



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:



أثر الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي

دراسة ميدانية: مؤسسة بانين للمياه المعدنية والغازية - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف (ة):

- وفاء رايس

إعداد الطالبان:

- لمياء صالح

- سهام صالح

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	مفيدة يحيايوي
بسكرة	مشرفا ومقرا	أستاذ محاضر أ	وفاء رايس
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	إيمان نور الدين

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي

دراسة ميدانية: مؤسسة بانيان للمياه المعدنية والغازية - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف (ة):

- وفاء رايس

إعداد الطالبان:

- لمياء صالح

- سهام صالح

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	مفيدة يحيوي
بسكرة	مشرفا ومقرا	أستاذ محاضر أ	وفاء رايس
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	إيمان نور الدين

الموسم الجامعي: 2021-2022

الله أكبر

إهداء

إلى اللؤلؤتين اللتين تالأتا في
فضاء الفضيلة والإخلاص.

إلى القلبين الذين كانا سكنا
للمشاعر الطيبة.

إلى الوالدين الكريمين: ...
رمز المحبة والإباء ... رمز
العطاء والسخاء.

جزاهما الله عني خير جزاء.

إلى أفراد أسرتي الذين حفروا
في روحي معنى الأخوة الحقيقية.

إلى كل من قدم لنا عوناً أو

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وهبنا نعمة
العقل وأنارها بالعلم سبحانه
وتعالى

فله الحمد وله الشكر على كل
نعمه وفضله وكرمه .

نتوجه بالشكر الجزيل ووافي

الامتنان إلى الذين حملوا

أقدس رسالة في الحياة ،

إلى الذين مهدوا لنا طريق

العلم والمعرفة أساتذتنا

الأفاضل



ملخص الدراسة

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الذكاء الإستراتيجي من خلال أبعاده (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية، الشراكة، الدافعية الإستراتيجية) في دعم التميز المؤسسي من خلال أبعاده في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية بسكرة، وللإجابة على هذه الإشكالية وتحقيق الهدف الجوهرى للدراسة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الحقائق الثابتة وتحليلها والخروج منها بنتائج دقيقة، وقد إعتدنا على الإستبيان كأداة لجمع البيانات الذي تم توزيعه على عينة مكونة من 60 إداري تابع للمؤسسة وبالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss خلصت الدراسة لمجموعة نتائج أهمها: أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي على التميز المؤسسي وعلى أساس النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من الإقتراحات التي تساهم في تبني المنظمات للذكاء الإستراتيجي وضمان التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإستراتيجي، التميز المؤسسي، مؤسسة بانيان للمياه المعدنية بسكرة.

The abstract:

The study aimed to learn the impact of strategic intelligence through its dimensions (Stewardship, Systems Thinking, Vision, Partnership, Strategic Motivation) in support of institutional excellence through its dimensions at Banyan Mineral Water Foundation with Sugar and to respond to this problem and achieve the study's substantive objective, the analytical descriptive approach that relies on accurate description, analysis and exit of persistent facts has been relied upon. And we have relied on the questionnaire as a tool for collecting data distributed to a sample of 60 managers of the Foundation and based on the statistical programme spss. The study concluded a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant role for strategic intelligence on institutional excellence and on the basis of the results achieved. A series of proposals have been made that contribute to organizations' embracing strategic intelligence and ensuring institutional excellence.

StandardsKeywords:

Strategic Intelligence, Organizational Excellence, Banyan Mineral Water Corporation, Biskra

قائمة الجداول والأشكال
والرسوم البيانية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
29	مفاهيم حول الذكاء الإستراتيجي	01
46	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
48	خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر	03
49	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	04
50	خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	05
52	درجات مقياس ليكارت	06
54	معامل الصدق والثبات	07
55	معاملات الإلتواء والتفلطح	08
58	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	09
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محورالذكاء الإستراتيجي	10
60	قياس التفكير المنظم	11
61	قياس الرؤية المستقبلية	12
62	قياس الشراكة	13

63	قياس الدافعية	14
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التميز المؤسسي	15
67	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة	16
69	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والتميز المؤسسي	17
70	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الإشراف والتميز المؤسسي	18
71	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار العلاقة بين تفكير النظم والتميز المؤسسي	19
72	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الرؤية المستقبلية والتميز المؤسسي	20
73	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الشراكة والتميز المؤسسي	21
74	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الدافعية والتميز المؤسسي	22

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
44	الهيكـل التنظيمي لشركة بانـيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية	02

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	04
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	05
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	06
57	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	07

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	الملحق
-	إستبانة الدراسة	01
-	نتائج التحليل الإحصائي	02

مقدمة

مقدمة:

تعيش الإدارة اليوم عصرا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة في كافة القطاعات، وبهذا وجدت الإدارة نفسها أمام تحديات تفرض عليها الإستغناء عن المبادئ والأساليب التي تم إستخدامها سابقا في مجال التطوير والتحسين، وقد أصبح إستخدام الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات مصدر رئيسي للتحكم بمصيرها وتأكيد قدرتها على التوجه بصورة واضحة لمعرفة مستقبلها عن طريق توقع التغيير والبحث عن الفرص الجديدة التي تتلاءم مع رغبات المستفيدين.

يعتبر العنصر البشري بالنسبة لأي منظمة أساس نجاحها، كونه يعمل على تحسين وتطوير المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها، لذلك المنظمات تتولى إهتماما كبيرا بالعنصر البشري لأنه مما لا شك فيه أن الوصول إلى التميز المؤسسي يتوقف على كفاءة العاملين في أي منظمة فالسعي لتطبيق التميز في أي مؤسسة هو مطلب أساسي ومن أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، وقد بات وجوبا على كل مؤسسة تسعى إلى البقاء والإستمرار إمتلاكها لنظام إداري قوي لمواكبة النجاح والتقدم، إذ لا مكان في السوق سوى للمؤسسات المتميزة بحيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز في أدائها المؤسسي، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالإعتماد على السرعة والمرونة والابتكار.

وعليه سنتطرق في هذه الدراسة إلى الدور الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجي بأبعاده: الإستشراف، الرؤية، الشراكة، تفكير النظم، الدافعية الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

وعلى ضوء ذلك فإن إشكالية الدراسة تتمحور في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي؟

الأسئلة الفرعية:

ولإجابة على إشكالتنا الرئيسية لا بد لنا من الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

هل يوجد أثر للإستشراف في دعم التميز المؤسسي؟ ✓

✓ هل يوجد أثر للرؤية المستقبلية في دعم التميز المؤسسي؟

✓ هل يوجد أثر للتفكير النظم في دعم التميز المؤسسي؟

✓ هل يوجد أثر للدافعية في دعم التميز المؤسسي؟

✓ هل يوجد أثر للشراكة في دعم التميز المؤسسي؟

كث ثانيا: فرضيات الدراسة: تم بناء الفرضية الرئيسية اعتمادا على مشكلة البحث وعناصرها المختلفة حيث تمثلت في:

■ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي؟

■ الفرضيات الفرعية:

✓ لا يوجد أثر للاستشراف في دعم التميز المؤسسي؟

✓ لا يوجد أثر للرؤية المستقبلية في دعم التميز المؤسسي؟

✓ لا يوجد أثر للتفكير النظم في دعم التميز المؤسسي؟

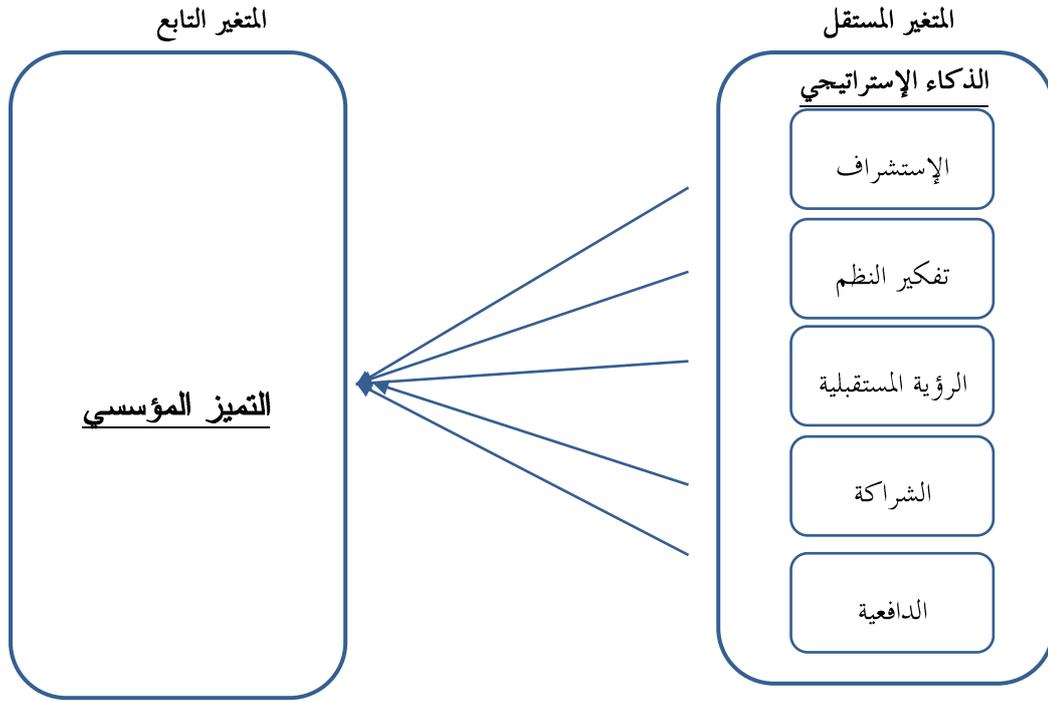
✓ لا يوجد أثر للدافعية في دعم التميز المؤسسي؟

✓ لا يوجد أثر للشراكة في دعم التميز المؤسسي؟

ثالثا: نموذج البحث

1. نموذج الدراسة: تقوم الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتان

رابعاً: الدراسات السابقة

1. الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى (أسماء سالم النصور، 2010)، بعنوان: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية)، 2010.

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل والتمكين، الإتصال والتواصل في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة والموارد البشرية والعمليات والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. تكونت عينة الدراسة من (194) من موظفي الوزارة، وقد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى إمتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي الأردنية كان متوسطاً، مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعلم العالي والبحث العلمي الأردنية متوسطاً تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة 0.05، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز العملي والتميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة 0.05

📌 **الدراسة الثانية** (عبد الله بن عبد الرحمان عبد الله الوهبي، 2019)، بعنوان: دور القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري. واستخدمت الدراسة منهج الوصف التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً يعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (110) فرداً من ذكر وأنثى، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي للبيانات ظهرت عدة نتائج ثبنت أدوار القيادات في تحقيق الممكنات التي تؤدي إلى التميز المؤسسي في القطاع الخيري، ومن نتائج تحليل بيانات العينة أفادت الدراسة أن القادة في القطاع الخيري هم من يتحملون المسؤولية الكبرى في تحقيق ممكنات التميز المؤسسي، كما أن أغلب القادة المشاركين أكدوا على تحملهم للمسؤولية ولديهم الرغبة في تطوير أنفسهم لتحقيق أهدافهم وأهداف مجتمعاتهم في تحقيق ممكنات التميز المؤسسي. كما أفادت الدراسة بأن الإدارة العليا تدعم جميع القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي، كما إتضح من تحليل بيانات العينة أنه لا يوجد تثقيف كافي للقيادات في تحقيق ممكنات التميز المؤسسي على مستوى القطاع الخيري، وكانت أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث بدراسة أثر نتائج المستفيدين والعاملين في القطاع الخيري وتوزيع النتائج بين المنظمات لكي يستفاد منها لجميع المنظمات الخيرية.

📌 **الدراسة الثالثة** (فاطمة عبد الله الشهراني، 2021)، بعنوان: إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر).

لعل أبرز عناصر الإدارة الاستراتيجية تتمثل في إدارة الأداء، نظراً لأنها عملية تكاملية تبدأ منذ صياغة المؤسسة لإستراتيجيتها إلى أن يتم تنفيذ الأهداف وتقييمها والحصول على تغذية راجعة، إذ أن هذه العملية تتم بشكل متواصل ومستمر لتحقيق إستدامة المؤسسة ودفعها قدماً لتحقيق الأفضل دائماً. يلخص هذا البحث عدة جوانب لتأكيد دور إدارة الأداء كعنصر هام لتحقيق التميز المؤسسي بالتأكيد على أهمية العنصر التكنولوجي إستخدام هذا البحث المنهج النوعي بالرجوع للأدبيات السابقة ذات الصلة، فهو بحث إستكشافي يهدف لوضع رؤية عامة لدور إدارة الأداء في تحقيق التميز المؤسسي مع ربطها بإدارة

الجودة الشاملة لتعزيز كفاءة المؤسسة، وهو يركز على المجتمع القطري بدراسة نماذج مختلفة حول العالم ومحاولة بلورة النموذج القطري بما يتناسب مع البيئة المحلية في رفع كفاءة إدارة القطاع العام إستنتجت الدراسة بأنه لا يوجد تشبيك مؤسسي بين قطاعات الدولة، ولا توجد جائزة للتنافس حتى بين مؤسسات القطاع العام لذا أوصت الدراسة الحكومة القطرية بضرورة التركيز على إدارة الأداء أثناء صياغة الخطة الوطنية الثالثة والمرتبطة برؤية قطر، ومن جانب آخر لابد من تأهيل الكوادر الوطنية في هذا المجال، مع ضرورة إشراك أصحاب المصلحة في العملية الاستراتيجية لما لهم من دور فعال في توجيه الخطط والسياسات نحو الصالح العام. الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء، التميز المؤسسي، الجودة الشاملة، الإدارة الاستراتيجية.

