغداد بدا متوسط، كما تطرقت الى النموذج الاوربي و اوضحت مستويات الاداء و معايير و مؤشرات ووفقا لهذا النموذج.

المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية

أولاً:

دراسة (urban، 2012) بعنوان " : Entrepreneurai orientation at the orgazitional level in the johqnnesburg area".

" الدراسة التكنولوجيا و التوجه الريادي على المستوى التنظيمي" لجامعة جوهانسبرغ . و هدفت الدراسة الى تحليل التوجه الريادي و علاقته بالتكنولوجيا ،حيث تكونت عينة الدراسة من 236 شركة في جوهانس برغوالتي يعبر عنها بالتوجه الريادي مع الاخذ بعين الاعتبار ديناميكية البيئة و توصلت الى جملة من النتائج مجملها ان كل بعد من ابعاد التوجه الريادي (الابداع ، المخاطرة ، الاستباقية) هام للتقيد بالتنبؤ لنجاح الاعمال التجارية مستخدمة في ذلك الاحصاء الوصفي و اختبارالفرضيات عن طريق معامل الارتباط.

ثانياً:

دراسة (pakwihok2010) بعنوان: " Achieving superior corporate performance and the characteristics of menagerial dimension".

وقد هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة المفترضة بين ابعاد الاداء الريادي ونظام الجودة وقد خلصت الى وجود اثر دو دلالة معنوية بين متغيرات نظام الجودة والاداء الريادي.

ثالثاً:

¹ د. عبد الستار محمد العدواني، مدخل المنظمات للتحويل نحو الاداء الريادي، العدد 02 ص 189.

دراسة (Abhayqwansa,2014) بعنوان "Importance of intellectual capital information Astudy of australian Analystreports.

هدفت هذه الدراسة الى كشف العلاقة بين ابعاد التوجه الريادي و المتمثلة في الاستباقية و المخاطرة و التنافسية على اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، تشير النتائج الى وجود علاقة قوية بين هذه الابعاد و الاداء دخل منظمة العمل ، خاصة المخاطرة و العدوانية التنافسية و التي تخفف من تاثير النشاط المؤيد.

المبحث الثالث: مميزات الدراسة الحالية

المطلب الاول: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة سنتناول في هذا المطلب اوجه التشابه ووجه الاختلاف بينها و بين الدراسة الحالية ، و اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة .

اولا:

اوجه التشابه:

تناولت الدراسة الحالية دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء الريادي و هي دراسة متفقة مع دراسة ليلي معلول استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي ، وهذا ما اتفقت عليه اغلب الدراسات السابقة؛ اعتمدنا في هذه الدراسة على اداة الاستبان والبرنامج التحليل SPSS وهو ما اتفقت عليه اغلب الدراسات السابقة ايضا؛ توصي اغلب الدراسات السابقة بتمية استخدام الذكاء الاستراتيجي كاستراتيجية هامة في المؤسسات و هو ما اوصت به دراستنا الحالية من خلال تحليل النتائج النهائية.

ثانيا:

اوجه الاختلاف:

تمت دراستنا الميدانية في مؤسسة ناشئة متمثلة في مؤسسة يسير بالجائز العاصمة و بدلا من المؤسسات الاقتصادية المعتادة؛ تناولت اغلب الدراسات الذكاء الاستراتيجي مع متغيرات اخرى تابعة في حين تناولت دراستنا الاداء الريادي كمتغير تابع، كماميز دراستنا ايضا تطبيق برنامج التحليل smart pls .

ثالثا:

اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

ساعدت الدراسات السابقة بحثنا في اعطاء نظرة موسعة حول الموضوع، كما كان لها دور هام في اعداد و تحرير الجزء النظري والتطبيقي ومن أهم نقاط الاستفادة نذكر:

✓ توضيح مفهومي الذكاء الاستراتيجي الاداء الريادي و العلاقة بينهما؛

✓ سهولة تحديد أبعاد المتغيرات وأنواعها؛

- ✓ سهولة صياغة إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية وبناء الفرضيات وتصوير النموذج المبدئي للدراسة
- ✓ ساعدت الدراسات السابقة الباحث في الوصول الى المراجع والمصادر المختلفة؛
- ✓ سهلت عملية التعرف على أساليب وأدوات التحليل الإحصائي والبرامج المختلفة المستخدمة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات واعتماد الأداة والأسلوب المناسبين لهاته الدراسة؛

المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية

- تميزت الدراسة الحالية على الدراسات السابق في:
- ✓ ركزت الدراسات السابقة على مفهوم الذكاء الاستراتيجي وارتباطه بمتغيرات تابعة أخرى، في حين عالجت الدراسة الحالية متغير في غاية الاهمية وهو الاداء الريادي وبينت تأثير استخدام الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء الريادي. واثبت نجاعته في مجال ريادة الاعمال؛
- ✓ سلطت الضوء على اهمية التوجه نحو الاداء الريادي لاهميته البالغة للمؤسسات؛
- ✓ تعتبر من الدراسات النادرة المحلية التي تناولت وحللت العلاقة بين هاذين المتغيرين؛

من خلال عرضنا للدراسات السابقة التي تناولت الذكاء الاستراتيجي والاداء الريادي وكذا الدراسات التي ربطت بين هذين المتغيرين سواء العربية او الاجنبية منها خالصنا الى معرفة اوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات في التنبؤ وبالتالي الوصول الريادة في ادائها مقارنة بمنافسيها، كما منحت هذه الدراسات للباحث خطة ممنهجة لتصميم الإطار النظري للدراسة وتحديد أبعاد ومتغيرات الدراسة، اضافة الى وضع التصور النظري لنموذج الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة، واعتماد الأدوات والاساليب والبرامج اللازمة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة الميدانية وهذا ما سيبينه الفصل التالي.

الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل

قد سبق وان عرضنا في الفصول الثلاثة السابقة الاطار النظري لمتغري الدراسة من حيث الايطار المفاهيمي والابعاد والاهمية والخصائص والمفاهيم التطبيقية والتي تناولت في الدراسات العربية والاجنبية السابقة، وكذا ابراز الاختلافات التي ميزت هذه الدراسات، ومن خلال ذلك تم توطيد الجانب النظري وابرار دور ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء الريادي للمؤسسة، حيث قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة ناشئة لمعرفة ما مدى توفر هذه الابعاد في المؤسسة وما مدى تأثيرها في الاداء، وسوف نتطرق في هذا الفصل الى الجانب المنهجي للدراسة من خلال عرض الطرق والادوات والاساليب الاحصائية المعتمدة في هذه الدراسة و، وكذا التحليل الوصفي للبيانات التي تحصلنا عليها في للدراسة التطبيقية، كما سنقوم في هذا الفصل بإختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتحليل ومناقشة النتائج، بغية التعرف على مستوى توافر الذكاء الاستراتيجي وابعاده و اثره على الاداء الريادي لدى المؤسسة المدروسة، وإظهار العلاقات الارتباطية ، وأخير الوصول الى نتائج وتوصيات تفيد المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الناشئة ككل .

وعلى ضوء هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين تناولنا في المبحث الاول الاطار المنهجي والادوات والتحليلات الاحصائية المعتمدة وفي المبحث الثاني قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة يسير بالجزائر العاصمة وعرض ومناقشة النتائج.

المبحث الاول :الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الاول مجتمع الدراسة و مصادر جمع البيانات :

اولا: مجتمع وعينة الدراسة

1.مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفين بمؤسسة يسير بالجزائر العاصمة و تمت الدراسة لعينة بحجم 110 موظفا واداريا ومن خلال دراسة استطلاعية قمنا بتوزيع استبان إلكتروني في المؤسسة وقد تم استرجاع 105 من اصل 110 استبان وبعد فحص استوفائها للشروط المطلوبة تم قبولها من قبل الاستاذ.

2.عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في عينة قصدية غير عشوائية وهم مجموعة من المديرين و الموظفين ورؤساء الوحدات و المتعاقدين ورؤساء المصالح لدى مؤسسة يسير بالجزائر كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (4-1): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

نسبة الاستثمارات القابلة للتحليل	نسبة الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات			
		الملغاة	القابلة للتفريغ	المسترجعة	الموزعة
%94.28	%95.45	6	99	105	110

المصدر: من اعداد الباحثان

ثانيا: مصادر جمع البيانات

1.المقابلة و الملاحظة:تم استخدام تقنية الملاحظة والمقابلة كأحد التقنيات المنهجية المباشرة والفعالة في جمع المعلومات، وهي احد اهم الوسائل المستخدمة في البحث العلمي.

2. الاستبان:

تبعاً لطبيعة البيانات التي نسعى للحصول عليها من ممثلي المؤسسة المبحوثة، تم الاستعانة بالاستبان كأداة من أدوات جمع البيانات والمعلومات، حيث تم تصميمها وتوزيعها على افراد عينة الدراسة بغية التعرف على ارائهم وتشخيص واقع المؤسسة، وهذا من خلال قياس آراء المبحوثين حول دور ابعاد الذكاء الاستراتيجي في الاداء الريادي .

المصادر الثانوية: اعتمدنا في هذا البحث على الكتب واطروحات الدكتوراه التي تناولت هذا الموضوع وكذا المجالات العلمية و المقالات الاكاديمية وبعض المواقع الالكترونية المعتمدة المتعلقة بموضوع البحث ، كما تم تقسيم الاستبيان كمايلي :

✓ المحور الاول: يضم المعلومات والبيانات الشخصية والوظيفية، وتعلق بالجنس والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

✓ المحور الثاني: ويتعلق بمتغيرات الدراسة وأبعادها كما هو مبين في الجدول التالي:

الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4-2): فقرات ابعاد محاور الدراسة

المحاور	الابعاد	الفقرات
الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف	من الفقرة 1 الى الفقرة 3
	التفكير النظامي	من الفقرة 4 الى الفقرة 07
	الرؤية الاستراتيجية	من الفقرة 08 الى الفقرة 11
	الدافعية	من الفقرة 12 الى الفقرة 15
	الشراكة	من الفقرة 16 الى الفقرة 19
الاداء الريادي		من الفقرة 01 الى الفقرة 06

المصدر: من اعداد الباحثان

ثالثا: المنهج المتبع في الدراسة

اعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو لمنهج الذي يقوم على دراسة الاحداث والظواهر والوقائع كما هي موجودة في الواقع.¹

كما تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي لهاته الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-3): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	1	2	3	4	5
الدرجة (الوزن)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: محمد عبد الفتاح الصبري، البحث العلمي - الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، داروائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2006: ص 115.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة و الاساليب و البرامج الاحصائية

اولا: نموذج الدراسة

من خلال اشكالية الدراسة قمنا بتصميم نموذج شامل يوضح الاهداف التي نسعى لوصول اليها ، وهذا اعتمادا على المصادر التي استخدمناها في هذا البحث وبمساعدة الدراسات السابقة .

✓ المتغير المستقل: تمثلت في الذكاء الاستراتيجي وابعاده، والتي تضم سبعة ابعاد وهي (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية،

¹ كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حماة، سوريا، 2012: ص 41.

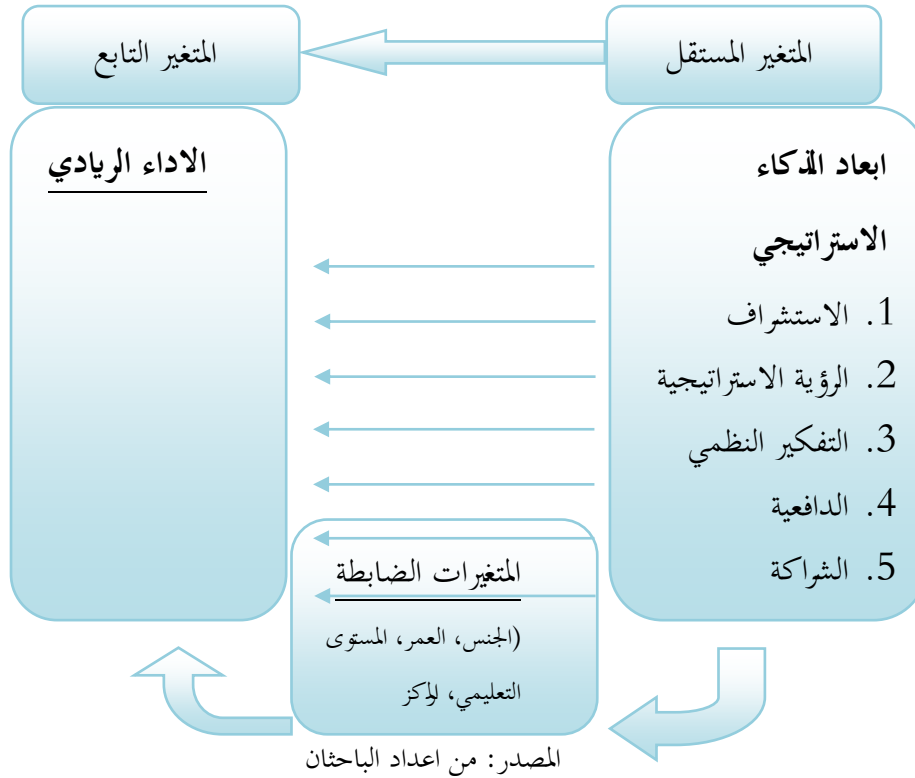
الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

التفكير النظامي، الدافعية، الشراكة).

✓ المتغير التابع: تمثل في عملية الاداء الريادي.

ويمكن تمثيل النموذج المبدئي للدراسة على النحو التالي:

شكل رقم (4-1): النموذج المبدئي للدراسة



ثانيا : الاساليب والبرامج الاحصائية

في هذه الدراسة، تم الاعتماد على اثنين من البرامج الإحصائية وفقا للحاجة وهما برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) والذي يعمل على نظام التشغيل ويندوز، ويتكون (SPSS) من مجموعة من الأدوات والقوائم التي تسهل إدخال البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات والمقابلات، ومن ثم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية، وبرنامج (Smart PLS) للنمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية، والتي تعتبر من بين الأساليب الإحصائية الحديثة التي لها تأثير كبير، وتسمى بالجيل الجديد من الإحصاء، كونها تتميز على الطرق الإحصائية التقليدية (الارتباط، والانحدار، وتحليل التباين).

المبحث الثاني: تعريف بمؤسسة محل الدراسة

المطلب الاول: تعريف الشركات الناشئة بالجزائر

اولا: الشركات الناشئة هي شركات حديثة النشأة يرجع اول ظهور لها بالولايات المتحدة الامريكية بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة على اثر انتشار شركات راسمالية و التي اهتمت خاصة بتكنولوجية المعلومات و الاتصال.

ثانيا: الشركات الناشئة بالجزائر

الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

بموجب مرسوم تنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 تم تعريف الشركات الناشئة و حاضنات الاعمال من اجل استحداث اسلوب تنظيمي للشركات الجديدة بالجزائر، وفي هذا السياق اهتمت الجزائر اهتماما بالغا بالشركات الناشئة والتي من الممكن ان تصبح اساس الاقتصاد الوطني، و مساره نحو التطور باعتبارها خيارا استراتيجيا محفزا بدفع عجلة الاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية و مواكبة التسارعات التكنولوجية و الاقتصادية و التحديات العالمية .

المطلب الثاني: تعريف بمؤسسة يسير بالجزائر العاصمة

تعد شركة يسير تجربة جزائرية بالكامل ، يرجع الفضل في تاسيسها الى الصديقين مهدي يطو و نور الدين طيبي ، بدا نشاطها الفعلي في شهر جانفي سنة 2017 و قدمت اول نسخة تجريبية لتطبيق يسير في جويلية 2017، اما النسخة التجارية فكانت في شهر سبتمبر من نفس السنة ، و اشتق اسمها يسير كرمز لتيسير الامور و تسهيلها من جهة و الى انها تنشط في مجال التنقل من جهة اخرى ، حيث اختصر نشاطها في بداية الامر على خدمة النقل بطريقة مبتكرة عن طريق الحجز في تطبيق يسير عبر الهاتف الذكي لتكون الاستجابة في اي وقت و اي مكان و بكل امان تحت شعار سائق سعيد مع راكب سعيد ، حيث انفردت بامتيازات نلخصها كمايلي :

- ✓ بساطة الاستخدام و المتمثلة في تنزيل تطبيق خدمة يسير و الذي يعد كواسطة بين الزبون و السائق ؛
- ✓ الخدمة متوفرة في اي وقت واي مكان؛
- ✓ تقديم افضل تسعيرة بشفافية تامة حيث تظهر مباشرة في التطبيق ؛
- ✓ الخدمة بجودة عالية من حيث تقليص وقت الانتظار ، حسن التواصل و السياقة الامنة؛
- ✓ تعقد الشركة دورات تكوينية للسائقين و تضمن لهم حقوق الرسوم و الضرائب .

الجدول رقم (4-4) تطور نمو شركة يسير خلال الفترة 2017-2024

السنوات	2018	2020	2022	2024
عدد الموظفين	6	80	200	-
عدد السائقين المنخرطين	300	5000	12.000	40.000
عدد السائقين المنخرطين	300	5000	12.000	40.000
عدد مرات تنزيل التطبيق	1000	500.000	1.8 مليون	اكتر من 2 مليون
		تنزيل	تنزيل	تنزيل
رقم الاعمال	300 مليون سنتم	1200 مليون سنتم	-	-
عدد المدن المغطاة	1	12 ولاية جزائرية	17 ولاية جزائرية	25 مدينة في 5 بلدان

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على المرجع <https://www.youtube.com/watch?v=tLPF0TkQc902021/02/30>

(<https://yassir.com>) تاريخ الزيارة (30/04/2025)

المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الاول: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنتعرف من خلال هذا المبحث على نتائج الدراسة، بعد اجراء الاختبارات الإحصائية بإستعمال برنامج الحزم الاحصائية spss النسخة 26 منه، وكذا برنامج Smart pls النسخة 4 منه حسب حاجة الاختبار، حيث نقوم بإستعمالهما من اجل إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما، بالإضافة الى اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

1. عرض نتائج الدراسة

1.1 التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية (الضابطة)

وهي المتغيرات الضابطة والمتمثلة في جنس المستوجبين وعمرهم ومستواهم التعليمي ومركزهم الوظيفي، وعدد سنوات خبرتهم.

1.1.1 متغير الجنس

ويقصد به جنس المستوجبين الممثلين للمؤسسة محل الدراسة حيث يمثل الجدول التالي توزيع ممثلي العينة المستوجبة حسب متغير الجنس

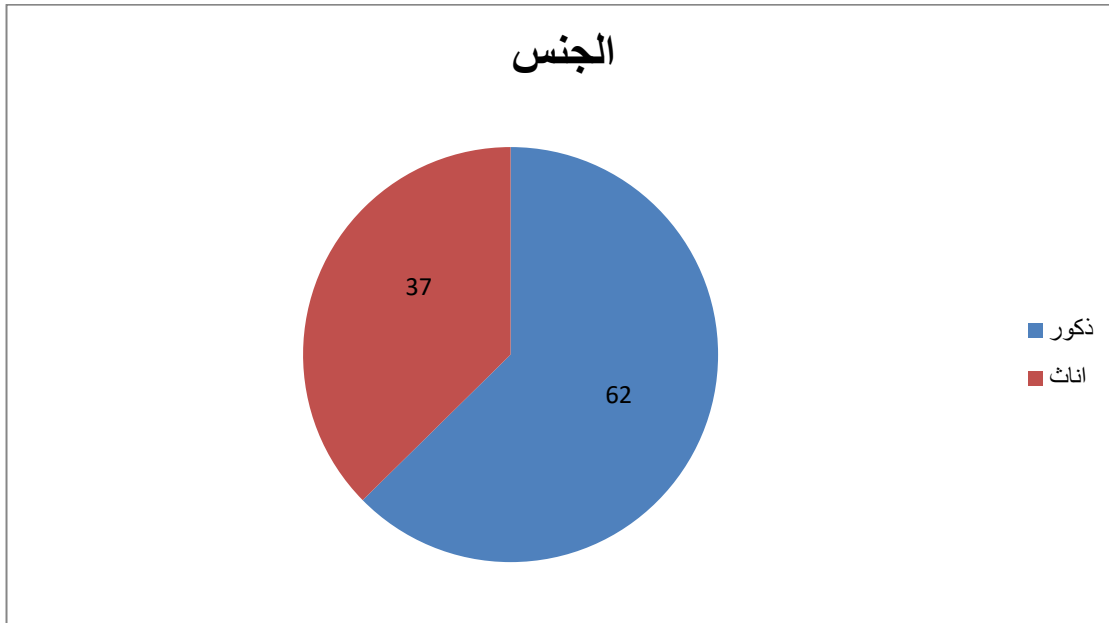
جدول رقم(4-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	%النسبة
ذكر	62	62.62
انثى	37	37.38
المجموع	99	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 62.62%، ونسبة الاناث. كانت 37.38 %، من اطارات مؤسسة يسير من ما يدل على أن المؤسسة تمكن كلا الجنسين من تبوء مراكز قيادية فيها، ولكن نسبة الذكور كبيرة جدا مقارنة بالاناث، ويمكن تمثيل النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS26

2.1.1 متغير السن

ويقصد به سن افراد افراد العينة المستجوبة حيث يمثل الجدول التالي توزيع افراد ممثلي المؤسسات حسب متغير السن:

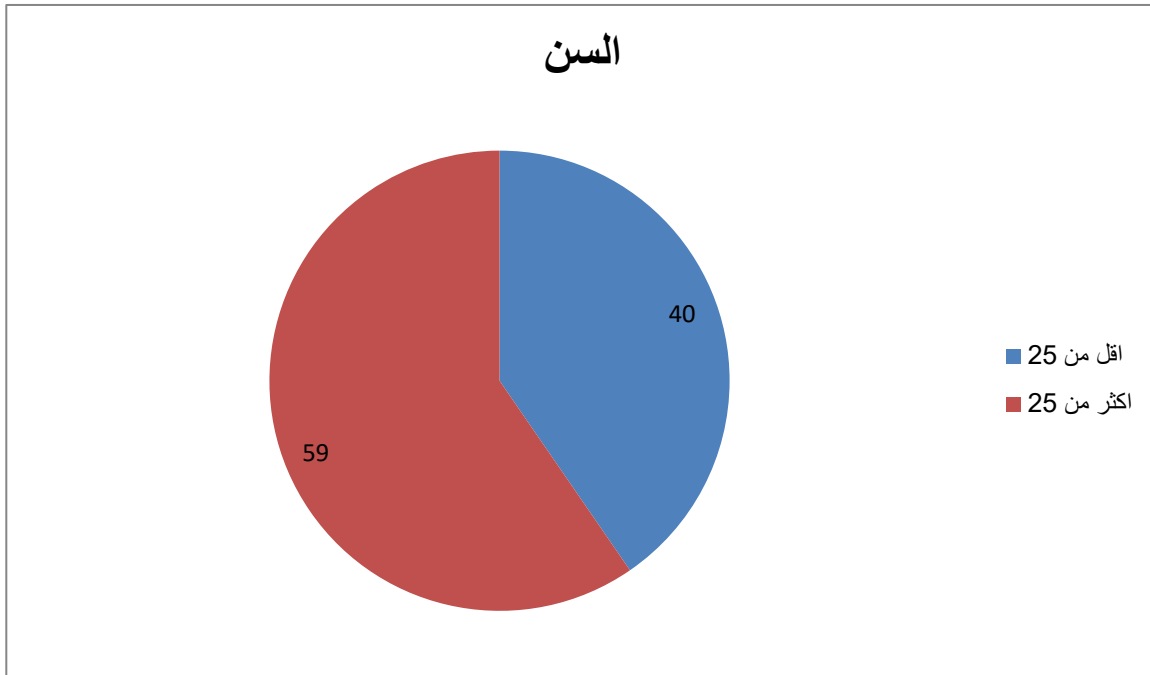
جدول رقم (4-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

العمر	التكرارات	% النسبة
أقل من 25 سنة	40	40.40
أكثر من 25	59	59.60
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS26

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر هي الفئة التي تمثل أعلى نسبة قدرها 59.60% تليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة قدرها 40.40% وتفسر هذه النتائج ان مؤسسة يسير تولي الاهتمام باصحاب الخبرات و تعطي الفرصة للشباب ، و الشكل التالي يوضح هاته النتائج:

شكل رقم (4-3) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS26

3.1.1 متغير الطور التعليمي التعليمي

ويقصد به المستوى التعليمي لأفراد العينة المستجوبة، والجدول التالي يبين توزيع المستويات التعليمية لهم:

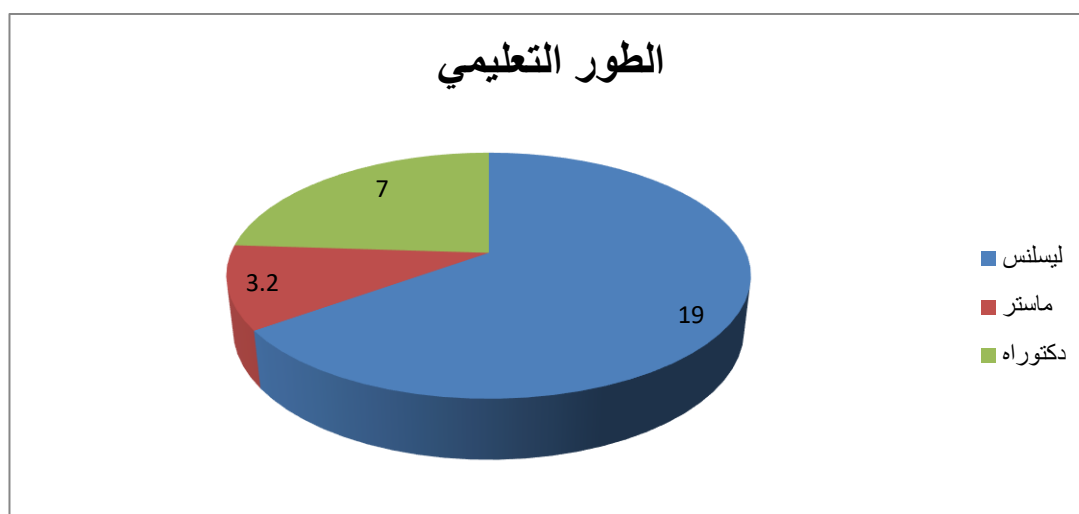
جدول رقم (4-7) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الطور التعليمي

المسوى التعليمي	التكرارات	% النسبة
ليسانس	19	19.19
ماستر	73	73.73
دكتوراه	7	7.07
المجموع	75	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS26