➤ **الدراسة الرابعة** (خالدي فراح، مهاوة أمال 2021)، أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة.

هدفت الدراسة إلى أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة والعلاقة بينهما، وقد إعتدنا على أداة الإستبيان الذي وزع على 49 إطار (مدير، رئيس دائرة، رئيس مصلحة) في المؤسسات المعنية وتم تحليله بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة أن العينة المبحوثة على دراية كافية بالذكاء ولهم القدرة على رؤية الإتجاهات المستقبلية وتحفيز العاملين، وحثهم على العمل بهدف الوصول إلى شراكة وتوسيع الأعمال وتحقيق التميز.

➤ **الدراسة الخامسة** (تامر حمدان عبد القادر مسلم، 2015)، أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الحقائق الثابتة ودراستها وتحليلها والخروج منها بنتائج واضحة ودقيقة تقوم بتقديم حلولاً للمشكلة موضوع البحث، وقد هدف البحث للتعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهي (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، من خلال دراسة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والقيادة ومن ثم دراسة الأثر. وقد بلغ مجتمع البحث 64 عضواً.

وقد وصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: توافر الذكاء الإستراتيجي لدى أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة بدرجة كبيرة، توافر محور القيادة في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة بدرجة كبيرة، وجود أثر

وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف والرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، والشراكة، والحدس، والإبداع) والقيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

2. الدراسات باللغة الأجنبية

➤ **الدراسة الأولى** (فريد محمد القواسمة، 2013) دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي، جامعة جدار كدراسة حالة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية (OC) في تحقيق التميز التنظيمي (OE) ستكون جامعة جدارا، وهي جامعة أردنية خاصة حديثة تأسست في عام 2006، استخدمت الدراسة إستبانة لجمع المعلومات من موظفي الجامعة، وزعت الإستبيانات على 450 من موظفي الجامعة (أكاديميين وإداريين)، أعادها 158 منهم كاملة (نسبة الاستجابة = 35%) أظهرت النتائج أن المتوسط العام لـ OC بجامعة Jادارا كان معتدلاً (3.4 من 5) حين أن المتوسط العام لـ OE كان مرتفعاً (3.6 من 5) أكدت النتائج أيضاً وجود إرتباطات إيجابية قوية بين الثقافة الجامعية الكلية وOE يجب أن توفر الإدارة فرص التدريب والتطوير لجميع موظفي الجامعة، بالإضافة إلى إجراء دراسات مستقبلية لتشخيص التغييرات المستقبلية في ثقافة الشركة لمساعدة الإدارة العليا على تتبع تأثيرها على OC.

❖ التعليق على الدراسات السابقة

☞ أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدد من النقاط أهمها:

- في إتباعها المنهج الوصفي التحليلي.
- في استخدامها أداة الاستبانة كأداة للدراسة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة والمتمثلة في الإداريين.

☞ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم إستفادة الدراسة الحالية من خلال الدراسات السابقة فيما يلي:

- في اختيار منهج الدراسة والإطلاع على التجارب الحديثة لتلك الدراسات مما مهد الطريق للدراسة الحالية للوصول إلى هدفها.
- عرض الإطار النظري للدراسة
- الإطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وبالتالي إنتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيدا لبناء أداها المتمثلة في الإستبانة.
- الإستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والاقتراحات.

أوجه إختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في

- الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي
- البيئة: الدراسة الحالية تمت في بيئة جزائرية -مؤسسة بانيان للمياه المعدنية بسكرة-
- المجتمع: تم اختيار كل العاملين و ليس الإداريين فقط.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة خصوصا على المستوى المحلي من حيث تناولها لمؤسسة مهمة لم يتطرق لها الباحثين حيث أنها الأولى من نوعها التي تربط بين أفر الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي في إحدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وبالتحديد مؤسسة بانيان.

خامسا: التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة

أ. التموضع الاستيمولوجي

التموضع الإستمولوجي: تدرج دراسات علوم التسيير تحت ثلاث نماذج تحتية (الوضعي -التفسيري - البنائي)، حيث تشكل هذه النماذج التمثيل الفكري أو الإطار المرجعي الذي يعتمد عليه الباحثون في علوم التسيير، وقد إعتمدت هذه الدراسة كإطار مرجعي على النموذج الوضعي هو النموذج الأكثر إستخداما الذي يعتمد على وصف الواقع وشرحه لذلك إعتمدت على فرضيات واقعية محددة متعلقة بالذكاء الإستراتيجي والتميز المؤسسي، إن تصميم الدراسة يعتمد على توقعها الاستمولوجي، حيث يعتمد النموذج الوضعي على المعطيات الكمية.

ب. منهجية الدراسة

إقتضت طبيعة الدراسة الحالية وإشكالياتها على المنهج الوصفي لوصف إجابة أفراد مجتمع الدراسة لمعرفة مستوى إدراكهم

بإستراتيجية الذكاء افسراتيجي وكذلك مستوى إدراكهم الميزة التنافسية، بإعتباره أنسب المناهج البحثية للدراسة الحالية لما يستهدفه، وقد إستعنت بالكتابات المعنية بالذكاء الإستراتيجي وأبعاده والتميز المؤسسي وأبعاده، حيث تم الرجوع إلى الدراسات السابقة العربية في مجال دراسي لتحقيق غرض الدراسة الذي يتجلى في أثر الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي، إعتمدت على جمع البيانات التي تسهر في تحقيق أهداف الدراسة من المصادر الآتية:

المصادر الأولية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميدانية الاستطلاعية، وقد تم إجراء إستبيان وتوزيعه على العمال، ومعرفة أي الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في ذلك وماهي العوائق التي تواجهها، وقد تم تقديم أسئلة هذا الإستبيان بشكل مباشر ولا نضمن الحد الأدنى من صحتها بإعتبار أنه لا يتم إدراك المقصود منها.

المصادر الثانوية

وهي المصادر المتوفرة في مكتبات الجامعات والمراجعة للدراسات ذات الصلة وذلك لإعداد الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة وهي:

1. المراجع المتعلقة بموضوع أثر الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي.
2. الوثائق المتعلقة بالبيانات عن مؤسسة بانين للمياه بسكرة.
3. المراجع العربية والأجنبية والبحوث والدراسات لإعداد الإطار النظري للدراسة.

سادسا: تصميم البحث

أ. هدف الدراسة

إن هدف الدراسة الأساسي يكمن في التأكيد على ضرورة إستخدام الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة والتحقق من وجود أثر بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

- ب. نوع الدراسة: نبحث عن أثر الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.
- ج. مدى تدخل الباحثان: قمنا بدراسة الأحداث كما هي موجودة في أرض الواقع.
- د. التخطيط للدراسة: قمنا بالدراسة في مؤسسة بانيان للمياه بسكرة الواقع مقرها في بانبان مشونش بسكرة.
- هـ. وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): يتكون مجتمع الدراسة من مسؤول مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة بانيان للمياه بسكرة.
- و. المدى الزمني للدراسة: تمت الدراسة في الفترة الممتدة من 2022/05/17 الى غاية 2022/05/30.

سابعاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال التطورات العالمية الحديثة التي أدت للرفع من درجة المنافسة، وهذا جعل المؤسسات في سباق نحو تحقيق أفضل المراكز التنافسية قصد تحقيق أهدافها، حيث إهتمت بدراسة أهم السبل لتحقيق ذلك من خلال الذكاء الإستراتيجي كأحد أهم العوامل التي تمكن المؤسسة من تعزيز مكانتها في الأسواق المستهدفة ودوره في تحقيق التميز المؤسسي.

ثامناً: هيكل البحث

بناء على ما تقدم يتم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة عامة وثلاثة فصول، فصلين نظريين متعلقين بمتغيرات الدراسة وفصل تطبيقي وخاتمة فهي موضحة كما يلي:

الفصل الأول تضمن هذا الفصل الإطار النظري للتميز المؤسسي من خلال تقسيمه إلى مبحثين، يعالج المبحث الأول ماهية التميز المؤسسي، أما المبحث الثاني أساسيات حول التميز المؤسسي، كما تضمن الفصل الثاني الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي ، حيث تضمن مبحثين، يعالج المبحث الأول ماهية الذكاء الاستراتيجي، أما المبحث الثاني أساسيات الذكاء الإستراتيجي ، وخصص الفصل الثالث بالجانب التطبيقي من خلال تقسيمه هو الآخر إلى ثلاث مباحث، يتضمن المبحث الأول منه تقديم عام لمؤسسة بانيان للمياه المعدنية بسكرة، أما المبحث الثاني الإطار المنهجي والأساليب الإحصائية، أما المبحث الأخير عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

الفصل الأول:

الإطار النظري للتمييز المؤسسي

تمهيد

يعد التميز المؤسسي حديث الساعة لدى الباحثين على المستوى الدولي و العالمي فقد اكتسب التميز المؤسسي اهتماما كبيرا من طرف المفكرين والأكاديميين وأصحاب الشركات خاصة في العالم المعاصر نتيجة للتغيرات البيئية السريعة وزيادة شدة المنافسة بين الشركات وصعوبة دخول الأسواق الأمر الذي يتطلب من الشركات اختيار أهداف إستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية تتيح لها الاستمرار لأطول فترة ممكنة في الحياة الاقتصادية

ومن هذا المنطلق ولأجل التعرف أكثر على التميز المؤسسي قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية التميز المؤسسي

المبحث الثاني: أساسيات حول التميز المؤسسي

المبحث الأول: ماهية التميز المؤسسي

لقد كرم الله الإنسان عن غيره من المخلوقات وميزنا عن غيرنا من الأمم بأن هدانا إلى الإسلام، فالمسلم متميز بطبعه في حياته وعمله.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التميز المؤسسي

الفرع الأول: مفهوم التميز المؤسسي

ينطلق تعريف التميز المؤسسي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي.

- 1.1 التميز لغة

التميز لغة (Excellence) كلمة مشتقة من اللاتينية (Excellencia) ومن الفعل (Excellere) وكانت تستعمل للإشارة إلى من يخرج عن العادة ويبرز ويتفوق على نظرائه، ويكون الأفضل جودة أو الأكثر قيمة من الآخرين أو الأفضل من الأفضل (خليل، 2017، صفحة 8).

- 2.1 التميز إصطلاحا

من الناحية الإصطلاحية لم يتفق الباحثون والكتاب حول تعريف موحد لمفهوم التميز ولعل أهم هذه التعاريف مايلي:

فقد عرفه السلمي (2001م) بأنه: «حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي في تحقيق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية في المنظمة وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة، فالمنظمة

التميزة تعمل علي تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الإستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الإحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنظمة وأصحاب المصلحة(الحميد، 2021، صفحة 35)

ويعرف التميز المؤسسي بأنه: سعي المنظمات إلى إستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والإلتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. وهو كل فعل أو نشاط فردي أو جماعي يسعى إلى رفع مستوى الإنجاز داخل المنظمة، ويقصد بالتميز تفوق المنظمات بإستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها و التواصل مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل ومعرفة قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة، لذا فإن المنظمات التي تحقق التميز هي منظمات تهتم بإتجاهات التطور وتحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب الإدارية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور(السيوفي، 2019، صفحة 71).

كما يعرف التميز المؤسسي بأنه: "مجموعة من الإستراتيجيات التي من شأنها أن تحقق التفوق والريادة المؤسسية من خلال تبني مجموعة من الممارسات القياسية الداعمة المعتمدة على التحفيز وإستثمار المهارات عالية المستوى كمدخل لزيادة الإبتكار وتحسين الأداء، ودعم ثقافة التحسين المستمر وإلتزام أعلى درجة من درجات الجودة في تدريب الكوادر البشرية وتأهيلهم وإستثمار مهاراتهم لإستثمار الأمل من خلال مؤسسات إعداد متميزة"(أحمد، 2019، صفحة 08).

التميز المؤسسي: هو الغاية التي تنشدها كل المؤسسات أي عمل الشئ بشكل حسن وبدرجة عالية من الإحتراف ومنه تحقيق مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين. بمعنى أن تكون الأفضل بين المنافسين.

الفرع الثاني: أهمية التميز المؤسسي

إن أهمية التميز المؤسسي تنبع من إمكانية المنظمات في القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة

التنظيمية، والهيكلة التنظيمية) ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المنظمات أنها. بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها (نسور، 2010، صفحة 32).

المطلب الثاني: مبادئ التميز المؤسسي

هناك عدة فوائد لتطبيق مبادئ التميز المؤسسي في المنظمات أهمها: (داود، 2020، صفحة 132)

- ◆ النجاح الدائم على المدى القريب والبعيد، كسب ولاء المتعاملين.
- ◆ ثبات التوجه الإستراتيجي، خفض التكاليف، الإستدامة في التميز وأهمية التقييم المؤسسي وفوائده ومتطلبات التحسين المستمر.
- ◆ زيادة دوافع التغيير نحو التميز بشكل دائم مباشر وآلي.
- ◆ الإتقان أرفع درجات الجودة والتميز، ومراحل تطور الجودة والتميز المؤسسي بدأت بمراقبة الجودة ثم إنتقلت إلى توكيد الجودة الشاملة وصولاً إلى إدارة التميز المؤسسي التي تمثل اليوم رأس هرم الجودة والتميز حول العالم. (داود، 2020، صفحة 132)

المطلب الثالث: خصائص التميز المؤسسي

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً بمجموعة من الخصائص المهمة وهي قبول الأعمال الصعبة، إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

توفر القيادة الكفؤة، إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه. تحمل المصاعب فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ أن إرتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لإكتساب التميز في الأداء.

برامج التدريب، إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال إختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة (شحادي، 2016، صفحة 43).

المطلب الرابع: المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي

وفق المؤسسة الأوروبية للجودة "EFQM" فإن المتطلبات الأساسية للتميز هي: (أحمد م.، 2019، صفحة 8).

- خلق المستقبل المستدام .Creating a sustainable future
- تطوير القدرة التنظيمية .Developing of organizational capacity
- تسخير الإبداع والإبتكار .Harnessing creativity and innovation
- القيادة مع الرؤية والإلهام والتزاهة .Leading with vision , inspiration and integrity
- إدارة مع خفة الحركة (المرونة الإدارية Management with agility).

• النجاح من خلال مواهب الأفراد Succeeding through the talents of people.

• الحفاظ على نتائج مميزة Sustaining outstanding results.

ووفق المؤسسة الأوروبية للتميز يرى البحث أن متطلبات التميز الأساسية في المؤسسات التعليمية تكمن في:

○ بناء رؤية ورسالة تتوافقان مع متطلبات المستقبل.

○ إستحداث هيكلية إدارية جديدة تتسم بتنظيم جيد لإستثمار الموارد والإمكانات المتاحة.

○ إستحداث آلية جديدة لإستثمار الطاقات الإبداعية البشرية الموجودة داخل المؤسسات التعليمية. بما يؤهلها لأن تكون قادرة على إدارة التميز المؤسسي في إطار متميز.

○ إستحداث آلية قيادة واعية قادرة على إدارة الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسات بما يؤهلها لأن تكون قادرة على إدارة التميز المؤسسي في إطار متميز.

○ التأكيد على مبادئ الشفافية والعدالة والتراهمه والحيادية في إدارة المؤسسات بما يضمن بناء مناخ إداري عادل يحقق المعايير المثلى للرضا الوظيفي.

○ التأكيد على ترسيخ مبادئ المساءلة والمحاسبة للحفاظ على تميز الأفراد وتعديل مسار من لا يرقون إلى التميز في إطار من التناغم والتكامل المؤسسي الذي يرتقي بالمؤسسة إجمالاً تمهيداً لتحقيق تميزها الشامل.

وفي نفس السياق صنف "Peters , T.J 2004" المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي على النحو التالي:

■ القيادة وثبات الغاية: وهنا يتم التركيز على دور القيادة الواعية في إرساء قواعد العمل المؤسسي المميز وآليات ترسيخ الدعم المعنوي للعاملين في المؤسسة.

- التميز المستمد من المتعاملين: وهذا التميز مستمد من قدرة المؤسسة على فهم رغبات المتعاملين معها وقدرة النظام المؤسسي الفعال على التجاوب مع العملاء.
- التوجه الإستراتيجي: العمل المؤسسي المميز هو المستند إلى رؤى مستقبلية إستراتيجية واعية تسهم في التحسين المؤسسي المستمر وتحقيق التناسق والتكامل بين كل أجزاء التنظيم المؤسسي.
- التعليم والتحسين المستمر: وهنا فإن المؤسسة تستهدف التدريب المستمر للكوادر البشرية والتحسين المستمر للبنية التحتية المؤسسية تعزيزاً للموارد المادية والبشرية معاً في آن واحد.
- التركيز على الأفراد: وذلك من خلال دعم طاقات الإبداع والإبتكار لدى الأفراد وتبني سياسات طموحة من شأنها أن تحفزهم للأفضل على مستوى الممارسات.
- تطوير الشراكات: وذلك من خلال تعزيز العلاقات مع المجتمع الخارجي وكسب رضا العملاء وبناء نوع من أنواع الإستثمار المجتمعي الداعم للمؤسسة والمستثمر لمخرجاتها في إطار عصري جديد داعم للتميز.
- توجيه النتائج: من خلال تبني إستراتيجيات تقييم مناسبة لقياس مستوى الأداء داخل تلك المؤسسات وتقييم المخرجات في ضوء ما تتوقعه المؤسسات الشريكة والمجتمع وكافة المستفيدين من المؤسسة.
- المسؤولية الإجتماعية: من خلال تبني مجموعة من القيم المرسخة للحوار والداعمة للإنتفاع والتوافق وإحترام الآخر، وتبني مجموعة ممارسات إنسانية فاعلة من شأنها أن ترسخ لتعزيز المسؤولية الإجتماعية للأفراد تجاه مؤسساتهم

كـ المبحث الثاني: أساسيات حول التميز المؤسسي

كـ المطلب الأول: معايير التميز المؤسسي

في إطار الحديث عن التميز المؤسسي فإن هناك مجموعة من المعايير الأساسية للتميز يجب أن تتوفر في أي مؤسسة

وهي: (صلاح 2022) ,

1. وجود أساس متين لتفعيل إطار الحوكمة في المؤسسات، ويقصد بالحوكمة الحكم الرشيد، أو الحكم الذي يقوم على أساس سليم من خلال تطبيق حربي وكامل للقواعد والقوانين وتعزيز مستوى الرقابة والمساءلة والمحاسبة والشفافية الإدارية.
2. الحرص على حماية حقوق حملة الأسهم، وكذلك حقوق أصحاب المصالح ذوي العلاقات الوثيقة بالمؤسسة، بما في ذلك الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني والمتريدين والجهات الممولة وغيرها.
3. القدرة على المنافسة وذلك بتقديم مخرجات حسب المواصفات المطلوبة وفي إطار يضمن تزايد إقبال المستهلكين على مخرجات المؤسسة.
4. تمكين لجان المراجعة الداخلية بالمؤسسة من أن تكون مسؤولة عن الإشراف على التقارير المالية والإدارية وقياس مستوى الإنجاز مقارنة بمستويات الأداء العالمية.
5. وجود نظام قوي وفعال للموارد البشرية وذلك عن طريق كفاءة وعدالة وحيادية إجراءات التقييم والتي تضمن اختيار الموظفين الأكفاء.
6. وجود برامج تأهيل وتدريب مستمر للموظفين.
7. ضمان شعور الموظفين بالأمان الوظيفي، والحرص على منح رواتب ملائمة تتناسب مع طبيعة العمل وإنتاجيته المؤسسية مع ضمان وجود نظام حوافر للإنجاز المتميز.
8. مقاومة الفساد من خلال الفصل التام بين الوظائف التنفيذية والوظائف الرقابية في إطار من النزاهة والشفافية.
9. التنوع في الإدارة العليا في المؤسسة من حيث الجنس والعرق والدين وهذا يساهم إلى حد كبير في الحيولة دون القيام بالسلوكيات غير الأخلاقية ويخلق ثقافة إنترام جماعي وإحساس عالي بالمسؤولية لدى جميع العاملين.
10. دعم ثقافة الإبداع والابتكار داخل المؤسسة والإبتعاد عن أسلوب إستتراف الموظفين بل إطلاق العنان لإبداعهم والبعد كل البعد عن الممارسات البيروقراطية التي تقوم على فرض القرارات من الجهات العليا إلى الجهات الأدنى في الإدارات.

المطلب الثاني: أبعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد تختلف باختلاف طبيعة وماهية عمل المنظمة حيث أن بعض المنظمات تعتمد عوامل تختلف من منظمة لأخرى ومن بينها:

✓ 1.2 القيادة

لقد أكد أعلام الجودة والتميز على أهمية تميز القيادة؛ فقد طالب "ديمنج" في عام 1986م المديرين بأن يعملوا من خلال عملية التحول في فلسفة الأعمال على تميز القيادة بدلاً من مجرد الإشراف، في الوقت الذي يفسر "جوران" عام 1993م فشل مبادرات الجودة في الغرب في السبعينات والثمانيات إلى عدم القدرة على التميز القيادي من قبل المديرين، وبنفس الوقت يعزو نجاح الشركات اليابانية إلى تميز قادتها، كما أجريت العديد من الدراسات التي أكدت على دور تميز القيادة بالإضافة إلى أن الأداء القيادي في تحقيق التميز المؤسسي الكامل هو السبب الرئيسي لتميز عمل المنظمات مهما بلغت قدرة المنظمة على جلب التكنولوجيا المتطورة وغيرها مما يساعد على قدرة المنظمة في تقديم خدمات أو منتجات متميزة. (الصلطوف، صفحة 76).

التميز في القيادة من أهم الركائز القائمة على أساس الإدارة الحديثة التي تتطلب قدرات قيادية متفوقة لتكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة (Naser, 2016, p. 70) ليس هناك شك في أن القادة الذين لديهم حساسية عالية للتعرف على أوجه القصور والمشاكل في جميع الحالات لديهم فرص في زيادة الميزة التنافسية وبالتالي التقدم نحو التميز، يعبر التميز من خلال القيادة عن قدرة القائد المتميز على إستغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة (حلموس، 2020، صفحة 06).

✓ 2.2 الموارد البشرية

تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات وإستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوباً لتفويض وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لإتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند إتخاذ القرارات الحاسمة بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات وإتخاذها والتفكير بشكل منطقي وإستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود، وإحترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وإقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها إذ إن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل يحقق التميز للمنظمة (cristina mele colureia, 2006, p. 489)

✓ 3.2 العمليات

إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن إستخدام المدخل الهيكليلحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النسور، 2010، صفحة 53).

✓ 4.2 المعرفة

يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة ولتوضيح هذا المفهوم نطلق من تأكيد على أن مفهوم المعرفة في العلوم الإجتماعية يشتمل على (smoff.j, 2000, p. 324) أحد المدخلين الرئيسين أو كليهما.

يشير المدخل الأول إلى التحارب النظامية وإختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة وكانت أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والإقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها.

أما المدخل الثاني فهو المدخل الأنثروبولوجي والتاريخ الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل، وبالحقيقة أن علم الإدارة يركز على المدخل الأول، وقد ميز (Richard, 2021, p. 259) بينهما وأعطى كل منهما مفهوماً مختلفاً، فعرف المعرفة الظاهرة على "أنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين "Knowing About"

✓ 5.2 المالية

يمثل الجانب المالي تأريخياً محور إهتمام المنظمات حيث الإهتمام بالكلف وتراكمها بإعتبارها تعطي إنطباعاً إيجابياً على النجاح فقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظاماً للقياس وترجمة بلغة الأعمال وعرضت مؤشرات وتقارير للإفصاح المستخدمة لهذه الجوانب بشكل واضح، لقد جاءت الثورة الصناعية لتعطي توجهاً مغايراً حيث الإهتمام بنظم محاسبية أكثر حداثة من السابقة لعبت فيها النسب المالية كمؤشرات وطرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها وكفاءة إدارته، وفي بداية القرن العشرين تم تنضيج مؤشرات تعكس الجانب المالي بصورة شمولية ويتم من خلالها تقييم الأداء للمنظمات وخاصة الكبيرة منها (النسور، 2010، صفحة 65).

المطلب الثالث: جوائز التميز المؤسسي

من أشهر جوائز التميز على المستوى العالمي جائزة ديمينج "Deming" وجائزة بالدريج "Baldrige" وعلى المستوى العربي هناك جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الجوائز.

♦ 1.3 جائزة ديمينج Deming

التي قدمت عام 2592 من خلال الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين تكريماً للعالم الأمريكي Edward Deming لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة، (الضامن، 2006، صفحة 210) وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي: المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم (شحادي، 2016، صفحة 47).

♦ 2.3 نموذج مالكوم بالدريج للتميز

تأسست سنة 1987 منظمة "مالكوم بالدريج" الوطنية للتميز في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية في مواجهة تحديات نظيراتها الأوروبية واليابانية خاصة (19)، وقد قدمت هذه المنظمة ما يعرف اليوم بجائزة "مالكوم بالدريج الوطنية للجودة" والتي صدرت بقانون فيدرالي 100-107 والموقع من طرف الرئيس الأمريكي (السعدي، 2015).

♦ 3.3 جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي

والهادفة إلى إحداث نقلة نوعية وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين وتحديث المؤسسة التي يترتب عليها تحسين الأداء وتفعيل التواصل والشراكة مع المواطنين بالعمل معهم بروح الفريق الواحد والأسرة المتكاملة، وتعزيز التنافسية الإيجابية بين المؤسسات والدوائر الحكومية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة، وتوليد ثقافة التميز التي تركز على أسس علمية للممارسات المثلى.

إن الجائزة تمنح للجهة الحائزة عليها تذكاراً يمثل جائزة الملك عبدالله لتميز الأداء الحكومي والشفافية وشهادة شكر وتقدير موشحة بتوقيع صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني وتنقسم الجائزة إلى ثلاثة أنواع من الجوائز هي: جائزة أفضل دائرة، جائزة أفضل منظمة وجائزة أفضل موظف، حيث تتألف جائزة أفضل موظف من ثلاث فئات: أفضل موظف إشرافي، وأفضل موظف إداري وفني وأفضل موظف مساند.