تشكلت اغلب افراد العينة المستجوبة من خريجي الجامعات، وهذا يرجع الى نوعية المناصب المستهدفة والتي تتطلب امتلاك أصحابها درجة عالية من التعلم، وهذا لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يعتمد على التكنولوجيا المتطورة و سرعة الاستجابة، حيث بلغت النسبة لاعلى 73.73 % و كانت لحاملي شهادة الماستر ،تليها اللسانس بنسبة 19.19 % ثم الدكتوراه بنسبة 7.07 % والشكل البياني التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الطور التعليمي



المصدر :

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS26

2. عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنتعرف من خلال هذا المبحث على نتائج الدراسة، بعد اجراء الاختبارات الإحصائية بإستعمال برنامج الحزم الاحصائية spss النسخة 26 منه، وكذا برنامج Smart pls النسخة 4 منه حسب حاجة الاختبار، حيث نقوم بإستعمالهما من اجل إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما، بالإضافة الى اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

1.2 اختبار فرضيات التوافر

بإستخدام النسخة 26 من برنامج spss سنقوم بإختبار فرضيتي توافر لابعاد الذكاء الاستراتيجي و ابعاده عملية لدى هاته المؤسسة،حي نقوم من خلال التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة للإجابة على التساؤلين الأول والثاني والتي يبحث مدى توافر ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى المؤسسة محل الدراسة، وكذا اعتماد هاته المؤسسة على ابعاد الاداء، وذلك من خلال معرفة اتجاه وميولات أجابات المستجوبين حول متغيرات وابعاد الدراسة، حيث سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس مدى الانحراف عن المتوسط الحسابي لكل بعد وتحديد الوزن المرافق لكل قيمة من قيم المتوسط الحسابي بإنتمائهم لإحد المجالات الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(4-8): مجال المتوسط الحسابي والاوزان المرافقة له

الوزن المرافق له	مجال المتوسط الحسابي
منخفض جدا	[1.79-1.00]
منخفض	[2.59-1.80]
متوسط	[3.39-2.60]
مرتفع	[4.19-3.40]
مرتفع جدا	[5.00-4.20]

المصدر : شفيق العتوم، طرق الإحصاء باستخدام برنامج (spss)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008:ص 42.

1.1.2 التساؤل الأول

- مامدى توافر ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى المؤسسة محل الدراسة؟

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك توفر ذو دلالة إحصائية لوجود لابعاد الذكاء الاستراتيجي مستوى معنوية 5%؛

✓ H0: ليس هناك توفر ذو دلالة إحصائية لابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛

✓ H1: هناك توفر ذو دلالة إحصائية لابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛

وللإجابة على هذه الفرضية نقوم بحساب التكرارات والنسب والانحرافات والمتوسطات الحسابية لتحليل فقرات كل من ابعاد

الذكاء الاستراتيجي على حدى بإستعمال برنامج SPSS.

1. تحليل بعد الاستشراف:

يتضمن الجدول التالي تكرارات ونسب إجابات افراد العينة على العبارات الخاصة ببعد الاستشراف

جدول رقم (4-9) تكرارات بعد الاستشراف

الرقم	فقرات بعد الاستشراف	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يمكننا الاستشراف من مواجهة التحديات المستقبلية و التغيرات التي تؤثر في اداء المؤسسة	التكرار	6	11	25	150	105
		النسبة %	2.02	3.70	8.42	50.51	35.35
2	تعتمد المؤسسة على الاستشراف في معرفة التغيرات مما يمكن المؤسسة من ادارة توقعاتها .	التكرار	5	13	30	145	104
		النسبة %	1.68	4.38	10.10	48.82	35.02
3	يعتمد المدير على خطط تقوم بوصف احداث مستقبلية بديلة لتحقيق الريادة بين منافسيها.	التكرار	7	15	28	140	107
		النسبة %	2.36	5.05	9.43	47.14	36.04
	بعد الاستشراف	التكرار المجمع	22	49	103	590	424
		النسبة %	1.85	4.13	8.67	49.58	35.77

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS26

بإستعمال برنامج الحزم الإحصائية SPSS نقوم بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرات بعد الاستشرافوللبعد

ككل والجدول التالي بين هاته النتائج:

جدول رقم (4-10) : تحليل فقرات بعد الاستشراف

الرقم	فقرات بعد الاستشراف	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الرتبة	الاتجاه العام
1	يمكننا الاستشراف من مواجهة التحديات المستقبلية و التغيرات التي تؤثر في اداء المؤسسة	3.95	1.001	0.00	3	مرتفع
2	تعتمد المؤسسة على الاستشراف في معرفة التغيرات مما يمكن المؤسسة من ادارة توقعاتها .	4.06	0.775	0.00	2	مرتفع
3	يعتمد المدير على خطط تقوم بوصف احداث مستقبلية بديلة لتحقيق الريادة بين منافسيها.	4.07	0.830	0.00	1	مرتفع
	المتوسط الكلي لبعء الاستشراف	4.00	0.670	0.00		مرتفع

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS26

تم الاعتماد على المقاييس الوصفية ومقاييس التشتت لتحليل فقرات بعد الاستشراف، حيث سجلت جميع الفقرات دلالة معنوية أقل من 5%، مما يدل على دلالتها الإحصائية، ومن حيث الترتيب فقد جاءت الفقرة رقم 3 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع وانحراف معياري قدرهما (4.07،0.830)، وهو ما يشير إلى أن المدير يعتمد على خطط تصف أحداثاً مستقبلية بديلة لتحقيق الريادة، كما احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع كذلك وانحراف معياري بلغ (4.06،0.775)، وهو ما يدل على أن المؤسسة تستند إلى الاستشراف في فهم التغيرات وإدارة التوقعات بشكل فعال، أما الفقرة رقم 1 فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً وانحراف معياري قدرهما (3.95،1.001)، ما يدل على أن الاستشراف يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المستقبلية والتغيرات المؤثرة في أدائها، أما الاتجاه العام لبعء الاستشراف فقد كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.670)، مما يعكس تبني المؤسسة لهذا البعد بدرجة كبيرة في سياستها العامة.

2. تحليل بعد التفكير النظامي :

يتضمن الجدول التالي تكرارات ونسب إجابات افراد العينة على العبارات الخاصة لبعء التفكير النظامي

جدول رقم (4-11) : تحليل فقرات بعد الاستشراف

الرقم	فقرات بعد التفكير النظامي	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يقوم المسؤولون بالمؤسسة بدمج الافكار من اجل تحليلها و الاستفادة منها.	التكرار	6	13	26	210	141
		النسبة %	1.52	3.28	6.57	53.03	35.61

الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

156	195	29	11	5	التكرار	2	تسعى المؤسسة لتعلم اشياء جديد
39.39	49.24	7.32	2.78	1.26	النسبة %		واكتساب معارف مما يوفر رؤية واضحة للمنظمة.
152	188	31	17	8	التكرار	3	يفكر المسؤولون بطريقة شاملة مما يساعدهم
38.38	47.47	7.83	4.29	2.02	النسبة %		على فهم ما يحدث خارج المؤسسة بوضوح.
152	202	23	12	7	التكرار	4	تعتمد المؤسسة على التفكير النظامي لدراسة
38.38	51.01	5.81	3.03	1.77	النسبة %		التغيرات و فهم التعقيدات البيئية .
601	795	109	53	26	التكرار		المجموع الكلي لبعء التفكير النظامي
37.94	50.19	6.88	3.35	1.64	النسبة %		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS26

باستعمال برنامج الحزم الإحصائية SPSS نقوم بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرات بعد التفكير النظامي وللبعد ككل والجدول التالي يبين هاته النتائج

جدول رقم (4-12): تكرارات بعد التفكير النظامي

الرقم	فقرات بعد التفكير النظامي	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الرتبة	الاتجاه العام
1	يقوم المسؤولون بالمؤسسة بدمج الافكار من اجل تحليلها و الاستفادة منها.	4.15	0.905	0.00	3	مرتفع
2	تسعى المؤسسة لتعلم اشياء جديد واكتساب معارف مما يوفر رؤية واضحة للمنظمة.	4.07	0.824	0.00	4	مرتفع
3	يفكر المسؤولون بطريقة شاملة مما يساعدهم على فهم ما يحدث خارج المؤسسة بوضوح.	4.19	0.793	0.00	2	مرتفع
4	تعتمد المؤسسة على التفكير النظامي لدراسة التغيرات و فهم التعقيدات البيئية.	4.21	0.678	0.00	1	مرتفع جدا
	المتوسط الكلي لبعء التفكير النظامي	4.12	0.680	0.00		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS26

الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

سجلت جميع الفقرات دلالة معنوية أقل من 5%، مما يدل على دلالتها الإحصائية، ومن حيث الترتيب فقد جاءت الفقرة رقم 4 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جدا وانحراف معياري قدرهما (4.21،0.678)، ما يعكس اعتماد المؤسسة على التفكير النظامي لفهم التعقيدات البيئية ودراسة التغيرات، تليها الفقرة رقم 3 في المرتبة الثانية بمتوسط مرتفع وانحراف معياري (4.19،0.793)، وهو ما يشير إلى أن المسؤولين يفكرون بطريقة شاملة تتيح لهم فهم ما يحدث خارج المؤسسة، في حين احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع وانحراف معياري قدرهما (4.15،0.905)، ما يعكس قيام المسؤولين بدمج الأفكار وتحليلها للاستفادة منها، أما الفقرة رقم 2 فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع أيضا وانحراف معياري (4.07،0.824)، مما يدل على سعي المؤسسة الدائم لتعلم أشياء جديدة واكتساب معارف تساهم في تشكيل رؤية واضحة، أما الاتجاه العام لبعد التفكير النظامي فقد كان مرتفعا بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.680)، ما يعكس تبني المؤسسة لهذا النمط الفكري في ممارساتها الإدارية والاستراتيجية.

3. تحليل بعد الرؤية الاستراتيجية

يتضمن الجدول التالي تكرارات ونسب إجابات افراد العينة على العبارات الخاصة ببعء الرؤية الاستراتيجية

جدول (4-13) : تحليل فقرات بعد التفكير النظامي

الرقم	فقرات بعد الرؤية الاستراتيجية	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تنظر المؤسسة الى المستقبل كانه واقع محقق	التكرار	5	10	20	160	102
		النسبة %	1.68	3.37	6.73	53.87	34.34
2	تجسد المؤسسة صورتها المستقبلية ضمن رسالتها واهدافها.	التكرار	4	9	27	145	112
		النسبة %	1.35	3.03	9.09	48.82	37.71
3	تعمل المؤسسة بخطة واضحة و محددة لتنفيذ رؤيتها الاستراتيجية .	التكرار	6	11	25	150	105
		النسبة %	2.02	3.70	8.42	50.51	35.35
	المجموع الكلي لبعء الرؤية الاستراتيجية	التكرار	15	30	72	455	319
		النسبة %	1.68	3.37	8.08	51.01	35.77

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS26

الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

باستعمال برنامج الحزم الإحصائية SPSS نقوم بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرات بعد الرؤية الاستراتيجية وللبعد ككل والجدول التالي يبين هاته النتائج

جدول رقم(4-14):تحليل فقرات بعد الرؤية الاستراتيجية

الرقم	فقرات بعد الرؤية الاستراتيجية	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الرتبة	الاتجاه العام
1	تنظر المؤسسة الى المستقبل كأنه واقع محقق	4.24	0.694	0.00	1	مرتفع جدا
2	تجسد المؤسسة صورتها المستقبلية ضمن رسالتها واهدافها.	4.03	0.980	0.00	3	مرتفع
3	تعمل المؤسسة بخطة واضحة و محددة لتنفيذ رؤيتها الاستراتيجية .	4.11	0.797	0.00	2	مرتفع
	المتوسط الكلي لبعد الرؤية الاستراتيجية	4.10	0.555	0.00		مرتفع

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS26

أظهرت جميع الفقرات دلالة معنوية أقل من 5%، مما يدل على دلالتها الإحصائية، ومن حيث الترتيب فقد جاءت الفقرة رقم 1 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جدا وانحراف معياري قدرهما (4.24،0.694)، وهو ما يدل على أن المؤسسة تنظر إلى المستقبل كأنه واقع محقق وتسعى للاستعداد له بشكل استباقي، تليها الفقرة رقم 3 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع وانحراف معياري (4.11،0.797)، مما يشير إلى أن المؤسسة تعمل وفق خطة واضحة ومحددة لتنفيذ رؤيتها الاستراتيجية، أما الفقرة رقم 2 فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع وانحراف معياري (4.03،0.980)، ما يدل على أن المؤسسة تجسد رؤيتها المستقبلية ضمن رسالتها وأهدافها المعلنة، أما الاتجاه العام لبعد الرؤية الاستراتيجية فقد كان مرتفعا بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.555)، وهو ما يعكس وضوح الرؤية المستقبلية لدى المؤسسة وسعيها لتحقيقها ضمن إطار استراتيجي منظم.