إن برنامج الجائزة يعد بناءً جماعياً يهدف إلى إعطاء المنظمات نموذجاً دائماً التطور لكيفية الأداء الناجح للمنظمات وتميزها في الأداء والنتائج، حيث يستند النموذج إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دورة مستمرة من التحديث والتحسين ولقد أثبت نجاعته ونفعه وقابليته للتكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة (النسور، 2010، صفحة 53)

♦ 4.3 جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز

حرصت دبي على الإرتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة وتعزيز قدراته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة تشجع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات لبناء ودعم إستراتيجية التميز التنظيمي، إذ تهدف الجائزة إلى تطوير القطاع الحكومي والإرتقاء بمستوى الأداء فيه من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء وروح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي، ونشر مفاهيم التميز والإبداع في الدوائر والجهات الحكومية وتحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وترشيد الإنفاق وتقديم خدمات عالية المستوى (الحكومي، 1999).

☞ خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه بين ثنايا هذا الفصل توصلت إلى أن التميز المؤسسي هو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة لإتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس، لذلك تتولى المؤسسة إلى إهتمامها بالبحث والتنقيب عليه من مصادرها المختلفة وهي في الحقيقة متعددة ومتنوعة منها التكنولوجيا، الجودة، الموارد البشرية وغيرها من المصادر الأخرى هذا وتعتمد المؤسسة في سبيل تحقيق التميز المؤسسي على إستراتيجيات تمكنها من التفرد وعليه إتجهت المؤسسة نحو التفكير والعمل بأساليب جديدة وإطلاق العنان لطاقتها وقدراتها الإبداعية من أجل الوصول إلى التميز الذي من شأنها فتح مجالاً واسعاً أمام نموها وإزدهارها، حيث أيقنت المؤسسة بأن توجيهها نحو الزبون هو الإختيار الأنسب والذي يجب وضعه في صميم إستراتيجياتها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

تمهيد

يعد الذكاء الإستراتيجي من المواضيع البارزة والمهمة التي شغلت تركيز الباحثين في الساحة العلمية نظرا للمميزات التي يمنحها للمؤسسات من خلال اعتمادها على هذا النوع من الذكاء كونه أداة داعمة ومشجعة لعملية إتخاذ القرارات، إضافة لما يوفره للعاملين والمسيرين من فعالية عند عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة.

وهذا ما سنبرزه من خلال دراستنا لمباحث هذا الفصل، حيث سنعالج في طياته أبرز المفاهيم التي وضعها الباحثون لمصطلح "الذكاء الاستراتيجي"، إضافة إلى مناقشة أبعاد الذكاء الإستراتيجي والأهمية التي يمدّها للمؤسسات كما يسلط الضوء على أنواع ومجالات الذكاء الاستراتيجي.

ومن هذا المنطلق ولأجل التعرف أكثر على الذكاء الإستراتيجي قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي

المبحث الثاني: أساسيات حول الذكاء الإستراتيجي

المبحث الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي

يتمثل الذكاء الإستراتيجي في نظام يساعد على إتخاذ القرار في الملاحظة وتحليل البيئة العملية، التقنية، التكنولوجية والآثار الإقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل إستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

قبل أن نقدم على تعريف الذكاء الإستراتيجي وجب أولاً أن نمهد لهذا بتعريفات مفصلة للذكاء و الإستراتيجية كل على حدة.

◆ الذكاء

ينظر للذكاء بأنه القدرة التي وضعها الله سبحانه وتعالى في الإنسان حين ميّزه عن سائر المخلوقات الأخرى بنعمة العقل والتي تؤكد دعوة الله سبحانه وتعالى للبشر كافة إلى إستخدام عقولهم والتفكير والتبصر في خلقه، ولعل أبرز ما ذكر من آيات في صدد ذلك قوله تعالى: ﴿أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ﴾ سورة الروم آية 8

وقد عرفه وابستر الذكاء بأنه: "القدرة على التعلم أو الفهم أو التعامل مع الحالات الجديدة أو القدرة على المعرفة عند التعامل مع البيئة أو التفكير المجرد الذي يتأتى وفق معايير موضوعة" (Thomas، 2005، صفحة 110).

كذلك يعرف بأنه: "يساعد الفرد على التفكير المنطقي والعمل على نحو هادف والتكيف مع البيئة التي تتصف بالحركة والتغيير (القادر، 2008، صفحة 7).

◆ الإستراتيجية

تعبّر الإستراتيجية عن خطة لعب أي تحديد وتخصيص لتصرفات وردود الأفعال التي تغطي كل الأحداث أو المواقف الإستراتيجية المحتملة بين منظمة ما ومنظمة منافسة، ومنتج ومورد، منظمة مستعدة ومنظمة مستهدفة، وزبون وبائع، صاحب عمل ومتقدم لوظيفة، مؤجر ومستؤجر(علية، 2015، صفحة 2)

◆ مفهوم الذكاء الإستراتيجي

يعتبر الذكاء الإستراتيجي من أهم المصطلحات الحديثة في علم الإقتصاد بما يمثله من نظام إدارة للمعلومات ومنظومة متكاملة تمكن من رصد كل التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والعمل على إستغلالها كفرص يمكن الإستفادة منها في تعزيز حصتها السوقية أو مكانتها أو كتهديد أو معوقات تتطلب التعامل معها وإجتنابها أو التكيف معها. (قاسم، 2011، صفحة 15).

جدول 01: مفاهيم حول الذكاء الإستراتيجي

م	الكاتب السنة الصفحة	المفهوم
1	(Stefan K. , 1999, p. 14)	إبتكار خرائط طريق توجه متخذي القرار نحو إتخاذ قرارات صائبة وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب وبالجودة والدقة والكمية المطلوبة لإتخاذ قرارات صائبة.
2	(Benjamin, 2000, p. 17)	أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب لدعم عملية تطويرهم للإستراتيجية.
3	(Arik, 2000)	وظيفة تختص بتحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية وإستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة وفهم قدراتهم.
4	(Tham.K, 2002, p. 1)	ما تحتاج المنظمة أن تعرفه عن بيئة أعمالها (الأنشطة، المصادر، الزبون، الأسواق، المنتجات، الخدمات، السعر) لتضع تصور إزاء عملياتها الراهنة وإستباق وإدارة التغيرات إستعداداً للمستقبل وتصميم الإستراتيجيات

الملائمة لخلق القيمة للزبون وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.		
هو ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من أجل صياغة السياسات والخطط الإستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة.	(Neil, 2003, p. 3)	5
هو ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين).	(Michael, 2004, p. 1)	6
عملية إعادة النظر في العدد الهائل من البيانات المتأتية من المصادر المختلفة لكي تتمكن من ربط عدد قليل من هذه البيانات وبما يخدم أهداف المنظمة.	(peter, 2004, p. 4)	7
عملية منهجية ومستمرة لإنتاج المعلومات الضرورية في شكل عملي لتسهيل إتخاذ القرارات على المدى الطويل، هو القدرة على تطوير إستراتيجيات ملائمة.	(Finland, 2005, p. 12)	8
هو القدرة على تطوير إستراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية وهذا الذكاء يشمل: الموهبة، الفهم، المعرفة، المرونة، الخيال الواسع.	(Robert, 2006, p. 61)	9
ذكاء يوفر المعلومات والمعرفة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة.	(Jay, 2006, p. 22)	10

<p>الذكاء الإستراتيجي هو وصول المعلومات الصحيحة إلى أيدي الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من إتخاذ القرارات الصائبة والعملية حول مستقبلعمل المنظمة.</p>	<p>(Mark, 2007, p. 1)</p>	<p>11</p>
<p>مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من إتخاذ القرار الصائب.</p>	<p>(Clar, 2008, p. 10)</p>	<p>12</p>
<p>يشكل الذكاء الإستراتيجي أحد مكونات صناعة القرار ويقود إلى التميز من خلالتوافر المقدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل.</p>	<p>(القادر، مرجع سابق، 2008، صفحة 172)</p>	<p>13</p>
<p>يمثل الذكاء الإستراتيجي أحد مكونات العقل الإستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناتهكالإدراك والتفكير والتعلم الإستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسةوأحد مصادر القوة الإستراتيجية.</p>	<p>(عباس، 2009، صفحة 231)</p>	<p>14</p>
<p>أداة إدارية تستخدم في إتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والشاملة.</p>	<p>(don, 2009, p. 7)</p>	<p>15</p>
<p>ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الإستشراف، تفكيرالنظم) – الشراكة- القدرة على تحفيز (دفع) العاملين، الحدس، الإبداع). ويرتكزونإلى نظام معلوماتي يتيح لهم إستقضاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيفالمادة الفكرية الناجمة في صناعة قرارات فاعلة.</p>	<p>(أحمد ص.، 2010، صفحة 142)</p>	<p>16</p>

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على الباحثين المذكورين .

❖ ومن خلال ماتم طرحه سابقا من معلومات يمكن القول أن :

الذكاء الإستراتيجي: من أحدث الأنظمة التي تحافظ على مكانة المؤسسات دوليا وحكوميا في ظل سوق المنافسة، كونه يتصف بصفات قيادية تمكن الاشخاص من تقديم وإتخاذ قرارات عملية تساهم في تحقيق النجاح للمنظمات وتعزيز وتطوير الإدارة الإستراتيجية، ويؤهلها على أن تكون لها القدرة على صياغة إستراتيجيات التغيير في عملية إتخاذ القرارات.

كـ المطلب الثاني: نشأة وتطور الذكاء الإستراتيجي

يرجع ظهور الذكاء الإستراتيجي إلى عصور تاريخية قديمة، حيث بدأ إستخدامه لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد من قبل Tzu Sun أحد أبرز الإستراتيجيين العسكريين في العالم في كتابه "فن الحرب" وكان الغرض منه تحقيق الأهداف الإستراتيجية. (حمود، 2013، صفحة 371)، وكان وكالة الإستخباراتية المركزية CIA أول موظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ إتفاقات الحد من التسلح وصياغة السياسة الذكاء الاستراتيجي، ثم إنتقل إستخدامه إلى المؤسسات التجارية والتي بدأت تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء، فقد بدأت العديد منها في أوروبا وأمريكا الشمالية إنشاء مجموعة الذكاء الإستراتيجي لتوفير المعلومات لمتخذي القرارات وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النمط من الذكاء (dowell, 2009, p. 3)، وبدأت بتكوين ما يعرف بفرق الذكاء الإستراتيجي وذلك من خلال الترويج لما يعرف بمجتمع الذكاء الإستراتيجي نظرا للدور الفعال الذي يلعبه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات (مسلم، 2015، صفحة 14).

في ظل التطور الملحوظ في ميدان الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية في القرن العشرين ظهرت فكرة للذكاء الإستراتيجي حيث بدأت شركات الأعمال العالمية والدولية المتفوقة بالإهتمام بهذا النوع من الذكاء وبدأوا بتكوين ما يعرف بفرق الذكاء الإستراتيجي في بداية القرن 21 (حضير، 2009، صفحة 234)

كما عملوا على الترويج لما يعرف "بمجتمع الذكاء الإستراتيجي" وذلك نظرا لعظم الدور والفائدة ذات القيمة التي تحصل عليها في مجالات متعددة مثل: (الاقتصاد، الثقافة، التكنولوجيا، المعرفة) وهذا يساهم في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة. لذلك وجد من الضروري بل من المطلوب توظيف هذا النوع من الذكاء في إدارة الأعمال ولكن بإستخدام الذكاء الإستراتيجي (فيصل، 2018، صفحة 9)

وظهرت وظيفة مدير الذكاء الإستراتيجي عدد من المنظمات، ووظيفة مدير الأبحاث في منظمات خدمات الذكاء الإستراتيجي في قارة آسيا أول من شغلها (Ross O'brien) الذي صاغ هيكلًا لنظام الذكاء الإستراتيجي، وإقترح إعماده في الأعمال الإلكترونية. وتم إنشاء مراكز لأبحاث الذكاء الإستراتيجي تستطلع آراء التنفيذيين للمنظمات في مختلف دول العالم حيث أُجري إستطلاع على المنظمات السنغافورية في هذا النمط من الذكاء، وقدرته في دعم الإقتصاد على مستوى الدولة ومنظمتها كما بدأت الكثير من الجامعات مثل جامعة ولاية بورتلاند بتدريس الذكاء الإستراتيجي للطلاب قسم الهندسة وإدارة التكنولوجيا (قاسم، 2010، صفحة 15، 16).

المطلب الثالث: أهمية الذكاء الإستراتيجي

يعد الذكاء الإستراتيجي بمثابة السيف والدرع للمنظمة، حيث يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل إستراتيجيات وعمليات المنظمة، وتبرز أهمية هذا النمط من الذكاء في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، ووصف المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المنظمة، ويجعل هذا الذكاء المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية ويوفر الفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها، (كما أن الذكاء الإستراتيجي يعمل على إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المنظمة. (قاسم، مرجع سابق، 2011، صفحة 28).

المطلب الرابع: مجالات الذكاء الإستراتيجي

تتألف العملية الإدارية التي يمارسها أي مدير أي كان مستواه الإداري أو مجال عمله من أربعة عناصر رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة وفيما يلي عرض مجالات توظيف الذكاء في كل من هذه الوظائف: (مصطفى، المدير الذكي، كيف يكون الذكاء في القيادة، 2007، الصفحات 23-26).

أولاً: الذكاء في التخطيط

- القدرة على إستخدام الحدس والإستشراف في رسم سيناريوهات لتعامل مع متغيرات متوقعة ومن ثم يكون المدير مبادئ متحسباً بدلاً من أن يدير برد الفعل وهذا مايساعده على المخاطرة المحسوبة.
- القدرة على تصميم موازنات تخطيطية واقعية في ضوء التقدير السليم لمصادر الدخل وإحتياجات مجالات الإنفاق.

ثانياً: الذكاء في التنظيم

- فهم شخصيات وقدرات العاملين يمكن من وضع الشخص المناسب في العمل المناسب.
- فهم وتقدير عبء العمل بكل وحدة تنظيمية ومن ثم تحديد المستوى التنظيمي المناسب لهذه الوحدة.
- تصميم الهيكل التنظيمي وإدارته على ضوء فهم كامل لأهداف المنظمة وطبيعة المنافسة وخصائص السوق الذي تخدمه.

- فهم شخصيات ودوافع وقدرات الناس ولطبيعة المهام اللازم أدائها في تحديد من يكون قائد فريق العمل، فقيادتها في الإدارة المعاصرة لم تعد بالضرورة لأقدم الموظفين بل لأقدرهم على القيادة.

- حسن إختيار قائد فريق العمل يسمح بإختيار من يعملون معه بالفريق طالما أنه يتحمل نتائج تنفيذ المهمة.

- رصد دواعي الحاجة لإعادة التنظيم في الوقت المناسب حتى لا يتخلف التنظيم عن تحقيق الأهداف المخططة.

- يساعد الذكاء الإبداعي الناقد على تصور فعال لهيكل تنظيمي أفضل ضمن عملية إعادة التنظيم.

✚ ثالثا: الذكاء في القيادة

- قراءة إتجاهات وسلوكيات المرؤوسين وتمييزهم أيهم يتحمل المسؤولية وقادر على التعلم والإعتماد عليه ومن ثم تفويضه أو تمكينه.

- فهم حاجات ودوافع العاملين من تحديد الحافز الأنسب لكل نمط من شخصيات المرؤوسين.

- تقييم أداء العاملين على أساس قدر واف من فهم الشخصيات وتقدير موضوعي سليم لحجم وجودة الأداء وهكذا يسهم القائد في بيئة الموظف للترقي أو التطور.

✚ رابعا: الذكاء في الرقابة

- عدم الغفلة عن رؤية وملاحظة وتقييم مجالات الأداء التي تقيمها.

- عدم التسرع بعقاب من أخطأ قبل فهم سبب الخطأ أو التصيير وتفهم ما إذا كان خطأ الموظف وليد إجتهد أم إهمال.

- تفهم أبعاد الخطأ ومسبباته كأساس لقرار سليم للتصحيح، فكثيرا من قرارات التصحيح تخطئ الهدف لأنها تكون مسبوقه بفهم كامل لأسباب الخطأ.

- ربط النتائج بالأهداف ومن ثم تقييم مدى الفاعلية أو النجاح في بلوغ الأهداف (مصطفى، 2007، الصفحات 26-23).

☞ المبحث الثاني: أساسيات حول الذكاء الإستراتيجي

☞ المطلب الأول: أبعاد الذكاء الإستراتيجي

حدد الباحثون مجموعة أبعاد للذكاء الاستراتيجي، وهي على النحو التالي:

○ الإستشراف

وهو القدرة على رؤية الإتجاهات المستقبلية عبر إجراء محلل عوامل ديناميكية في الماضي والحاضر، حيث يعتبر

الإستشراف عنصرا بارز القيادة المنظمات الأذكياء إستراتيجيا منخلا لمساعدتهم في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة

وتنسيق قدراتهم العقلية وتوفير المعلومات الإستراتيجية للمدراء وتمكينهم من دراسة الماضي وفهم الحاضر (بنداودية، 2012، صفحة 2).

كما وتشير البصيرة إلى القدرة على فهم القوى التي تشكل المستقبل والإستشعار به بل هو النهج الذي يقيم الماضي والحاضر للتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل أو ينبغي أن يعتمد على إستمرار ديناميكية التطورات من الماضي إلى المستقبل (Abuzaid, 2017, p. 885)

وعليه فإن التبصير يقوم على أنه عدم الأخطار الحقيقية ومثلها من الفرص التي يتعين إتخاذها وتطويرها وكل من الفرص والأخطار العالقة مباشرة بما تحاول المنظمة القيام به على المدى القصير الحالي؛ والمنظمة التي تتجاهل الإستشراق تجد نفسها مكتنزة بالقوى التي تجاهلتها من قبل وفي المقابل المنظمة التي تعمل بالإستشراق بشكل روتيني تجد نفسها جاهزة للتفاوض ضمن الظروف المتقلبة المضطربة فتتطور أهما فهم تسيان المستقبل القريب. وتبرز أهمية الإستشراق كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي في: (القادر، 2008، صفحة 173).

- تنسيق القدرات العقلية للقادة؛ ومدهم بالرؤية؛ إبداعاً؛ وتبصيراً بقضايا السوق والمنافسين، وهو يعد أمراً مهماً في صناعاتهم للقرارات بصدد تلك القضايا وتوسيع أفاق تحليلها وتبادلها لآراء بعضهم البعض كخبراء من كونهم قادة لكل منظمة على حدا، ويعقد الإستشراق الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة.

- تزويد الإداريين والمخططين بشتى صور وأشكال البدائل المستقبلية التي تمكنهم من إختيار الأفضل والأنسب لمستقبل العمل الإداري في أي منظمة، وتوقع صور المستقبل والإستعداد له ولتطلباته لتبني الصعوبات والمشاكل وإكتشاف مسارات جديدة للمنظمة. (البواب، 2018، صفحة 16، 17).

○ تفكير النظم

يجسد التفكير بمنطق المنظم "Thinking System" القدرة على تأليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي تتم التعامل معها (العلامية، 2015، صفحة 5).

كما ويعرفه (Davis, 2002, p. 6) القدرة على تأليف العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها وتقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها البعض من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام

فالتفكير النظامي تفكير مفتوح ينبع من واقع إدراكي ووعي شامل بأبعاد المشكلة التي يواجهها الفرد أو المدير في عمله، فينتقل من منظور كلي ومن عالقة الكل بالجزء وعلاقة الأجزاء ببعضها البعض (جابر، 2016، صفحة 588).

وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي في كونه يهيئ الآتي: (Romani, 2000, pp. 55-42)

- إطار للتفكير الإستراتيجي وأسلوب لمواجهة تعقيدات البيئة.
- رؤية أوضح وتقييم أدق لمحريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها طرائق أفضل ابتكار الإستراتيجية الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الإستراتيجية بقاء الرؤية والأهداف حية في جميع الأوقات.
- الرؤية المستقبلية:

الرؤية هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بما على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة (عبيد، 2009، صفحة 39).

وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكيل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العالقة بإطار أو سياق معين وهي عملية تتجاوز مجرد عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل الفهم والإدراك أيضا (إدريس، 2008، صفحة 208).

ويكون للمديرين ثلاث مهام متميزة في تكوين الرؤية المستقبلية وصياغتها وجعلها أداة إعداد مفيدة للمعمار الإستراتيجي وهذا المهام (تومسون، 2000، صفحة 36)

- ◆ التوصل إلى رسالة مستهدفة توضح كيان الشركة ومكانتها في الوقت الحالي.
- ◆ إستخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتحديد مسار طويل المدى.
- ◆ التعبير عنها بألفاظ بسيطة تزيد من الإلتزام بها.

○ الشراكة:

«تتمثل في مقدرة الشركة على إقامة تحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى فمن المعروف عن الأشخاص الذين يمتلكون ذكاء شعوري بمقدرتهم على إقامة صداقات مع الآخرين، أما من يمتلك ذكاء إستراتيجيا فيميل إلى تكوين تحالفات مع إحدى المنظمات أو أكثر لأجل تطوير مشروع مشترك والشراكة تلزم كل المنظمات المشاركة بمواردها». (قاسم، 2011، صفحة 47).

كما وتعتبر عملية تعاون وتبادل المعلومات بين مؤسستين أو أكثر لبناء إستراتيجية أعمال ناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة (العفيري، 2018، صفحة 18).

ويقع تحت دخول المنظمات في تحالفات إستراتيجية دوافع عديدة منها ما يتعلق بالأسواق الجديدة أو الإنتاج أو تقاسم المعرفة والخبرة المشتركة وأهم هذه الدوافع والمنافع: (Mowla, 2012, p. 5).

- دوافع المتعلقة بكفاءة إستخدام الموارد وتعزيز المهارات خفض تكاليف التصنيع والتسويق.
- المعرفة والخبرة المشتركة فمعظم الشركات مؤهلة في بعض المجالات وتنقصها الخبرة في مجالات أخرى وتشكيل التحالفات الإستراتيجية يسهل الوصول إليها. (عبيد، 2015، صفحة 11).

تعتبر الشراكة من المقومات الرئيسية لتعزيز دور الذكاء الإستراتيجي ونمو المنظمات التي تعمل بمبدأ الشراكة (حمدان، 2015، صفحة 35).

○ الدافعية :

عرفت الدافعية أو التحفيز بأنها ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة. (الغالي، 2011، صفحة 491).

كما وتشير الدافعية إلى عملية التأثير فياستمرارية وقوة التوجه نحو الهدف وهي أيضا الحاجة أو الرغبة التي تفعل فعلها في تنشيط سلوك العامل وتوجيهه نحو هدف معين وتعتبر أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال التأثير في العاملين. (جالب، 2011، صفحة 214).

وحتى يتم إستخدام هذا العنصر بشكل فعال ينبغي ضرورة تقديم الحوافز للعاملين ويصف Maccoby 2004 al هذه الحوافز بالراءات الأربعة "S'4R" ويعني بها: (قاسم، 2011، صفحة 46، 47)

● المكافأة Rewards

● المسؤولية Responsibilitie

● الأسباب Reasons

العلاقات Relationships •

والقائد الذكي هو الذي يستطيع استخدام الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين وتنفيذ الرؤى التي تم وضعها. (قاسم، 2011، صفحة 46، 47).

المطلب الثاني: مراحل الذكاء الإستراتيجي

تتمثل مراحل الذكاء الإستراتيجي فيما يلي: (علوط، 2017، صفحة 50)

- مرحلة الإستشعار: أي بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التسيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمؤسسة.
- مرحلة الجمع: تركيز على جمع البيانات المجمعة ووضعها في شكل مناسب كمصدر للمعلومات.
- مرحلة المعالجة: تركيز على تحليل المعلومات بطرق وأدوات مناسبة.
- مرحلة الإتصال: تجهيز ووصول المعلومة إلى المستخدمين.
- مرحلة الإستعمال: الإعتماد على المعلومة في إتخاذ القرار ووضع الخطط.

وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي بل يتم تحقيقها بالعمل الجماعي بين المدراء والموظفين والخبراء المختصين والتنفيذيين والتي تساعد في خلق قيمة مضافة لمؤسسة من خلال التحويل المستمر للبيانات إلى ذكاء إستراتيجي.

المطلب الثالث: مبادئ الذكاء الإستراتيجي

تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الإستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته فقد حدد (Pauker, 2000) ثلاثة مبادئ للذكاء الإستراتيجي متمثلة في:

1. يجب أن يدعم الذكاء الإستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفاتهم إستراتيجيين ومما يجعل منسقيه يكيفون أبحاثهم وتحليلاتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الإستراتيجية.
2. يراقب ويحلل القضايا الإستراتيجية ويتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة والبعيدة الأمد ويشخص التغيرات التي توحى بحدوث تغييرات في المستقبل.

3. يجب أن يتم تنسيق الذكاء الإستراتيجي في مركز المنظمة ليتم تحليل وتفسير المعلومات الصلة والتي تعد مهمة لمتخذي القرار.

وفي إطار إشارتهم لدور الذكاء الإستراتيجي في صياغة وتطوير سياسات الإبداع أشار كل (Stefan, 2005) و (al, 2001, p. 2) للذكاء الإستراتيجي أربعة مبادئ وهي:

1. مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التحوار بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.
2. مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الإستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات.
3. مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الإستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المنظمة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة.
4. مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الإستراتيجي إتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك.

كـ خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل تحصلنا على خلاصة مفادها أن الذكاء الإستراتيجي من أبرز أنواع ومصادر القوة الإستراتيجية وهو أحد عناصر العقل الإستراتيجي ولعل من أبرز مبادئه: (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية)، فهذه العناصر والمبادئ المكونة للذكاء الإستراتيجي وتوظيف هذه الأخيرة، هذا مايساعدها على تغيير نشاطها وخدمتها وهذا بدوره مايساعد المدراء على التنبؤ بالمستقبل.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة بانيان

للمياه المعدنية والغازية

تمهيد

بعد أن تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من الذكاء الإستراتيجي والتميز المؤسسي، سوف نحاول في هذا الفصل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية المتعلقة بـ مؤسسة بانيان للمياه المعدنية والغازية -بسكرة-، وهذا من خلال ما تحصلنا عليه من معلومات من طرف الموظفين من مختلف الفئات، وقد ساعدتنا الإستبانة التي تم تخصيصها لهذه الدراسة في الحصول على هذه المعلومات بعد توزيعها على عينة البحث المختارة.