4. تحليل بعد الشراكة

يتضمن الجدول التالي تكرارات ونسب إجابات افراد العينة على العبارات الخاصة ببعد الشراكة

جدول رقم (4-15): تكرارات بعد الشراكة

الرقم	فقرات بعد الشراكة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	التكرار	6	14	28	210	138	

الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

34.85	53.03	7.07	3.54	1.52	النسبة %	تختار المؤسسة شركاء و حلفاء مناسبين لتحقيق الأهداف المنشودة.	
147	200	31	13	5	التكرار	تستطيع المؤسسة تحويل الموردين و العملاء الى شركاء جدد.	2
37.12	50.51	7.83	3.28	1.26	النسبة %		
153	190	34	12	7	التكرار	تحتفظ المؤسسة بكيانها و شخصيتها مقابل عند التحالف مع شركاء جدد.	3
38.64	47.98	8.59	3.03	1.77	النسبة %		
148	195	30	15	8	التكرار	تبحث المؤسسة شركاء جدد خارج الوطن .	4
37.37	49.24	7.58	3.79	2.02	النسبة %		
586	795	123	54	26	التكرار	المجموع الكلي للبعد الشراكة	
37.00	50.19	7.77	3.41	1.64	النسبة %		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS26

باستعمال برنامج الحزم الإحصائية SPSS نقوم بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرات بعد الشراكة وللبعد ككل والجدول التالي بين هاته النتائج

جدول رقم (4-16) : تحليل فقرات بعد الشراكة

الرقم	فقرات بعد الشراكة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الرتبة	الاتجاه العام
1	تختار المؤسسة شركاء و حلفاء مناسبين لتحقيق الأهداف المنشودة.	4.00	0.957	0.00	2	مرتفع
2	تستطيع المؤسسة تحويل الموردين و العملاء الى شركاء جدد.	3.98	1.010	0.00	3	مرتفع
3	تحتفظ المؤسسة بكيانها و شخصيتها مقابل عند التحالف مع شركاء جدد.	4.12	0.824	0.00	1	مرتفع
4	تبحث المؤسسة شركاء جدد خارج الوطن .	3.93	1.010	0.00	4	مرتفع
	المتوسط الكلي لبعد الشراكة	4.03	0.659	0.00		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS26

الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

سجلت جميع الفقرات دلالة معنوية أقل من 5%، مما يدل على معنوية النتائج وأهميتها الإحصائية. أما من حيث التفاصيل، فقد جاءت الفقرة رقم 3 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع وانحراف معياري قدرهما (0.824، 4.12)، مما يعكس حرص المؤسسة على الحفاظ على كيانها وشخصيتها عند التحالف مع شركاء جدد. تليها الفقرة رقم 1 التي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط مرتفع وانحراف معياري قدرهما (0.957، 4.00)، وهو ما يشير إلى سعي المؤسسة لاختيار شركاء مناسبين بما يحقق أهدافها المنشودة. كما جاءت الفقرة رقم 2 في المرتبة الثالثة بمتوسط مرتفع وانحراف معياري بلغ (1.010، 3.98)، مما يبرز قدرة المؤسسة على تحويل الموردين والعملاء إلى شركاء جدد في إطار توسيع نطاق الشراكة. في حين احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط مرتفع أيضاً وانحراف معياري قدرهما (1.010، 3.93)، ما يدل على وجود توجه لدى المؤسسة نحو البحث عن شركاء جدد خارج الوطن، وإن كان بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية الفقرات. أما الاتجاه العام لهذا البعد فقد كان مرتفعاً بمتوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (0.659، 4.03).

5. تحليل بعد الدافعية

يتضمن الجدول التالي تكرارات ونسب إجابات افراد العينة على العبارات الخاصة ببعد الدافعية

جدول رقم (4-76): تكرارات بعد الدافعية

الرقم	فقرات بعد الدافعية	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يقوم المسؤولون بالمؤسسة بدمج الافكار من اجل تحليلها و الاستفادة منها.	التكرار	7	15	35	185	154
		النسبة %	1.77	3.79	8.84	46.72	38.89
2	تسعى المؤسسة لتعلم اشياء جديد واكتساب معارف مما يوفر رؤية واضحة للمنظمة.	التكرار	6	12	30	190	158
		النسبة %	1.52	3.03	7.58	47.98	39.89
3	يفكر المسؤولون بطريقة شاملة مما يساعدهم على فهم ما يحدث خارج المؤسسة بوضوح.	التكرار	5	14	28	200	149
		النسبة %	1.26	3.54	7.07	50.51	37.63
4	تعتمد المؤسسة على التفكير النظامي لدراسة التغيرات و فهم التعقيدات البيئية .	التكرار	8	13	26	195	154
		النسبة %	2.02	3.28	6.57	49.24	38.89
	المجموع الكلي لبعد الدافعية	التكرار	26	54	119	770	615

الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

38.83	48.61	7.51	3.41	1.64	النسبة %	
-------	-------	------	------	------	-------------	--

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS26

باستعمال برنامج الحزم الإحصائية SPSS نقوم بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرات بعد الدافعية وللبعد ككل والجدول التالي بين هاته النتائج

جدول رقم (4-18): تحليل فقرات بعد الدافعية

الرقم	فقرات بعد الدافعية	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الرتبة	الاتجاه العام
1	يقوم المسؤولون بالمؤسسة بدمج الافكار من اجل تحليلها والاستفادة منها.	4.00	0.853	0.00	2	مرتفع
2	تسعى المؤسسة لتعلم اشياء جديد واكتساب معارف مما يوفر رؤية واضحة للمنظمة.	3.87	0.966	0.00	3	مرتفع
3	يفكر المسؤولون بطريقة شاملة مما يساعدهم على فهم ما يحدث خارج المؤسسة بوضوح.	4.00	0.847	0.00	2	مرتفع
4	تعتمد المؤسسة على التفكير النظامي لدراسة التغيرات و فهم التعقيدات البيئية .	4.08	0.709	0.00	1	مرتفع
	المتوسط الكلي لبعد الدافعية	3.95	0.594	0.00		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS26

تم الاعتماد على المقاييس الوصفية ومقاييس التشتت لتحليل فقرات بعد الدافعية، حيث سجلت جميع الفقرات دلالة معنوية أقل من 5%، مما يعكس دلالة إحصائية معنوية في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى التفاصيل، فقد جاءت الفقرة رقم 4 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع وانحراف معياري بلغ (0.709، 4.08)، مما يشير إلى اعتماد المؤسسة على التفكير النظامي في دراسة التغيرات وفهم التعقيدات البيئية المحيطة بها. في المرتبة الثانية جاءت الفقرتان رقم 1 و 3 بنفس المتوسط الحسابي (4.00) مع اختلاف طفيف في الانحراف المعياري (0.847 و 0.853 على التوالي)، مما يدل على أن المسؤولين في المؤسسة يدمجون الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها، ويفكرون بطريقة شاملة تتيح لهم فهماً واضحاً لما يحدث خارج المؤسسة. بينما احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع وانحراف معياري قدرهما (0.966، 3.87)، ما يعكس سعي المؤسسة نحو التعلم المستمر واكتساب معارف جديدة توفر لها رؤية واضحة. أما الاتجاه العام لبعد الدافعية فقد كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغ (0.594، 3.95).

6 تصنيف ابعاد الذكاء الاستراتيجي

جدول رقم (4-19): تصنيف ابعاد المتغير المستقل

الابعاد الذكاء الاستراتيجي	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
الاستشراف	4.00	0.671	4	مرتفع
التفكير النظامي	4.12	0.680	1	مرتفع
الرؤية الاستراتيجية	4.10	0.555	2	مرتفع
الشراكة	4.03	0.659	3	مرتفع
الدافعية	3.95	0.594	5	مرتفع
الذكاء الاستراتيجي	4.00	0.479		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS26

اظهرت نتائج الجدول ان جميع ابعاد الذكاء الاستراتيجي جاءت باتجاه عام مرتفع مما يشير الى ادراك عال لدى افراد العينة لتوافر هذه الابعاد في المؤسسة محل الدراسة، وقد تصدر بعد التفكير النظامي المرتبة الاولى بمتوسط 4.12 مما يعكس قدرة المؤسسة على فهم العلاقات بين عناصرها المختلفة وربطها بالبيئة المحيطة، يليه بعد الرؤية الاستراتيجية بمتوسط 4.10 مما يدل على وضوح التوجهات والاهداف المستقبلية لدى المؤسسة وقدرتها على رسم خطط بعيدة المدى، اما بعد الشراكة فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.03 ما يدل على ان المؤسسة تبني علاقات تعاونية فعالة داخليا وخارجيا لتعزيز نجاحها الاستراتيجي، في حين جاء بعد الاستشراف رابعا بمتوسط 4.00 مما يعكس قدرة المؤسسة على استباق الاحداث وتقدير التغيرات المحتملة في بيئتها، وجاء بعد الحذر في المرتبة الخامسة بمتوسط 3.99 مما يشير الى اعتماد المؤسسة على الخبرات التراكمية في استراتيجيتها، رغم عدم توفر معلومات كاملة في بعض الحالات اما بعد الدافعية فقد جاء سادسا بمتوسط 3.95 مما يعني ان المؤسسة تسعى الى تحفيز العاملين نحو الاداء الفعال الا ان هذا الجانب قد يحتاج الى تعزيز اكبر بالمقارنة مع الابعاد، وبشكل عام بلغ متوسط الذكاء الاستراتيجي الكلي 4.00 بانحراف معياري 0.479 مما يعزز من فرضية توافر ابعاد الذكاء الاستراتيجي بدرجة مرتفعة ويدعم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود توافر ذي دلالة احصائية لهذه الابعاد داخل المؤسسة محل الدراسة.

2.1 اختبار فرضيات العلاقة بين متغيرات الدراسة

ضمن هاته المرحلة من التحليل سنقوم بعرض النموذج الذي يحاكي علاقة الذكاء الاستراتيجي بابعاده بالاداء الريادي في المؤسسة محل الدراسة، اعتمادا على اسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية، حيث يستوجب علينا اولا اتباع كل المراحل قياسية،

وفحص مدى ملائمة الفقرات بالمتغيرات الكامنة التي تمثلها، ويبين هذا النوع من التحليل من خلال مستويين اساسيين، الصدق التقاربي والصدق التمايزي، في حالة توفر الشروط القياسية نعتد تلك النتائج لإختبار فرضيات الدراسة.

1. المرحلة الأولى : تقييم النموذج القياسي للدراسة (Measurement Models)

والذي يهتم بفحص الصدق الخارجي من خلال:

1.1 اختبار الصدق التقاربي (Convergent Validity)

يقوم هذا الاختبار على افتراض أن مجموعة الفقرات تعكس نفس العامل إذا كانت درجة ارتباطها عالية (أي أن درجة تشبع الفقرات على عاملها مرتفعة)، من خلال قياس نسبة الثبات المركب (Composite Reliability)، ويهدف هذا الاختبار إلى تقييم مدى الاتساق الداخلي بين الفقرات، وعادة ما يتم استخدام معامل ألفا كرونباخ إلى جانب معامل الثبات المركب (CR) لتحقيق هذا الغرض.¹

كما تشتمل الاختبارات أيضا على:

✓ الاتساق الداخلي (Internal Consistency)، وكذلك اختبار قياس ثبات المؤشر الفردي Individual (Indicator Reliability).

✓ متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted): يدرس متوسط التباين المستخرج (أو المستخلص) متوسط مستويات التشبع لكل بعد، ويشترط أن تكون هذه القيمة أعلى من 50%، وفي حالة كانت أقل من ذلك، يجب التفكير في حذف أو إضافة بعض الفقرات لتحسين قوة النموذج. ويطلق عليه ايضا اسم المتوسط الحسابي للإرتباط التريبي المتعدد، كما يشترط فيه أن يكون أكبر من 0.50، أما إذا كان أقل من تلك القيمة فيلزم حذف أو إضافة بعض الفقرات بما يجعل من النموذج أقوى.²

وعموما فانه يمكننا الإشارة إلى أدلة صدق التقارب كما هو مبين الجدول التالي:

الجدول رقم (4-20): أدلة الصدق التقاربي

النسبة	المعيار
0.50 - 0.70	نسبة التحميل او التشبع
أكبر من 0.50	التباين المستخلص (او المستخرج)
0.70	ثبات المفهوم

المصدر: إبن سليمان القهوجي، فريال محمد أبو عواد، النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

2018: ص 127.

¹ عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الامارات العربية المتحدة، المجلد 05، العدد 01، 2018: ص 313.

² Omar Durrah, how to use Smart PLS software? Structural Equation Modelling (SEM), 10.01.2022, <https://www.researchgate.net/publication/350192721>

2.1 اختبار الصدق التمايزي (Discriminant Validity)

وذلك من خلال حساب التشبعات المتقاطعة (Cross-loadings)، عبر استخدام معيار (Fornell-Larcker)، ونسب الارتباط غير المتجانسة - الأحادية - (HTMT Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations)، وتعتبر هذا الاختبارات من بين الاختبارات الهامة التي تدل على الصدق التمايزي والذي يفترض أن لا يتجاوز 90%.

2. المرحلة الثانية : اختبار النموذج البنائي (Structrual Model)

بعد إجراء الاختبارات التي تبين طبيعة النموذج القياسي، نكون قد توصلنا إلى الصيغة الأكثر تعبيرا علمالفرقات وأبعادها الكامنة، بعد ذلك يتم الانتقال مباشرة إلى اختبار النموذج البنائي، الذي يعتمد لاختبار الفرضيات، من خلال القيم التي سنقدمها للاستدلال على بنية الفرضيات الكلية والجزئية في النموذج، حيث يضم هذا العنصر بعض المحددات القياسية التي سنستخدمها لاحقا في الاستدلال على صلاحية النموذج وكذلك لأظهار أهمية معلمات معادلاته الهيكلية.