ولالإحاطة بجوانب الدراسة الميدانية جيدا قسمنا هذا الفصل إلى المحاور التالية:

□ المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

□ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

□ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بانيان للمياه المعدنية والغازية-بسكرة

ستكون مؤسسة بانيان للمياه المعدنية والغازية بولاية بسكرة محط أنظارنا في هذا المبحث، أين تم إجراء الدراسة بما والتعريف بها ونشأتها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة-

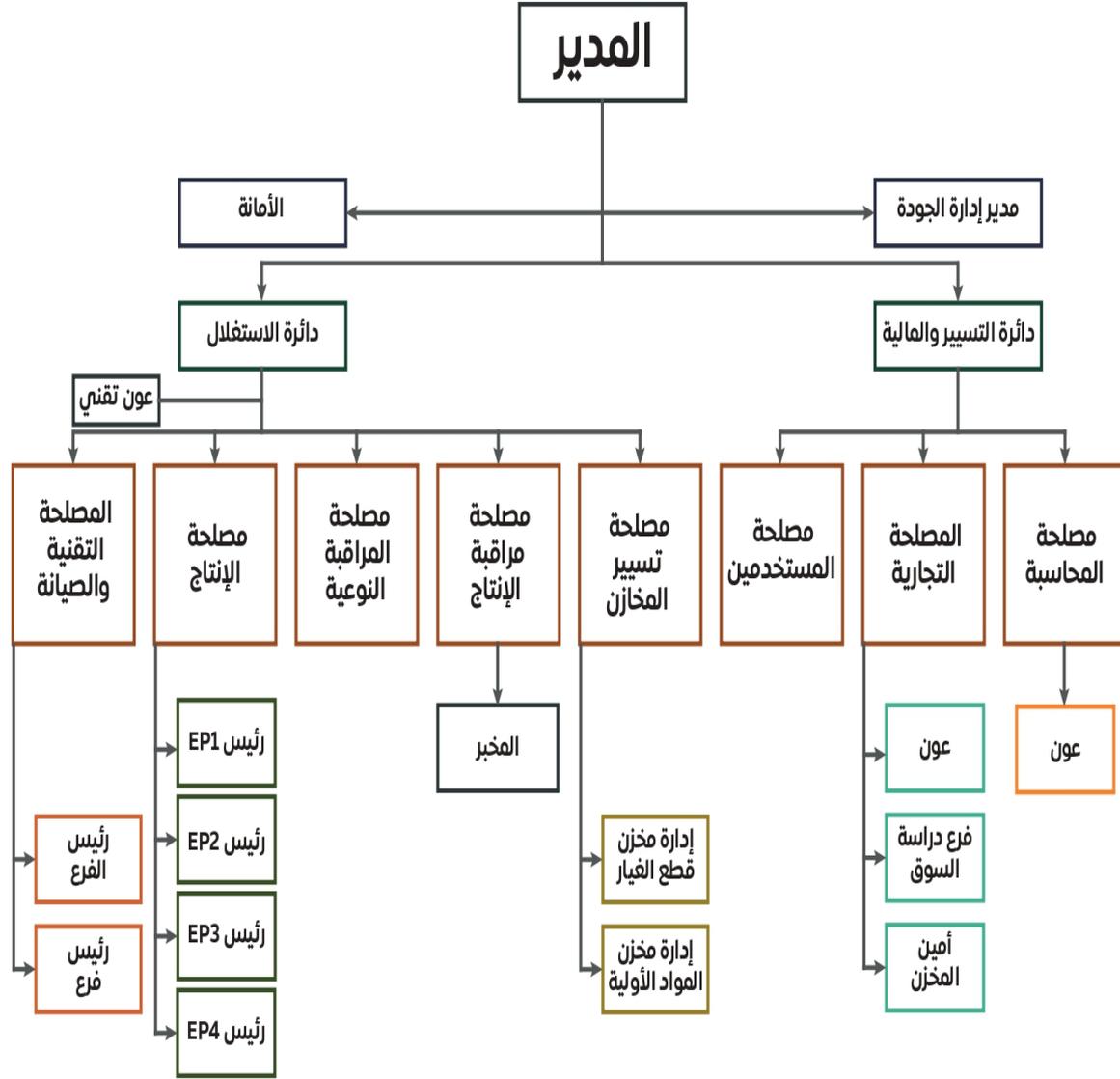
شركة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية هي شركة ذات مسؤولية محدودة برأسمال يقدر بـ: 50.000.000 سنتيم.

كانت بداية نشاطها سنة 2012م وبداية الإنتاج الفعلي للمنتوج في بداية سنة 2013م، وقد حصلت على الترقية من ماء مصدر إلى ماء معدني طبيعي سنة 2017م بعد زيارة ومعاينة ميدانية من طرف معهد باستور.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن شركة بانيان تجمع في تركيبها البشرية بين أفراد ذوي خبرة في مجالات مختلفة وبين أفراد حديثي العهد في العمل وهذا ما يشجع روح المبادرة وعمل الفريق التسويقي وبين مختلف المصالح داخل الشركة وتتميز بنمط تقني متقدم من جميع التجهيزات المستوردة من الخارج، فالإنتاج يعتمد على التكنولوجيا الآلية بنسبة 95% وإن مختلف الآلات والمعدات حديثة ومواكبة للتغيرات التكنولوجية والتي تستوردها من الدول الأوروبية المتقدمة كألمانيا، فرنسا وإيطاليا وتمتلك الشركة نظام معلومات فعال يتشكل من مجموعة متكاملة من تقنيات الإعلام والإتصال الحديثة منها هواتف ثابتة وهواتف مزودة بخط فاكس، أما الهاتف النقال فقط خصصت الشركة العديد منها لبعض أفرادها من مسؤولي المديرية ورؤساء بعض المصالح، بالإضافة إلى أجهزة كمبيوتر حديثة لتسهيل المعاملات الإدارية والتسيير على مستوى وجميع وظائف الشركة. (وثائق المؤسسة، 2022)، ويلخص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لشركة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية



المصدر: (وثائق المؤسسة، 2022)

المصدر: الوثائق الرسمية لشركة المياه " بانيان " -بسكرة-

المطلب الثالث: أهمية مؤسسة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية

يمكن تحديد الأهمية التي تكتسبها هذه الشركة من خلال ما يلي:

- توفير مناصب شغل.
- المساهمة في إنعاش الإقتصاد وجعله أكثر ديناميكية.
- تقديم منتج صحي ذو جودة عالية.
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية الطبيعية.
- المساهمة في تلبية إحتياجات السوق الوطنية والسوق العالمية من المياه المعدنية (وثائق المؤسسة، 2022).

وتتعامل مع مورديها وزبائنها كل بطريقة، حيث تكون المعاملة مع الموردين عن طريق تحديد مختلف إحتياجات المؤسسة من المواد الأولية وذلك قبل أن تصل إلى نهاية المخزون الموجود سلفا في الشركة ثم بعدها يقوم مسؤول التموين في الشركة بالاتصال المباشر بالموردين للقيام بطلب المواد الأولية ثم يقوم بتأكيد مختلف الطلبات برسائل تحمل وصل طلب يرسل عن طريق البريد الإلكتروني في بريد الشركة الموردة، يحمل هذا الوصل نوع وكمية المادة الأولية وكذلك تاريخ جلب المادة للمؤسسة. ويتم اختيار الموردين عن طريق النوعية الجيدة للمواد الأولية واختيار أفضلها وكذلك السعر الجيد.

أما فيما يخص المعاملة مع الزبائن، فيكون المسؤول عنها هو المسؤول التجاري والذي يقوم بأول شيء بجولة ميدانية تسويقية للمنتوج لجلب التجار ومحاولة إقناعهم بإقتناء المنتوج ثم بعدها يطلب منهم ملفهم الإداري لتسجيلهم في برنامج المؤسسة كتجار تابعين للشركة وكذلك الأمر بالنسبة لمديرية الضرائب كمرحلة أولى...

وعند الإنتهاء من المرحلة الأولى يدخل المسؤول التجاري المرحلة الثانية المتمثلة في إستقبال المكالمات من طرف الزبائن وتسجيل الطلبات على المنتوج النهائي للشركة وتأكيد تاريخ إرسال ووصول المنتوج للزبون في الوقت المحدد.

كـ المبحث الثاني: الإطار المنهجي والأساليب الإحصائية

بعد عرضنا لنبذة حول المؤسسة محل الدراسة، سنتطرق في هذا المبحث إلى الأساليب الإحصائية وأهم خصائص العينة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية بولاية بسكرة عددهم 60 عامل، وقد أخذت عينة تقدر بـ 50 عامل، وتم توزيع الإستبانات عليهم وتم إسترجاع 38 إستبانة كلها مستوفاة الشروط المطلوبة للتحليل الإحصائي.

الفرع الثاني: وصف إحصائي لأفراد عينة الدراسة

وفيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية.

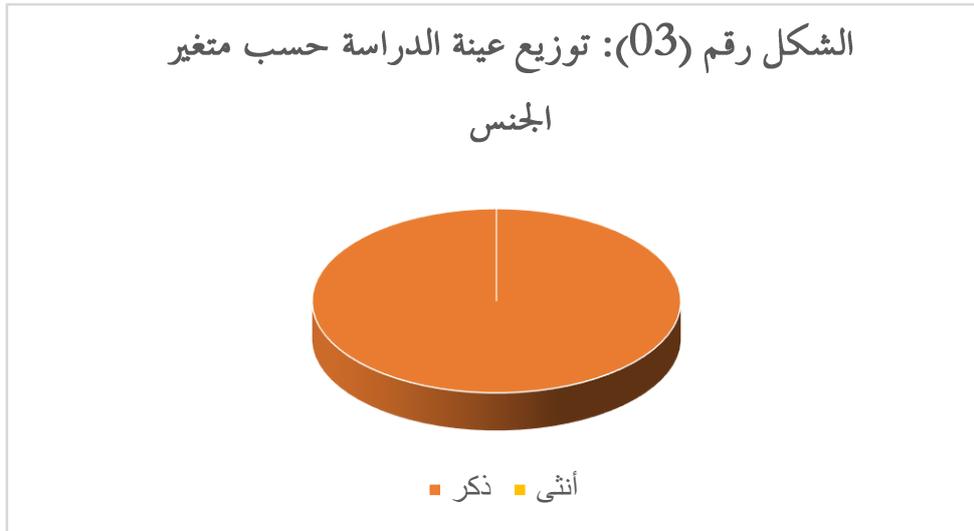
الجدول رقم (02): خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
100 %	38	ذكر
0 %	0	أنثى
100 %	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 16

● الجنس:

● من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مفردات عينة الدراسة جميعهم ذكور، الشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



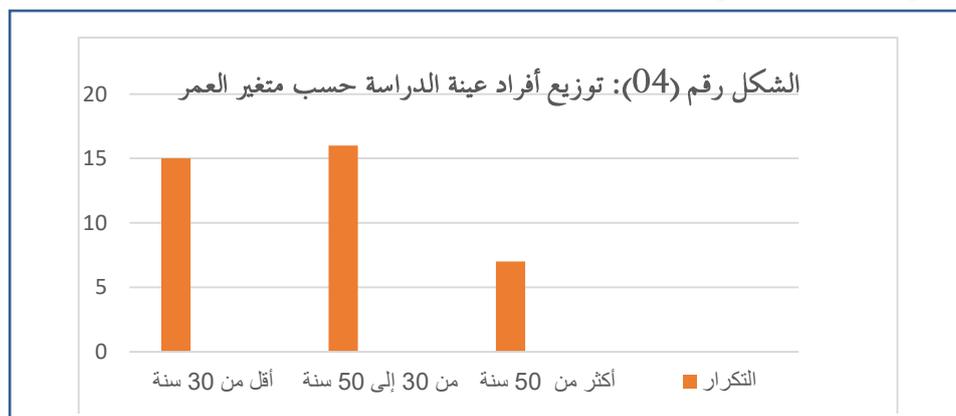
المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 16

● العمر:

الجدول رقم (03): خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

أقل من 30 سنة	15	39.5 %
من 30 إلى 50 سنة	16	42.1 %
أكثر من 50 سنة	7	18.4 %
المجموع	38	100%

من خلال الجدول نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي من 30 إلى 50 سنة بنسبة مئوية 42.1% ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 39.5 % وفي الأخير تأتي الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بنسبة 18.4 %، لذا فإن الفئة العمرية الأكثر في عينة الدراسة تميل إلى أعمار أكثر نضجا في السن وهذا يمكن أن ينعكس إعجابا على نتائج الدراسة أي إمتزاج الخبرة والكفاءة العلمية الكافية لتتخذ القرار الصائب. والشكل التالي يوضح ذلك:



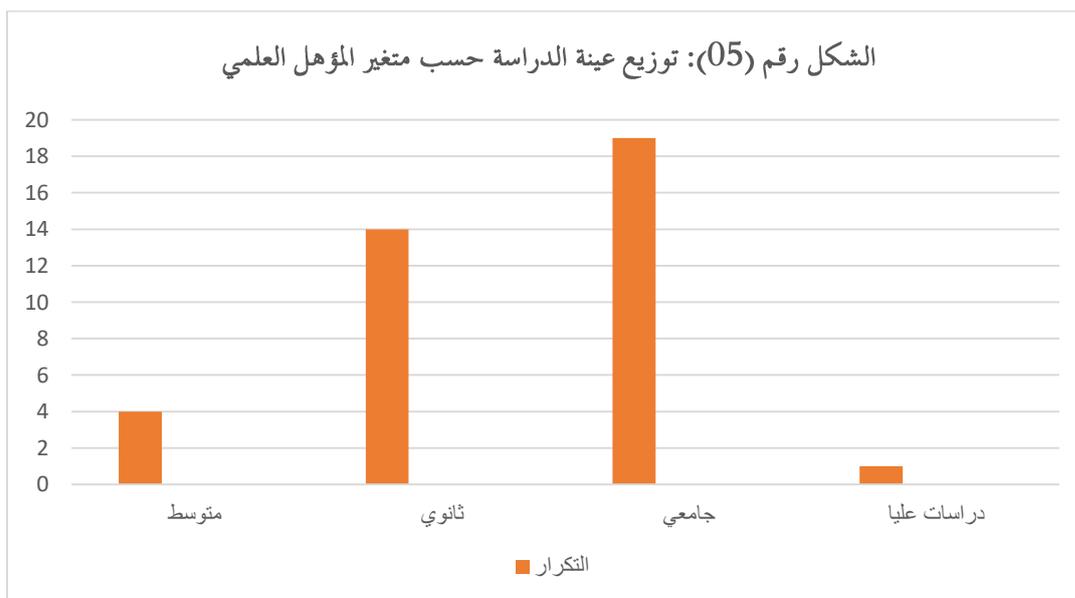
المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16

● المؤلف العلمي:

الجدول رقم (04): خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

10.5 %	4	متوسط
36.8 %	14	ثانوي
50 %	19	جامعي
2.6 %	1	دراسات عليا
100%	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينات الدراسة حسب متغير مستوى الدراسي أن المستوى جامعي استحوذت على النسبة الأكبر والتي بلغت 50 % في حين قدرت نسبة المستوى الثانوي بـ 36.8 %، ثم نسبة ثم مستوى المتوسط بـ 10.5 % وفي الأخير مستوى دراسات عليا بنسبة 2.6 % أي أن كل أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي وهذا مما يزيد في أهمية الدراسة والنتائج المتوصل إليها، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 16

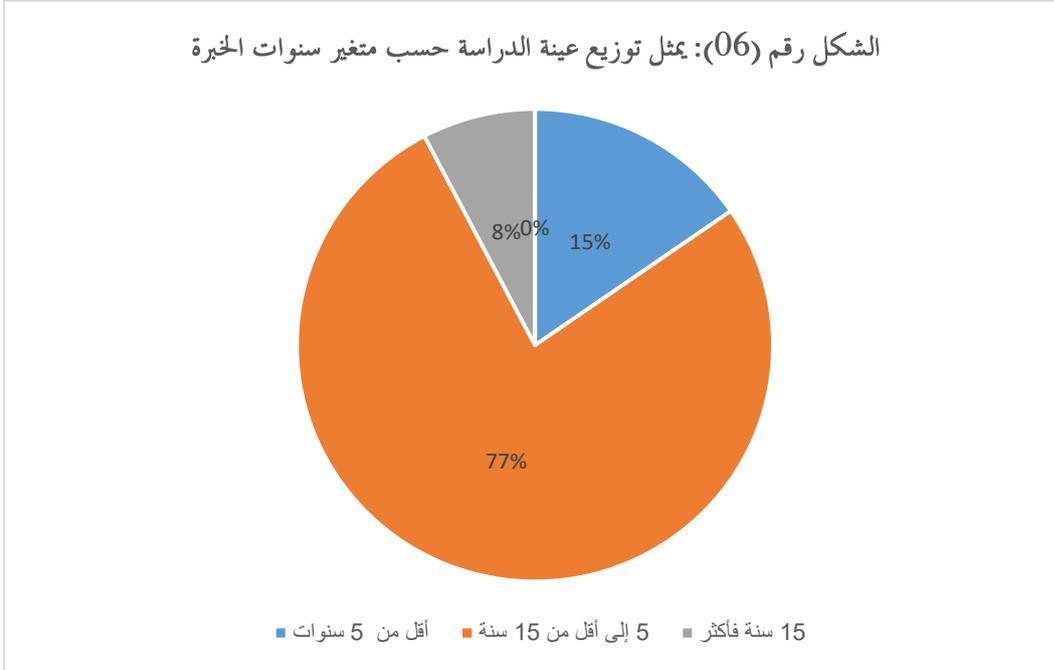
● سنوات الخبرة:

الجدول رقم (05): خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات	27	71.1 %
5 إلى أقل 15 سنة	10	26.3 %
15 سنة فأكثر	1	2.6 %
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16

الجدول أعلاه يوضح لنا أن فئة أكبر من المشاركين في الإجابة على أسئلة الاستبيان كانت ذات خبرة حيث تراوحت نسب العالية بين أقل من 5 سنة بنسبة 71.1% ثم فئة من 5 إلى 15 سنة بنسبة 26.3% وفي الأخير أكثر من 15 سنة بنسبة 2.6%، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

إعتماداً على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء إستبيان خصيصاً لقياس إتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسية للدراسة (أنظر الملحق رقم 01)، تم تقسيم هذا الإستبيان إلى جزئين، يتعلق أحد أجزاءه (القسم الأول) بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد خصص القسم الثاني لمحاور الإستبانة، حيث يتعلق المحور الأول بالمتغير المستقل الأداء الإستراتيجي يتكون من 19 عبارة مقسمة على ثلاث أبعاد وذلك لقياس مستوى الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة وهي:

□ البعد الأول: الإشرافتم قياسه من خلال العبارات من 1 إلى 4.

□ البعد الثاني: بمنطق النظم تم قياسه من خلال العبارات من 5 إلى 8.

□ البعد الثالث: الرؤية المستقبلية تم قياسه من خلال العبارات عبارات من 9 إلى 12.

□ البعد الرابع: الشراكة تم قياسه من خلال العبارات عبارات من 13 إلى 15.

□ البعد الخامس: الدافعية تم قياسه من خلال العبارات عبارات من 16 إلى 19.

أما المحور الثاني والأخير من الإستبيان يتعلق بالمتغير التابع وهو في هذه الحالة التميز المؤسسي ويتكون بدوره من إثنا عشر (12) عبارة.

وقد وقع إختيارنا على مقياس ليكارت الخماسي لإعتبره أكثر المقاييس المستخدمة في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، وتمت ترجمة درجاته كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكارت

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على دراسات سابقة

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار عشرون، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

● مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

● الوسط الحسابي: يمثل القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فإن مجموع القيم الجديدة يساوي مجموع القيم الأصلية، وبمعنى آخر أن الوسط الحسابي يساوي مجموع نقاط الفقرات مقسوما على عددها.

● معامل الارتباط لبيرسون: وذلك لمعرفة طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد النموذج واختبار صحة الفرضيات.

● معامل الارتباط ألفا كرونباخ: ALPHA DE CRONBACH وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

● معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

● معاملات تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق إستبانة هذه الدراسة نعتمد على مايلي:

● صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم الأهداف الخاصة بالبحث، تعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة، بحيث

طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وتنوع محتواها وشموليتها، وتصحيح الأخطاء اللغوية، أو أي ملاحظات يروها مناسبة في ما يتعلق بالتعديلات، وهذا ما يعتبر بالصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك تم إعتبار هذه الأداة صالحة للدراسة وتفي بالغرض الذي هدفت له.

● صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.893) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وهدف الدراسة، كما أنه يتبين لنا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث هي مرتفعة وصادقة لما وضعت من أجله.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يسعى إختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الإستبيان، إذ يعتبر الإختبار ثابتا إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الإختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل ألفا كرونباخ ALPHA DE CRONBACH ومنه إستنتاج صدق المحك والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): معامل الصدق والثبات

مخاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
محور الأول: الذكاء الإستراتيجي	19	0.877	0.936
محور الثاني: التميز المؤسسي	12	690.7	0.876
الصدق والثبات العام للإستبيان	45	0.893	0.944

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16

من خلال إحصائيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن معامل الثبات العام مرتفع جدا حيث بلغ 0.893، كما أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة جميعها حيث تجاوزت الـ 60 % بإعتباره الحد الأدنى المقبول في معظم الدراسات، وهذا يدل على أن لجميع محاور الإستبانة درجة عالية من الثبات، لذلك يمكن القول أنه يمكن الإعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية وهو ما يؤكد أيضا صدق المحك الذي تجاوز معاملته العام نسبة 94%.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد تناولنا لبناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، نتجه الآن إلى تحليل محاورها والوقوف على أهم النتائج التي جاءت بها، وقد خصصنا هذا المبحث للإلمام بهذه العناصر حق الإلمام.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم حساب قيمة معامل الإلتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كان معامل الإلتواء يقع في المجال (-3.3) وقيمة معامل التفلطح تقع في المجال (-7.7) وتظهر قيم معامل الإلتواء والتفلطح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معاملات الإلتواء والتفلطح

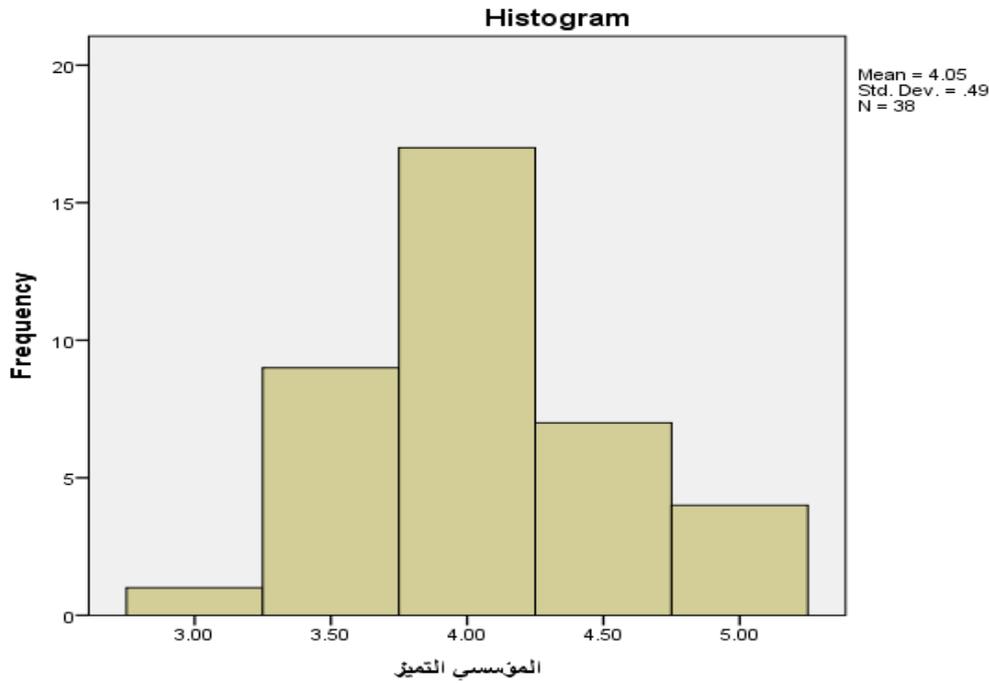
معامل التفلطح		معامل الإلتواء		المتغير
الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	
0.750	-0.587	0.383	-0.531	الإشراف

0.750	-1.017	0.383	-0.373	تفكير النظم
0.750	-0.811	0.383	-0.212	الرؤية المستقبلية
0.750	-1.028	0.383	0.208	الشراكة
0.750	-0.361	0.383	-0.842	الدافعية
0.750	-0.381	0.383	-0.114	عبارات الذكاء الإستراتيجي
0.750	-0.196	0.383	0.324	عبارات التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج 16.SPSS V

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الإلتواء بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها تقع في المجال (1.-) (1)، وقيمة معامل التفلطح تقع في المجال (3.-3)، مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (07): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج 16.Spss. V

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

سوف نتناول فيما يلي كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الموضح في الجدول لإجابات أفراد العينة البحث عن عبارات الإستبيان المتعلقة بكل بعد.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى (4=1-5) قسمة المدى على عدد الفئات (1.3=5/4)، وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس مع تخفيض 0.01 من الحد الأعلى من أجل التخلص من مشكلة التعرف على أي فئة تنتمي القيمة المتساوية للحد الأعلى، فتصبح الفئة الأولى (2 - 2.29) وهكذا لبقية الفئات فيكون لدينا المقياس التالي:

الجدول رقم (09): مقياس الحكم على إجابات الأفراد

الاتجاه العام	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1-1.80
غير موافق	1.81-2.60
محايد	2.61-3.40
موافق	3.41-4.20
موافق بشدة	4.21-5

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على دراسات سابقة

الفرع الأول: تحليل فقرات محور الذكاء الإستراتيجي

ما مدى إعتماد مؤسسة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية بولاية بسكرة على أبعاد الذكاء الإستراتيجي؟

للإجابة على هذا السؤال سنقوم بتحليل فيما يلي فقرات محور المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي، والخاصة بكل بعد

من أبعاد الذكاء الإستراتيجي.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

محور الذكاء الإستراتيجي

الرقم	بعد الاستشراف وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
1	تقوم مؤسساتكم بتشخيص الفرص وتستثمرها لتحقيق أهدافها	4.63	0.488	1	موافق بشدة
2	تقوم مؤسساتكم بتحديث خططها الإستراتيجية بناء على نتائج عملية المراقبة	4.44	0.645	2	موافق بشدة
3	تقوم مؤسساتكم بتحديد النتائج غير المتوقعة للقضايا الإستراتيجية قبل حدوثها	4.34	0.745	3	موافق بشدة
4	تمتلك مؤسساتكم القدرة على فهم القضايا الإستراتيجية البعيدة المدى وتطوير وجهات نظر جديدة للمستقبل	4.10	0.763	4	موافق
	الإشراف	4.36	0.488	1	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات 16.SPSS V

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن بعد الإستشراق قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.36) بإنحراف معياري (0.488)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد الإستشراق يقع ضمن الفئة (5-4.21) وهو بذلك يشير إلى مستوى موافقة موافق بشدة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.10-4.63) وتراوحت إنحرافاتهما المعيارية ما بين (0.688-0.763)، ويفسر ذلك أن المؤسسة تهتم إهتمام كبير بالواقع المستقبلي الخاص بما إعتماذا على معطيات حالية.