الجدول رقم (4-21) : المحددات القياسية النموذج البنائي

R-square معامل التحديد	
R-square	R ² that above then 0.67 considered as high تفسير قوي
	From 0.67 to 0.33 considered as moderate تفسير متوسط
	From 0.33 to 0.19 considered as weak تفسير ضعيف
	Less than 0.19 are un acceptable تفسير غير قبول (ضعيف جدا)
Effect - size معامل الاثر الجزئي	
F-square	F ² above 0.35 are considered Large effect size اثر قوي
	F ² runinig from 0.15 to 0.35 are considered meduim effect size اثر متوسط
	F ² between 0.02 to 0.15 to are considered as small effect size اثر ضعيف
	Less than 0.02 are considering with NO effect size value F ² لا اثر
Q-square الملائمة التنبؤية	
Q-square	No Stone_Geisser Lesse than 0 لا توجد ملائمة تنبؤية
	Stone_Geisser above than 0 توجد ملائمة تنبؤية

Source: Paul Barrett, Structural equation modelling: Adjudging model fit, Personality and Individual Differences, N 42, 2007

:PP 81-82

الفرع الأول: تقييم النموذج القياسي

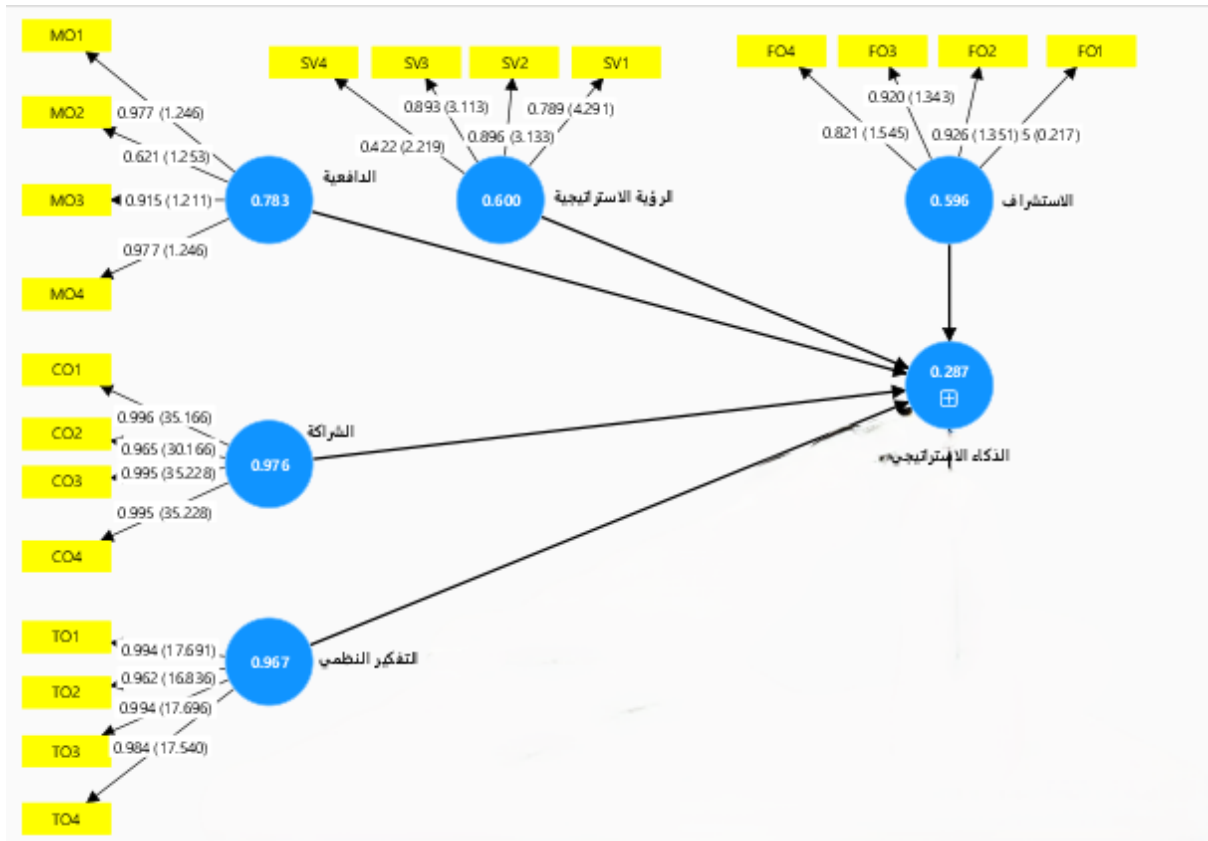
الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

الهدف من تقييم نموذج القياس هو ضمان جودة وصلاحيه بناء نموذج المسار، والذي ينبغي أن ينعكس على: الصدق التقاربي، الصدق التمايزي.

أولاً: تقييم النموذج القياسي للمتغير المستقل

سنقوم بدراسة وتحليل فقرات ابعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي وهي سبعة: الاستشراف والتفكير النظامي والرؤية الاستراتيجية والشراكة والدافعية والحدس والابداع.

الشكل رقم (4-5): النموذج القياسي للمتغير المستقل قبل التعديل



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات smart _ pls

ومن خلال ملاحظة النتائج نستخلص الجدول التالي:

جدول رقم (4-22): نتائج النموذج القياسي للصدق التقاربي للمتغير المستقل

البناء	العبارات	التشبعات	متوسط التباين المستخلص AVE	الموثوقية المركبة CR(rho-c)	الموثوقية المركبة CR(rho-a)	معامل ألفا كرونباخ	الصدق التقاربي
الاستشراف	FO1	0.095	0.596	0.824	0.873	0.712	لا
	FO2	0.926					
	FO3	0.920					

الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

					0.821	FO4	
نعم	0.989	0,989	0.992	0.976	0.994	TO1	التفكير النظمي
					0.962	TO2	
					0.994	TO3	
					0.984	TO4	
لا	0.748	0.797	0.849	0.600	0.789	SV1	الرؤية الاستراتيجية
					0.896	SV2	
					0.893	SV3	
					0.422	SV4	
نعم	0.992	0.992	0.994	0.976	0.996	CO1	الشراكة
					0.965	CO2	
					0.995	CO3	
					0.995	CO4	
نعم	0,896	0,916	0.933	0.783	0.977	MO1	الدافعية
					0.621	MO2	
					0.915	MO3	
					0.977	MO4	
					0.910	CR2	
					0.915	CR3	
					0.917	CR4	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات smart _ pls

يظهر الجدول أعلاه نتائج قيم التشبعات لمؤشرات متغير الذكاء الاستراتيجي بعد تعديل النموذج وحذف بعض المؤشرات ذات التشبعات المنخفضة، وقد تراوحت قيم التحميل بين (0.095) كأقل قيمة كانت لبعده الاستشراف (FO1)، وبين (0.996) كأعلى قيمة ظهرت في بعده الشراكة (CO1)، وتشير هذه النتائج إلى أن معظم المؤشرات حققت تشبعات مقبولة تفوق (0.70)، مما يدل على جودة تمثيلها للبناء النظري، في حين أن بعض المؤشرات مثل FO1 ظلت دون المستوى المقبول، وهو ما يدعو للنظر في مدى صلاحيتها في النموذج.

وفيما يخص الصدق التقاربي، أظهرت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) أن بعض الأبعاد تجاوزت الحد الأدنى المقبول البالغ (0.50)، مثل التفكير النظمي (0.976)، الدافعية (0.783)، ، مما يشير إلى أن أكثر من نصف التباين في المؤشرات يعود للبناء المفاهيمي نفسه، وهي نتائج جيدة. أما الأبعاد الأخرى مثل الرؤية الاستراتيجية (0.600)، والاستشراف (0.596) فقد كانت أقل ثباتاً أو في الحد الأدنى، مما يعكس الحاجة إلى تحسين صدقها التقاربي.

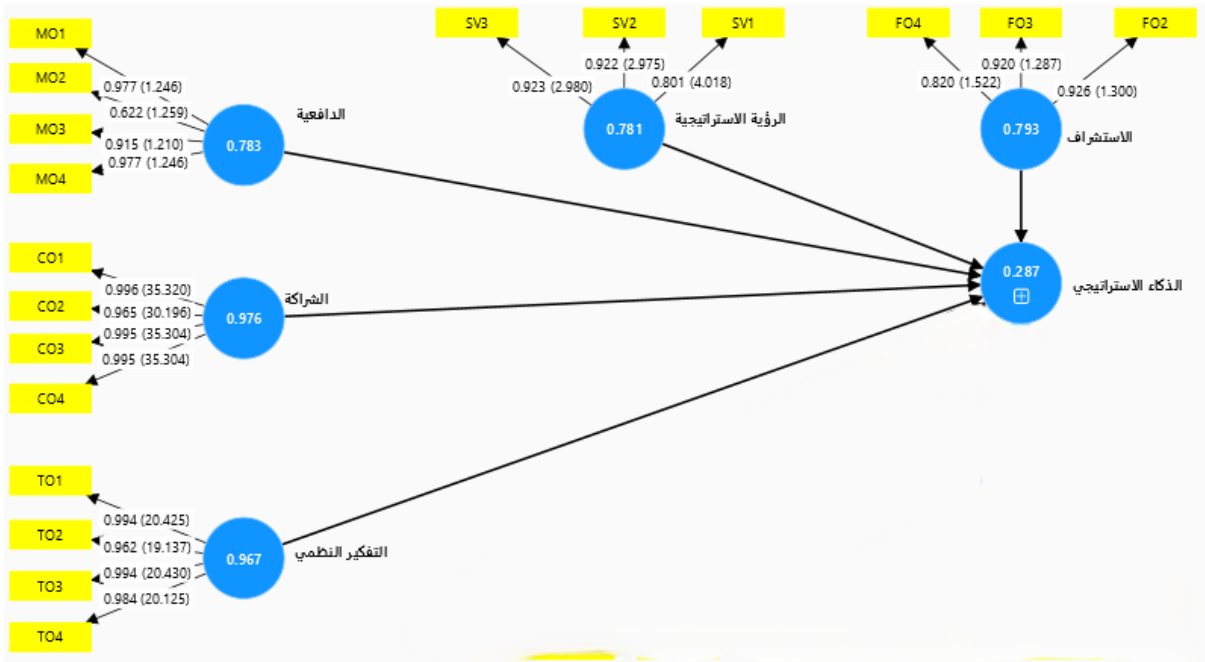
أما بالنسبة للثبات الداخلي الذي يقاس بمعامل ألفا كرونباخ، فقد أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد تجاوزت القيمة المقبولة البالغة (0.70)، باستثناء بعدي الرؤية الاستراتيجية (0.748) الذي كانا قريبين من الحد الأدنى. وبالمثل، فإن نتائج الموثوقية

الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

المركبة (CR) جاءت إيجابية، حيث تجاوزت في جميع الأبعاد قيمة (0.70)، مما يشير إلى اتساق داخلي مقبول للمتغيرات، ويعزز من موثوقية النموذج الكلي.

ومن أجل تحسين نموذج الذكاء الاستراتيجي قمنا بحذف بعض المؤشرات التي قيمة تشبعاتها ضعيفة، ونقوم بإعادة اختبار النموذج القياسي بواسطة برنامج (Smart PLS) حيث تظهر لنا النتائج التالية:

الشكل رقم (4-6): النموذج القياسي للمتغير المستقل بعد التعديل



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات smart _ pls

ومن خلال ملاحظة النتائج نستخلص الجدول التالي:

جدول رقم (4-23): نتائج النموذج القياسي المعدل للصدق التقاربي للمتغير المستقل

البناء	العبارات	التشبعات	متوسط التباين المستخلص AV E	الموثوقية المركبة CR(rho -c)	الموثوقية المركبة CR(rh o-a)	معامل ألفا كرونباخ	الصدق التقاربي
الاستشراف	FO2	0.926	0.596	0.824	0.873	0.712	نعم
	FO3	0.920					
	FO4	0.821					
	TO1	0.994	0.976	0.992	0.989	0.989	نعم

الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

					0.962	TO2	التفكير النظمي
					0.994	TO3	
					0.984	TO4	
نعم	0.748	0.797	0.849	0.600	0.789	SV1	الرؤية الاستراتيجية
					0.896	SV2	
					0.893	SV3	
نعم	0.992	0.992	0.994	0.976	0.996	CO1	الشراكة
					0.965	CO2	
					0.995	CO3	
					0.995	CO4	
نعم	0,896	0,916	0.933		0.977	MO1	الدافعية
					0.621	MO2	
					0.915	MO3	
					0.977	MO4	
					0.910	CR2	
					0.915	CR3	
					0.917	CR4	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات smart _ pls

بعد حذف الفقرات التي كان تشبعها ضعيف فقد تم حذف العبارة رقم 1 من بعد الاستشراق والعبارة رقم 4 من بعد الرؤية الاستراتيجية يتضح لنا من خلال الجدول ان قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لكل الابعاد كانت ما بين 0.429 و 0.717 حيث تجاوزت اغلبها الحد الادنى المقبول 0.5 وهو الشرط الاساسي لصدق التقاربي مع ملاحظة انخفاض قيمة AVE لبعده الابعاد الذي يحتاج الى تحسين مستقبلي.

وبالنظر الى قيم معامل الثبات المركب (CR) فقد جاءت جميعها ملبية للشرط القياسي وهو ان تكون اكبر من 0.7

(CR > 0.7) كما جاءت قيم معامل الفاكرونباخ معبرة عن قوة اداة الدراسة حيث كانت جميعها اكبر من 70 بالمئة

تدل هذه النتائج على تحقيق الصديق التقاربي لنموذج الذكاء الاستراتيجي المقترح مما يؤكد امكانية الاعتماد على هذا النموذج في الدراسة رغم الحاجة الى تحسين بعض العبارات في بعد الابداع.

ثانيا: تحليل التشبعات المتقاطعة للمتغير المستقل

الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

الهدف من هذه المرحلة هو تحديد مستويات الإشباع لل فقرات بهدف استبعاد تلك التي لا تعبر بشكل واضح عن المتغير الكامن وفقا لمطلوبات النمذجة الهيكلية، يجب أن تكون مستويات إشباع الفقرات ضمن أبعادها أكبر من إشباعها للأبعاد الأخرى، مما يشير إلى عدم وجود تداخل بين الفقرات، هذا يضمن أن كل فقرة موضوعة في البعد الصحيح والمناسب لها، الجدول التالي يوضح هذه العلاقات بوضوح:

جدول (4-24): نتائج معيار التشبعات المقاطعة للمتغير المستقل

الابعاد العبارات	الشراكة	الاستشراف	الدافعية	الرؤية الاستراتيجية	التفكير النظمي
CO1	0.648	0.120	0.339	0.365	0.077
CO2	0.704	0.126	0.239	0.293	0.175
CO3	0.801	0.112	0.266	0.340	0.097
CO4	0.807	0.112	0.674	0.529	0.493
FO2	0.100	0.849	0.086	0.148	0.150
FO3	0.125	0.773	0.107	0.183	0.164
FO4	0.102	0.818	0.036	0.149	0.111
MO1	0.574	0.059	0.726	0.420	0.391
MO2	0.560	0.051	0.790	0.492	0.434
MO3	0.518	0.053	0.726	0.486	0.418
MO4	0.296	0.145	0.687	0.416	0.539
SV1	0.319	0.159	0.489	0.826	0.673
SV2	0.297	0.157	0.573	0.820	0.728
SV3	0.534	0.122	0.350	0.660	0.255
TO1	0.322	0.222	0.554	0.600	0.844
TO2	0.255	0.145	0.518	0.575	0.801
TO3	0.349	0.112	0.625	0.572	0.818
TO4	0.330	0.161	0.585	0.656	0.856

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج smart pls

بناء على مخرجات الجدول نجد ان كل عبارة قد تحملت باكبر قيمة من التشبعات مع البعد الكامن الذي تمثله مقارنة بقيم التشبعات مع الابعاد الكامنة الاخرى.

مثلا العبارة CO1 حققت اعلى تشبع مع بعد الشراكة حيث بلغت قيمته 0.648 وهي اعلى من قيم التشبعات التي حققتها مع باقي الابعاد (0.077، 0.365، 0.339، 0.189، 0.120، 0.277)

وكذلك العبارة FO2 فقد كانت قيمتها مع بعد الاستشراف 0.849 وهي اعلى من بقية التشعبات الاخرى (0.100، 0.139، 0.157، 0.086، 0.148، 0.150)

وبالنسبة للعبارة MO4 فكان اعلى تشعب مع بعد الدافعية بقيمة 0.687 متفوقة على بقية القيم (0.296، 0.482، 0.145، 0.527، 0.416، 0.539)

هذا النمط مستمر في كل العبارات مع ابعادها المخصصة مما يدل على توفر شرط التشعبات المتقاطعة بشكل صحيح وعدم وجود تداخل او ازدواجية في تحميل العبارات على اكثر من بعد، وبناء عليه يمكن الاستنتاج بان كل عبارة وضعت في البعد المناسب لها مما يعزز من صلاحية ودقة البنية المفاهيمية للنموذج المقترح.

2. الصديق التمايزي للمتغير المستقل

بعد تقييم صديق المقياس للملاحظات المرتبطة بمتغيرات النموذج القياسي وإجراء التعديلات اللازمة، يتم الانتقال إلى مرحلة تقييم الصديق التمايزي (صديق التمايز)، الذي يوضح مدى تميز البناء الحالي عن البنى الأخرى وفقاً للمعايير التجريبية، هذا التقييم يؤكد أن البناء يقيس الظاهرة المحددة التي يمثلها دون تداخل أو تكرار مع نماذج أخرى، مما يجعله فريداً ويضمن أن الفقرات المرتبطة بالمتغير الكامن لا تحتوي على أي تداخل بينها، وتعكس بدقة المتغير الذي تقيسه، يتم التحقق من صديق التمايز باستخدام عدة اختبارات، منها التشعبات المتقاطعة، ومعيار Fornell-Larcker، ومعيار HTMT.

معيار Fornell-Larcker بالنسبة للمتغير المستقل

أما الجزء الثاني من التأكد من الصديق التمايزي فيشمل معيار Fornell Larcker، حيث نقوم بمقارنة Root AVE بإرتباطات الكامنة مع بعضها البعض بحيث يجب ان تكون اكبر من الارتباطات الكامنة مع الابعاد الأخرى، فإذا كانت قيمته أكبر من الارتباطات الموجودة أسفل قيمته فهذا يدل على الصديق التمايزي، ونتائج هذا المعيار موضحة فيما يلي:

جدول (4-25): نتائج معيار fornell and larker للمتغير المستقل

البعد	الاستشراف	التفكير النظمي	الدافعية	الرؤية الاستراتيجية	الشراكة
الاستشراف	0.775				
التفكير النظمي	0.171	0.828			
الدافعية	0.130	0.690	0.736		
الرؤية الاستراتيجية	0.202	0.694	0.0457	0.765	
الشراكة	0.180	0.470	0.576	0.543	0.740

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات smart _ pls

يهتم اختبار (Fornell and Larcker) بقياس جودة التحميل للفقرات بالنسبة لأبعادها المختلفة، حيث نلاحظ من الجدول المرفق أن الشرط الأساسي متوفر في كل الأبعاد.

فعلى سبيل المثال، ارتباط بعد الإبداع مع نفسه بلغ 0.974، وهو أعلى بكثير من ارتباطه مع الأبعاد الأخرى التي تراوحت بين (0.197، 0.426، 0.643، 0.594، 0.442، 0.576)، مما يدل على تميز هذا البعد وتميز مؤشراتته. وبالنسبة لبعد التفكير النظامي، فإن ارتباطه الذاتي كان 0.828، وهو أعلى من ارتباطه مع الأبعاد الأخرى التي تراوحت بين (0.171، 0.426، 0.643، 0.130، 0.594، 0.442)، مما يؤكد تمايزه. أما بعد الدافعية، فقد بلغ ارتباطه مع نفسه 0.736، متفوقاً على ارتباطاته مع الأبعاد الأخرى التي تراوحت بين (0.663، 0.690، 0.130، 0.594، 0.202، 0.442). وبالنسبة بعد الرؤية الاستراتيجية، كان ارتباطه الذاتي 0.765، وهو أعلى من ارتباطاته مع الأبعاد الأخرى التي تراوحت بين (0.457، 0.558، 0.694، 0.202، 0.442، 0.576). وبعد الشراكة، كان ارتباطه الذاتي 0.740، متفوقاً على ارتباطاته مع الأبعاد الأخرى التي تراوحت بين (0.543، 0.576، 0.556، 0.470، 0.180، 0.576). وأخيراً، بعد الاستشراف، بلغ ارتباطه مع نفسه 0.775، وهو أعلى من ارتباطاته مع الأبعاد الأخرى التي تراوحت بين (0.197، 0.171، 0.130، 0.202، 0.180، 0.576). وبالتالي، نؤكد أن الشرط المطلوب لهذا المعيار متوفر. بالإضافة إلى ما سبق فقد اضاف (Hair&al) معياراً جديداً للتأكد من صدق التمايزي والذي يسمى (Heterotrait_Monotario) كما وضعوا له شرطاً بأن لا يتجاوز 0.9. أما عن دوره فينحصر في تفسير القدرة التنبؤية للنموذج. والجدول التالي بين نتائج الاختبار الخاصة بالمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي:

الجدول (4-62) : نتائج معيار HTMT للمتغير المستقل

البعد	الاستشراف	التفكير النظامي	الدافعية	الرؤية الاستراتيجية	الشراكة
الاستشراف					
التفكير النظامي	0.0203				
الدافعية	0.154	0.891			
الرؤية الاستراتيجية	0.244	0.789	0.791		
الشراكة	0.200	0.367	0.720	0.736	

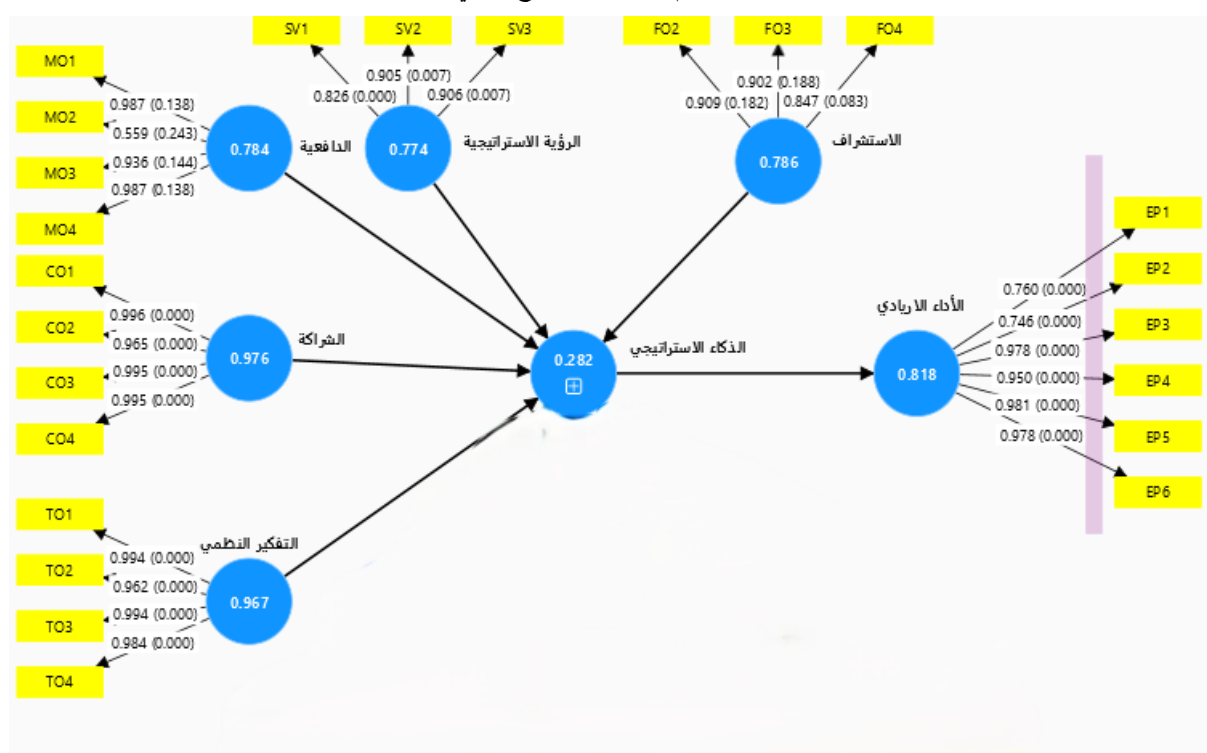
المصدر: من اعداد الباحثان بإعتماد على مخرجات smart _ pls

نلاحظ أن جميع قيم HTMT جاءت محصورة بين 0.154 و 0.891، وأنما لم تتجاوز الحد المقبول وهو 0.9، مما يدل على تحقق الصدق التمايزي في النموذج المقدر. وبناء على ذلك، يمكن الاستدلال بأن جميع القيم تقع ضمن المجال المقبول، مما ينفي وجود أي نوع من الاشتراك أو التداخل بين الفقرات أو بين الأبعاد المختلفة للنموذج. وهذا يشير إلى أن النموذج الذي تم التوصل إليه يعتبر من أفضل النماذج الممكن تقديرها ضمن هذا الإطار.

الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

بعد إتمام هذه الاختبارات، يمكننا القول بثقة أن الصدق التقاربي والصدق التمايزي محققين فيما يخص المتغير المستقل، مما يتيح لنا الاعتماد على أبعاده وعباراته في الدراسة القادمة.

بعد اعتماد النموذج البنائي للدراسة نقوم باجراء الاختبارات اللازمة



1. دلالات معاملات المسار P-value لعلاقة الذكاء الاستراتيجي وأبعاده بلداء الريادي:

الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

مرات حتى نقبل بمعنوية هاته العلاقة وقد تكون هاته العلاقة إيجابية أو سلبية. والجدول التالي بين نتائج تحليل دلالات معاملات المسار P-value لعلاقة الذكاء الاستراتيجي وأبعاده بالاداء الريادي:

جدول رقم (4-97): نتائج تحليل دلالات معاملات المسار P-value لعلاقة الذكاء الاستراتيجي وأبعاده بالاداء الريادي

نتيجة الفرضية	P-value	t اختبار	الانحراف المعياري	معاملات المسار	ابعاد المتغير المستقل
مقبولة	0.001	.3423	0.020	0.073	الاستشراف
مقبولة	0.000	7.967	0.028	0.228	التفكير النظامي
مقبولة	0.000	9.943	0.014	0.141	الرؤية الاستراتيجية
مقبولة	0.000	5.741	0.018	0.124	الشراكة
مقبولة	0.004	7.815	0.020	0.154	الدافعية
مقبولة	0.000	.3617	.0805	2.744	الذكاء الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات smart _ pls

نتائج تحليل معاملات المسار المتعلقة بأثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي تبين أن قيمة الـ (P-value) للذكاء الاستراتيجي كمتغير كلي كانت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الريادي. وهذا يعني أن اعتماد المؤسسة المبحوثة على الذكاء الاستراتيجي ضمن استراتيجياتها يساهم بشكل إيجابي وملحوس في تحسين الأداء الريادي.

أما بالنسبة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، فقد أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد لها علاقة ذات دلالة معنوية مع الأداء الريادي، حيث كانت قيم (P-value) لكل من الاستشراف (0.001)، والتفكير النظامي (0.000)، والرؤية الاستراتيجية (0.000)، والشراكة (0.000)، والدافعية (0.004) جميعها أقل من 0.05. وهذا يدل على أن لكل من هذه الأبعاد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية في تعزيز الأداء الريادي في المؤسسة المبحوثة.

إيجابي وذو دلالة إحصائية في تعزيز الأداء الريادي في المؤسسة المبحوثة.

2. معامل التحديد المفسر R square لعلاقة الذكاء الاستراتيجي وأبعاده بالاداء الريادي:

جدول رقم (4-28): معامل التحديد المفسر R square لعلاقة الذكاء الاستراتيجي بالاداء الريادي

المتغير التابع	معامل التحديد	القرار
الأداء الريادي	0.723	اثر عالي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات smart _ pls

يعتبر معامل التحديد R مربع مقياس شائع يتم اعتماده لتقييم النموذج، حيث يفسر مجموع التأثيرات التي تمارسها المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. تتراوح قيم معامل التحديد بين 0 و 1، ويمكن تصنيف قيمه على النحو التالي: القيمة التي تتجاوز

الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية

0.67 تعتبر ذات اثر عالي، والقيم التي تقع بين 0.33 و 0.67 توصف بأنها معتدلة، والقيم الأقل من 0.33 تعد ضعيفة، اما القيم التي تقل عن 0.19 فتعتبر غير مقبولة.

وبناء على هذا التصنيف، فان القيمة المسجلة في نموذجنا والتي بلغت 0.723 اي 72.3 بالمئة تعتبر قيمة عالية الاثر، مما يعني ان حوالي 72.3 بالمئة من التغير في الاداء الريادي يمكن تفسيره من خلال التغيرات في الذكاء الاستراتيجي. وهذا يدل على ان اي تغير بنسبة 1 بالمئة في الذكاء الاستراتيجي يؤدي الى تغير قدره 72.3 بالمئة في الاداء الريادي. ومن هنا يمكننا ان نستنتج ان العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والاداء الريادي في المؤسسة المدروسة ذات تأثير قوي ومرتفع.

3. حجم الأثر F^2 لعلاقة الذكاء الاستراتيجي وأبعاده الاداء الريادي:

عادة ما يتم اعتماد تقييم قيمة F^2 لتحديد تأثير البيانات الداخلية على المتغير التابع، حيث يمكن أيضا استخدام التغير في قيمة F^2 عند حذف بنية خارجية معينة من النموذج لتقييم ما إذا كان لهذا البناء المحذوف تأثير كبير على البنيات الداخلية، ويعرف هذا المقياس بحجم التأثير الجزئي (F^2 Partial Effect Size)، وبشكل عام تفسر قيمة F^2 كالتالي: إذا كانت أقل من 0.02، فهذا يعني عدم وجود تأثير يذكر؛ وإذا تراوحت بين 0.02 و 0.15، فهذا يشير إلى تأثير ضعيف؛ وإذا تراوحت بين 0.15 و 0.35، فهذا يدل على تأثير متوسط؛ أما إذا تجاوزت 0.35، فهذا يشير إلى تأثير قوي. والجدول التالي بين حجم الأثر الجزئي بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والاداء الريادي:

جدول رقم (4-29) حجم الأثر الجزئي F^2 للذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي

القرار	نسبة الأثر	حجم الأثر	ابعاد المتغير المستقل
متوسط	23.3%	0.233	الاستشراف
متوسط	20.8%	0.208	التفكير النظامي
متوسط	26.4%	.0264	الرؤية الاستراتيجية
متوسط	20.4%	.0204	الشراكة
متوسط	30.4%	.0304	الدافعية
قوي	4.73%	.0734	الذكاء الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات smart _ pls

بناء على نتائج الجدول اعلاه فان قيم F^2 لبعدي الاستشراف والشراكة كانت على التوالي 0.233 و 0.204 وهي قيم أكبر من 0.15 واقل من 0.35 وبالتالي يكون حجم الاثر لهذين البعدين على الاداء الريادي متوسط.

اما بالنسبة للابعاد التفكير النظامي والرؤية الاستراتيجية والدافعية فكانت قيم F_2 كما يلي 0.208 و 0.264 و 0.304 و 0.07 على التوالي حيث ان القيم الثلاثة الاولى تقع ضمن نطاق التأثير المتوسط بين 0.15 و 0.35 واما بالنسبة للمتغير المستقل ككل الذكاء الاستراتيجي فكانت قيمة F_2 تساوي 0.734 وهي اكبر من 0.35 وبالتالي يكون اثر الذكاء الاستراتيجي على الاداء الريادي قوي كذلك.

جدول رقم (4-302): حجم الاثر التنبؤي لنموذج دراسة

Q ²	الابعاد
.0699	الأداء الريادي

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات smart _ pls

من خلال نتائج الاختبار نلاحظ ان قيمة Q^2 كانت بمقدار (0,699) وهي اكبر من 0 وبالتالي يمكن القول ان النموذج المعتمد للدراسة يتمتع بقوة تنبؤية.

الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي): يبرز للذكاء الاستراتيجي اثرا دالا على الاداء الريادي (المتغير التابع) حيث كانت (P-value = 0.000) وهي اقل من 0.05، وكانت ($F^2 = 0.734$) مما يعني ان للذكاء الاستراتيجي اثر قوي على الاداء الريادي لدى المؤسسة المبحوثة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الاولى

البعد الاول من المتغير المستقل (الاستشراف): يبرز للاستشراف اثرا دالا على الاداء الريادي حيث كانت (P-value = 0.001) وهي اقل من 0.05، وكانت ($F^2 = 0.233$) مما يعني ان لبعد الاستشراف اثر متوسط على الاداء الريادي لدى المؤسسة المبحوثة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية

البعد الثاني من المتغير المستقل (التفكير النظامي): يبرز للتفكير النظامي اثرا دالا على الاداء الريادي حيث كانت (P-value = 0.000) وهي اقل من 0.05، وكانت ($F^2 = 0.208$) مما يعني ان لبعد التفكير النظامي اثر متوسط على الاداء الريادي لدى المؤسسة المبحوثة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة

البعد الثالث من المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية): يبرز للرؤية الاستراتيجية اثرا دالا على الاداء الريادي حيث كانت (P-value = 0.000) وهي اقل من 0.05، وكانت ($F^2 = 0.264$) مما يعني ان لبعد الرؤية الاستراتيجية اثر متوسط على الاداء الريادي لدى المؤسسة المبحوثة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة

البعد الرابع من المتغير المستقل (الشراكة): يبرز للشراكة اثرا دالا على الاداء الريادي حيث كانت ($P\text{-value} = 0.000$) وهي اقل من 0.05، وكانت ($F^2 = 0.204$) مما يعني ان لبعد الشراكة اثر متوسط على الاداء الريادي لدى المؤسسة المبحوثة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الخامسة

البعد الخامس من المتغير المستقل (الدافعية): يبرز للدافعية اثرا دالا على الاداء الريادي حيث كانت ($P\text{-value} = 0.004$) وهي اقل من 0.05، وكانت ($F^2 = 0.304$) مما يعني ان لبعد الدافعية اثر متوسط الى قوي على الاداء الريادي لدى المؤسسة المبحوثة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده السبعة (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية) على الاداء الريادي في مؤسسة يسير بالجزائر العاصمة و هذا عن طريق معرفة العلاقة الارتباطية والأثر بين المتغيرين وأبعادهما، حيث بينت مناقشة النتائج الإحصائية، توافر قوي لابعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، كذلك الامر بالنسبة لابعاد المتغير التابع ، وهذا ما سنتطرق اليه في خاتمة الدراسة من خلال الوقوف على النتائج النظرية والتطبيقية للدراسة، وإعداد توصيات واقتراحات ترجع بالفائدة على المؤسسة محل الدراسة والبحث عموما.

و قد توصلنا الى وجود علاقة ارتباطية طردية بقوة تفسيرية مرتفعة بين الذكاء الاستراتيجي والاداء الريادي ، و وجود بينما للاستشراف تأثيرا متوسطا على المتغير التابع، كذلك الرؤية الاستراتيجية و الشراكة و الدافعية كل منهم تأثيره كان متوسطا على الاداء الريادي.

الخاتمة

الخاتمة

تناولنا في هاته الدراسة موضوع الذكاء الاستراتيجي والاداء الريادي كاستراتيجية مهمة في الإدارة الحالية ، اعتمدتھما العديد من المؤسسات العالمية الرائدة لتحقيق أهدافها في بيئات عمل معقدة ومتغيرة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على انتهاج الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة في مجال ريادة الأعمال ،وفي المؤسسات الناشئة على وجه الخصوص وكانت محل الدراسة في مؤسسة سير بالجزائر ، وفي هذا السياق حاولنا في هاته الدراسة التطرق إلى العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحسين الاداء الريادي بالمؤسسة وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

1. النتائج النظرية

- ✓ **الوصول الى التنافسية والتنمية المستدامة:** يوفر الذكاء الاستراتيجي للمؤسسات التي تعتمد كمنهج استراتيجي القدرة على استشراف المستقبل، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة في مواجهة المنافسين.
- ✓ **التنسيق في العمليات الداخلية والتشغيلية:** يؤدي الذكاء الاستراتيجي من خلال التفكير النظامي إلى رفع الكفاءة التشغيلية في المؤسسة، من خلال تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام والعمليات، حيث ان الفهم العميق للترابطات يساهم في تقليل الازدواجية وتوجيه الموارد بكفاءة أكبر.
- ✓ **بناء رؤية استراتيجية واضحة:** يساهم الذكاء الاستراتيجي في تحديد الأهداف والغايات طويلة الأمد للمؤسسة، مما يدفع بتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق رؤية مشتركة ومستدامة.
- ✓ **تطوير الشراكات:** تتمكن المؤسسات من خلال اعتماد بعد الشراكة كجزء من الذكاء الاستراتيجي، من بناء علاقات قوية مع الشركاء والعملاء، مما يرفع من فرص التعاون والنجاح المشترك.
- ✓ **تعزيز الدافعية:** يعزز الذكاء الاستراتيجي من دافعية الموظفين وفرق العمل، من خلال إشراكهم في رؤية مستقبلية واضحة وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- ✓ **تنمية القوة الحداثية والتنبؤ:** يساعد الذكاء الاستراتيجي المؤسسات التي تعتمد على بعد الحداث في اتخاذ قرارات سريعة للتمييز بين الفرص الحقيقية والمخاطر.
- ✓ **تعزيز الابداع:** يشجع الذكاء الاستراتيجي الموظفين في المؤسسة على التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة، من خلال فهم الاتجاهات المستقبلية والتحديات المحتملة، يمكن للمؤسسات أن تبتكر منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء قبل المنافسين.
- ✓ **بلوغ قمة الأهداف الاستراتيجية والتفرد بالريادة في الاداء:** تضمن المؤسسة من خلال التركيز على جود الأداء رفع فرص تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.
- ✓ **الاستباقية والاستجابة السريعة للتغيرات:** يمكن استغلال الفرص في الوقت المناسب المؤسسة من الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية، الامر الذي يمنحها ميزة تنافسية ويعزز قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- ✓ **المخاطرة والتحدي في تنفيذ المشاريع :** تتمكن المؤسسة من خلال اعتماد المخاطرة كبعد من ابعاد الأداء الريادي، من

التحدي والاستباقية في تنفيذ المشاريع وجودة المنتجات.

✓ النتائج التطبيقية:

- ✓ توزع افراد عينة الدراسة حسب السن والمستويات العلمية والوظيفية وعدد سنوات الخبرة أعطى للدراسة مصداقية أكثر بخصوص النتائج؛
- ✓ هناك توافر كبير لابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ توجد علاقة ارتباطية قوية بين الذكاء الاستراتيجي بإبعاده والاداء الريادي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية أن للذكاء الاستراتيجي تأثيرا جد مرتفع في تحسين الاداء الريادي لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية أن لبعد الاستشراف و التفكير النظمي والرؤية الاستراتيجية والدافعية و الشراكة متوسطا على الاداء الريادي لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ يعد الذكاء الاستراتيجي وابعاده اداة فاعلة و مصيرية في تحسين الاداء الريادي و خاصة بالنسبة لمؤسسات الناشئة التي تجد تحديات كبيرة في دخول عام المنافسة مما يستوجب عليها بنا استراتيجيات حديثة و تبني المخاطرة و الاستباقية في اعمالها و القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، وتعزيز الابتكار و الابداع ، كما لاحظنا ضعف تأثير الحدس في تحسين اداء المؤسسة و هذا ما سنركز عليه في التوصيات المقدمة لاحقا.

2. التوصيات :

- ✓ خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات نذكر منها :
- ✓ ضرورة إعطاء دورا أكثر أهمية لبعد الاستشراف لتحصيل المزيد من الاثر الايجابي في الاداء ، و هذا للأهمية البالغة لتنشيط القدرة على التنبؤ و تحديد الاتجاهات المستقبلية و استغلال الفرص و و مجابهة التهديدات .
- ✓ التركيز على بعد الشراكة من خلال اختيار شركاء مناسبين للتبادل الخبرات المتنوعة، وتوزيع المخاطر، وتعزيز الشفافية والثقة بين مختلف الشركاء.
- ✓ تعزيز دافعية الموظفين وفرق العمل وبعث روح الفريق، عن طريق اساليب مبتكرة و افكار جديدة لنظام الحوافز كونها ترفع من الأداء العام وتحفز الابداع، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة أكبر؛
- ✓ بناء رؤية استراتيجية واضحة وشاملة تمكن المؤسسة من توصيل رسالتها وبلوغ اهدافها الاستراتيجية، وخلق روح المسؤولية بين الموظفين وحثهم على المساهمة في تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات؛

✓ تنمية تطوير البرامج واعتماد اساليب ودورات تدريبية لتنشيط الحدس لدى فرق العمل والموظفين وتشجيعهم على ضرورة المساهمة وابداء اراءهم؛

✓ زيادة التركيز على الابداع داخل المؤسسة لخصوصية مجال نشاطها ولدوره الفعال في تعزيز القدرة التنافسية ورفع الحصة السوقية.

3. آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة آفاقا جديدة للباحثين للتطرق الى عدت مواضيع ومن بينها مايلي:

✓ تحليل تقنيات وأدوات الذكاء الاستراتيجي؛

✓ نشر ثقافة تنظيمية تدعم تبني الذكاء الاستراتيجي ؛

✓ تطوير البنية التحتية للذكاء الاستراتيجي و دعم استخدام التكنولوجيا في تفعيل الذكاء الاستراتيجي ؛

✓ دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية المؤسسات الصغيرة و الناشئة ؛

✓ أثر الذكاء الاستراتيجي في خوض الاستباقية في دخول السوق التنافسية العالمية ؛

✓ دراسة مقارنة الذكاء الاستراتيجي و اليقظة الاستراتيجية.

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

1. كتب

- (1) ابراهيم وجيه محمود، القدرات العقلية، مؤسسة دار المعارف للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1985.
- (2) جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، دار الفكر، بيروت، 1990.
- (3) جابر عبد الحميد جابر، الذكاءات المتعددة والفهم: تنمية وتعميق، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الاولى، 2003.
- (4) سامي عبد الرحمن، نموذج الإبداع وعلاقته بالإبداع التنظيمي، دار الأفق، بيروت، 2018.
- (5) محمد عبد الله محمد خوالده، الذكاء العاطفي والذكاء الانفعالي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2004.
- (6) مؤيد بن خالد الأنصاري، الذكاءات المتعددة في تدريس الرياضيات أنشطة وتطبيقات عملية، دار لوتس للنشر الحر، القاهرة، 2018.
- (7) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2009.
- (8) هيثم علي حجازي، شوقي ناجي جواد، ادارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للطباعة والنشر طبعة الأولى 2010.
- (9) د. مزهر شعبان العاني، د. شوقي ناجي جواد، د. حسين عليان ارشدي، د. هيثم علي حجازي، ادارة المشروعات الصغيرة منظور رياضي تكنولوجي، دار الصفاء للطباعة والنشر الاردن، الطبعة الاولى.
- (10) د. عصام عبد اللطيف، مهارات الاداء الاداري ومعايره، نيولينك الدولي للنشر والتدريب، طبعة 1969/2019.
- (11) د. عبد الستار محمد العدواني، د. اثمار عبد الرزاق محمد، المعهد التقني الموصل مجلة حاضنات الاعمال، مدخل المنظمات نحو لتحول نحو الاداء الريادي، العدد 02، 2021.
- (12) د. علاء الغرابوي، د. محمد منير محمد، زيادة الاعمال والمؤسسات الصغيرة، دار التعليم الجامعي الاسكندرية، طبعة 01، 2010.
- (13) د. مداح عرابي الحاج، ادارة الاعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى.
- (14) كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حماة، سوريا، 2012.
- (15) عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية والانجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2000.
- (16) إدوارد ج. موراي، الدافعية والانفعال، ترجمة احمد عبد العزيز سلامة، محمد عثمان نجاتي، دار الشروق، الطبعة الاولى، 1977.
- (17) د. مشبب بن غايض القحطاني، مؤشرات الاداء الرئيسة للمؤسسات الحكومية وغير ربحية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة الاولى.

3. مقالات علمية

- (1) أجمد فرحان الرقيبات، يوسف محمود قطامي، أثر برنامج تدريبي للذكاء الناجح المستند إلى نموذج سينبر ومهارات التفكير فوق المعرفي في درجة ممارسة التفكير الناقد لدى طلبة الصف السادس الأساسي في الأردن، مجلة دراسات للعلوم التربوية، الاردن، المجلد، 43، العدد 02، 2016.
- (2) حسن سيد محمدي صميده، الذكاءات المتعددة ومهارات التفكير وعادات العقل: دراسة عمالية تنبؤية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 29، العدد 2019، 104.
- (3) رنا حميدان الجعبة، ابراهيم جابر الشدفان، عفيف حافظ زيدان، فعالية استراتيجيات الذكاءات المتعددة في تنمية مهارات القراءة الابداعية لدى طالبات الصف الرابع الاساسي، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 13، العدد 2، 2024.
- (4) سمر مصطفى محمد، الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 48، الجزء 4، 2024.

- (5) ديمان معمر، أثر الذكاء الاستراتيجي على الاداء الريادي، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة بتندوف، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07 عدد 01، 2021.
- (6) مجلة العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي على كافي بتندوف، مجلد 05 العدد 02.
- (7) مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 08 العدد 01، 2023.
- (8) مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مجلد 08 العدد 01، جوان 2021، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة عينة المؤسسات الاقتصادية بسكرة.
- (9) مالك محمد علي، د. الفاضل تيمان ادريس، التوجهات الريادية ودورها في تحقيق الاداء المتفوق: دراسة شركات وزارة النقل العراقية، مجلة AGSP، العدد 42 نيسان 2022.
- (10) التوجهات الريادية ودورها في تحقيق الاداء المتفوق دراسة حالة شركات وزارة النقل العراقية، مجلة AJSP، العدد 42، الجزء الاول نيسان، 2020.
- (11) اسرار عبد الزهرة علي، فضيلة سلمان داود، الاداء الريادي للمنظمات وفق استراتيجية الموهبة، مجلة الدراسات الاقتصادية العدد 27.
- (12) أم د يوسف يعقوب شحادة، الاداء الريادي لرؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية على ضوء نموذج FQM، مجلة جامعة واسط كلية التربية مجلد 13، عدد 412.

2. رسائل ماجستير

- (1) رنا زاهر سلمان الجنابي، تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي من خلال الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2021.
- (2) عبد الله سعدون عبد الله عامري، أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق كلية ادارة اعمال.
- (3) عباس زهير عبد، العقل الاستراتيجي ودوره في تعزيز الاداء الريادي من دعم حاضنات الاعمال، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد.
- (4) عباس زهير عبد، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، العقل الاستراتيجي ودوره في تعزيز الاداء الريادي من خلال دعم الحاضنات الاعمال.
- (5) تامر حمدان عبد القادر مسلم، أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، 2015.
- (6) بن وزة خديجة، تطوير اختبار الذكاءات المتعددة لجاردنر باستخدام نموذج راش-دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ السنة الثالثة ثانوي بثانويات وادي ارهيو، أطروحة دكتوراة جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم السنة الجامعية 2017.
- (7) فرحات موساوي، الذكاءات المتعددة وفق نظرية غاردنر وعلاقتها بالتحصيل في المواد الدراسية، أطروحة دكتوراة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2023.
- (8) جمال غوار، مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية، أطروحة دكتوراة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2024.
- (9) زينب بن بريكة، الذكاءات المتعددة وعلاقتها بمهارات ما وراء المعرفة، دكتوراة (غير منشورة)، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2016.
- (10) ديمان معمر، أثر راس مال العلاقات في تحسين الاداء الريادي، دراسة عينة المؤسسات الصغيرة، جامعة درار، الجزائر، أطروحة دكتوراه.
- (11) طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1) David R. Mandel, Alan Barnes, Accuracy of forecasts in strategic intelligence, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, United States America, 2014.
- 2) Eyad I. Atwa, The Impact of Strategic Intelligence on Firm Performance and The Role of Strategic Flexibility an Emprical Research in Biotechnology Industry, Master in Business Administration, University of Petra, Jordan,2013.
- 3) Haines, Stephen G, 2007, Strategic and Systems Thinking: The Winning Formula, systems thinking press, United States of America, 2007, P 84.
- 4) Mohamed Sulaiman Alhamadi, Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar, Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, United States of America, Volume 20, Version 1, 2020.
- 5) Pedro Chávez Barrios, Conception D'outils D'information Et De Technologie Pour Soutenir Le Processus De Créativité Et D'innovation, Thèse de doctorat, L'universite De Lorraine, France, 2019, P 21.
- 6) Pierre Saulais, Application de la gestion des connaissances à la créativité des experts et à la planification de la R & Ten milieu industriel de haute technologie, Thèse de doctorat,Télécom Ecole de Management et l'Université d'Evry-Val-d'Essonne, France, 2013.
- 7) PUTER DARKER, the effective of executive, University of Iowa,United States America,2011.
- 8) Margarita Isoraite, Importance Of Strategic Alliances In Company's Activity, Intellectual Economics, Mykolas Romeris University, Lithuania, N° 1(5),2009 ,P50

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين ل 1

الرقم	أسماء الأساتذة المحكمين	الرتبة	الجامعة
1	دفرور. نعيم	دكتور	جامعة حمة لخضر الوادي
2	هولة. انيس	دكتور	جامعة حمة لخضر الوادي
3	حاقة. لزهاري	دكتور	جامعة حمة لخضر الوادي
4	شاهد. عبد الحكيم	دكتور	جامعة حمة لخضر الوادي

الملحق رقم (02) الاستبيان 1

ت	البعد وفقراته قياسه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اولا:	المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)					
اولا:	الاستشراف					
01	يمكننا الاستشراف من مواجهة التحديات المستقبلية و التغيرات التي تؤثر في اداء المؤسسة					
02	تعتمد المؤسسة على الاستشراف في معرفة التغيرات مما يمكن المؤسسة من ادارة توقعاتها .					
03	يعتمد المدير على خطط تقوم بوصف احداث مستقبلية بديلة لتحقيق الريادة بين منافسيها.					
	الرؤية الاستراتيجية					
04	تنظر المؤسسة الى المستقبل كانه واقع محقق					
05	تجسد المؤسسة صورتها المستقبلية ضمن رسالتها و اهدافها.					
06	تعمل المؤسسة بخطة واضحة و محددة لتنفيذ رؤيتها الاستراتيجية .					
07	تنظر المؤسسة الى المستقبل كانه واقع محقق					
	تفكير النظامي					
08	يقوم المسؤولون بالمؤسسة بدمج الافكار من اجل تحليلها و الاستفادة منها.					
09	تسعى المؤسسة لتعلم اشياء جديدة واكتساب معارف مما يوفر رؤية واضحة للمنظمة.					

					يفكر المسؤولون بطريقة شاملة مما يساعدهم على فهم ما يحدث خارج المؤسسة بوضوح.	10
					تعتمد المؤسسة على التفكير النظامي لدراسة التغيرات و فهم التعقيدات البيئية.	11
الدافعية						رابعا
					يقوم المسؤولون بالمؤسسة بدمج الافكار من اجل تحليلها والاستفادة منها.	12
					تسعى المؤسسة لتعلم اشياء جديد واكتساب معارف مما يوفر رؤية واضحة للمنظمة.	13
					يفكر المسؤولون بطريقة شاملة مما يساعدهم على فهم ما يحدث خارج المؤسسة بوضوح.	14
					تعتمد المؤسسة على التفكير النظامي لدراسة التغيرات و فهم التعقيدات البيئية .	15
الشراكة:						خامسا
					تختار المؤسسة شركاء و حلفاء مناسبين لتحقيق الأهداف المنشودة.	16
					تستطيع المؤسسة تحويل الموردين و العملاء الى شركاء جدد.	17
					تحتفظ المؤسسة بكيانها و شخصيتها مقابل عند التحالف مع شركاء جدد.	18
					تبحث المؤسسة شركاء جدد خارج الوطن .	19
المتغير التابع: (الاداء الريادي)						ثانيا
					تتمتع المؤسسة بالقدرة على استباق الفرص واكتشافها قبل منافسيها.	01
					تقوم المؤسسة بتحديث الخطط الاستراتيجية دائما للتكيف مع اي تغيرات طارئة..	02
					تدعم المؤسسة الافكار الجديدة لمواكبة التطورات وتحقيق ميزة بين منافسيها.	03
					تشجع المؤسسة على اتخاذ قرارة ومبادرات ريادية جديدة رغم احتمال الفشل.	04
					تقبل الادارة العليا للمؤسسة المخاطر المحسوبة في اتخاذ القرارات.	05
					تستعي المؤسسة لتحقيق الريادة في ادائها عن طريق مواجهة المخاطر المتوقعة.	06