الجدول رقم (11): قياس التفكير المنظم

موافق	1	0.655	4.05	تعتمد مؤسستكم على دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها منفردة لتلتمس قيمتها بالأمد البعيد	5
موافق	3	0.673	3.92	تحلل مؤسستكم المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا عن فصلها	6
موافق	2	0.677	3.97	تمتلك مؤسستكم القدرة على دمج الأحداث المختلفة في عملها	7
موافق	4	0.766	3.81	تنسق مؤسستكم بين مختلف المستويات التنظيمية لجعل مختلف القضايا قضية واحدة	8
موافق	2	0.508	3.93	تفكير النظم	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات 16.SPSS V

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه جاء هذا البعد بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.93) بإنحراف معياري (0.508)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن بعد التعريف بمنطق النظم يقع ضمن الفئة (3.41-4.20)، وهو يشير إلى مستوى موافقة موافق، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.81-4.05) وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0.673-0.766)، مما يدل على أن المؤسسة لديها قدرة كبيرة جداً على دمج مختلف العناصر المتنوعة المتواجدة لديها.

الجدول رقم (12): قياس الرؤية المستقبلية

9	أمتلك أبعاد ذات شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال	3.55	0.891	3	موافق
10	أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المؤسسة	3.73	1.004	2	موافق
11	أعتمد على رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة	3.78	0.905	1	موافق
12	أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها	3.55	1.031	4	موافق
	الرؤية المستقبلية	3.55	0.836	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS V 16.

من خلال نتائج الجدول جاء هذا البعد بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.55) بإنحراف معياري (0.836)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن بعد الرؤية المستقبلية يقع ضمن الفئة (3.41-4.20)، وهو يشير إلى مستوى موافقة موافق، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.55-3.76) وتراوحت إنحرافاتهما المعيارية ما بين (0.819-0.905) ويفسر ذلك بأن المؤسسة تتميز بقدره متوسطة على رسم صورة أهدافها المستقبلية.

الجدول رقم (13): قياس الشراكة

13	تتيح الشراكة لمؤسستهم فرصة الحصول على الخبرات المتعددة	3.97	0.884	1	موافق
14	ترى مؤسستكم إن الشراكة أسلوب يفيد في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها	3.94	0.769	2	موافق
15	تعمل مؤسستكم على إقامة شراكات إستراتيجية للإنتتاح على العالم الخارجي	3.89	0.798	3	موافق
16	ترى مؤسستكم إن الشراكة مع المؤسسات الأخرى يساعدها على الخروج من الأزمات	3.84	0.789	4	موافق
	الشراكة	3.90	0.656	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات 16.SPSS V

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.90) بانحراف معياري (0.656)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن بعد الإستشراف يقع ضمن الفئة (3.41-4.20) وهو يشير إلى مستوى موافقة موافق، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.84-3.97) وتراوحت إنحرافاتهما المعيارية ما بين (0.769-0.884)، وعليه نلاحظ أن المؤسسة تبدي إهتمامها الكبير بالشراكة مع غيرها.

الجدول رقم (14): قياس الدافعية

موافق	2	0.976	3.57	أمتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية المؤسسة التي تم وضعها	17
موافق	1	0.993	3.65	أثير التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات	18
موافق	3	0.951	3.50	أكافئ العاملين في المؤسسة بإستخدام حوافر متنوعة نتيجة لإنجازاتهم	19
موافق	5	0.857	3.53	الدافعية	
موافق	-	0.508	4.06	الذكاء الإستراتيجي	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات 16.SPSS V

من خلال إحصائيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن بعد الدافعية جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.53) بإنحراف معياري (0.857)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن بعد الإستشراف يقع ضمن الفئة (3.41-4.20) ويشير إلى مستوى موافقة موافق، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.50-3.65) وتراوحت إنحرافاتهما المعيارية ما بين (0.951-0.993)، ويفسر ذلك أن المؤسسة لها رغبة في إظهار مستوى عالٍ من الجهد نحو تحقيق أهدافها.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الذكاء الإستراتيجي في مؤسسة "بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية" بولاية بسكرة قد جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الذكاء الإستراتيجي ككل بمختلف عباراتها (4.06) بإنحراف معياري (0.508) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن الفئة (3.41-4.20).

الفرع الثاني: تحليل فقرات محور التميز المؤسسي

كـ ما مدى إدراك موظفي مؤسسة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية بولاية بسكرة للتميز المؤسسي؟

للإجابة على هذا السؤال، وجب علينا دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية والخاصة بالمتغير التابع التميز المؤسسي.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

محور التميز المؤسسي

الرقم	عبارات التفكير الإبداعي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
1	تتبنى الإدارة العليا في مؤسستكم الأهداف الإستراتيجية إستناداً إلى حاجات ورغبات الزبائن	4.26	0.601	1	موافق بشدة

2	تسعى الإدارة العليا في مؤسستكم باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	3.97	0.787	3	موافق
3	تسهل الإدارة العليا في مؤسستكم آليات الاتصال بين جميع مستويات بشكل منظم	4.07	0.818	2	موافق
4	تتنبأ الإدارة العليا في مؤسستكم بالمشكلات المستقبلية وتضع الحلول العملية المناسبة لها.	3.97	0.752	4	موافق
5	يوجد في مؤسستكم تصميم موثق للعمليات الأساسية.	3.89	0.863	6	موافق
6	تجري مؤسستكم تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد	3.89	0.894	5	موافق
7	تصمم مؤسستكم عملياتها الرئيسية وفقا للإستراتيجية العامة.	3.84	0.822	9	موافق
8	تطور مؤسستكم عملياتها في ضوء فهمها لواقع وممارسات المنافسين	3.78	0.810	10	موافق

9	تمتلك مؤسستكم موارد بشرية كفؤة كل في مجال إختصاصه	3.97	0.752	4	موافق
10	تمتلك مؤسستكم موارد بشرية لها قدرات تحليلية عالية	3.84	0.844	7	موافق
11	تمتلك مؤسستكم موارد بشرية تتمتع بقدرات الإبداع والإبتكار	3.71	0.731	11	موافق
12	تمتلك مؤسستكم إطارات تتمتع بذكاء عالي في مجال إختصاص المؤسسة	3.84	0.593	8	موافق
	التميز المؤسسي	4.05	0.490	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS V16.

بناء على ما تقدم من معطيات الجدول الإحصائية أعلاه فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراتهما بين (3.71-4.26) وتراوحت إنحرافاتهما المعيارية ما بين (0.593-0.894) ويفسر ذلك بأن المؤسسة تهتم بالتميز المؤسسي عن غيرها في تقديم أفضل الخدمات المنتوجات، كما أنها تسهل عمليات الإتصال التواصل بين مختلف إداراتها وتتمتع بموارد بشرية مبدعة، كما أنها تتابع باستمرار تطورات منافسيها.

وبناء على ما تقدم من الجدول أعلاه، نستنتج أن مستوى التميز المؤسسي في مؤسسة "بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية" بولاية بسكرة جاء مرتفع اوفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن عبارات التميز المؤسسي ككل

بمختلف عباراتها (4.05) بإنحراف معياري (0.490) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن الفئة (3.41-4.20).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة الذي تم وضعه، سنقوم باختبار صحة الفرضيات حسبها.

□ اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة على دعم التميز المؤسسي في مؤسسة

بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

تم إستخدام نتائج تحليل التباين للإنحدار (Variance of Analyses) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (16): نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	0.001	1	0.001	0.006	*0.939

		0.247	36	8.893	الخطأ
			37	8.895	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 16

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

● معامل الارتباط $R=0.013$

● معامل التحديد $R^2= 0.016$

● معامل التحديد المعدل $R^2_a= 0.028$

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.006) بقيمة احتمالية (0.939^*) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والتميز المؤسسي. مؤسسة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية بولاية بسكرة، كما يتضح لنا من خلال الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الذكاء الإستراتيجي يفسر ما مقداره 13% من التباين في المتغير التابع الذي يعبر عنه بالتميز المؤسسي، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (09-03).

الجدول (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والتميز المؤسسي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الذكاء الإستراتيجي	0.012	0.161	0.013	6.086	0.000	0.013	0.016

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=)

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 16

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب وجود أثر للذكاء الإستراتيجي على دعم التميز المؤسسي وهذا ما دعمته قيمة T المحسوبة البالغة (6.086) ونلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 هي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة على التميز المؤسسي في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

الفرع الثاني اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاءت صيغتها كالتالي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإشراف على دعم التميز المؤسسي مؤسسة بانيان للمياه

المعدنية الطبيعية والغازية بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الإشراف والتميز المؤسسي

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة المحسوب T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.180	0.424	0.008	2.812	0.424	0.151	0.426	الإشراف

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 16

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الإشراف والتميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب وجود أثر للإستشراف على دعم التميز المؤسسي وهذا ما دعمته قيمة T المحسوبة البالغة (2.812) ونلاحظ أن مستوى الدلالة 0.008 هي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإشراف على دعم التميز المؤسسي في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

○ ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مفادها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفكير النظم على دعم التميز المؤسسي في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية

والغازية بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

الجدول (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين تفكير النظم والتميز المؤسسي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
تفكير النظم	0.118	0.159	0.123	0.159	0.464	0.123	0.015

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 16

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين التميز المؤسسي والتعريف بمنطق النظم في المؤسسة ومحل الدراسة، إلى جانب عدم وجود أثر لتفكير النظم على دعم التميز المؤسسي وهذا ما دعمته قيمة T المحسوبة البالغة (0.159) ونلاحظ أن مستوى الدلالة 0.464 هي أكبر من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفكير النظم على دعم التميز المؤسسي في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ونرفض بديلتها.

○ ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على دعم التميز المؤسسي في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية

الطبيعية والغازية بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

الجدول(20): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الرؤية المستقبلية والتميز المؤسسي

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة المحسوب T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.043	0.207	0.212	1.271	0.207	0.096	0.121	الرؤية المستقبلية

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 16

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 التميز المؤسسي والرؤية المستقبلية في المؤسسة ومحل الدراسة، إلى جانب وجود عدم أثر للرؤية المستقبلية على التميز المؤسسي وهذا ما دعمته قيمة T المحسوبة البالغة (3.019) ونلاحظ أن مستوى الدلالة 0.212 هي أكبر من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على دعم التميز المؤسسي مؤسسة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

○ رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة على دعم التميز المؤسسي مؤسسة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية

والغازية بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

الجدول(21): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الشراكة والتميز المؤسسي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الشراكة	0.106	0.123	0.141	0.858	0.000	0.141	0.020

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 16

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 التميز المؤسسي والشراكة في المؤسسة ومحل الدراسة، إلى جانب وجود أثر للشراكة على دعم التميز المؤسسي وهذا ما دعمته قيمة T المحسوبة البالغة (0.585) ونلاحظ أن مستوى الدلالة 0.002 هي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة على دعم التميز المؤسسي في مؤسسة

بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

○ خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية على دعم التميز المؤسسي في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية

والغازية بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

الجدول(22): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الدافعية والتميز المؤسسي

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة المحسوب T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.024	0.156	0.000	10.907	0.156	0.094	0.089	الدافعية

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 16

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 التميز المؤسسي والرؤية المستقبلية في المؤسسة ومحل الدراسة، إلى جانب وجود أثر للرؤية المستقبلية على التميز المؤسسي وهذا ما دعمته قيمة T المحسوبة البالغة (10.907) ونلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 هي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية على دعم التميز المؤسسي

مؤسسة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

خلاصة

ومن خلال هذا الفصل تعرفنا على نشأة وتطور مؤسسة "بانيان للمياه المعدنية" بولاية بسكرة، ولقد إعتدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العمال بالمنظمة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما التميز المؤسسي والذكاء الإستراتيجي، وقد كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد إسترجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بإستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مدى إدراك موظفي المؤسسة محل الدراسة لكل من الذكاء الإستراتيجي والتميز المؤسسي جاء بمستوى مرتفع بمؤسسة "بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية" بولاية بسكرة، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الإستراتيجي كمجموعة على التميز المؤسسي.

وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي على نحو مستقل على دعم التميز المؤسسي للمؤسسة وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) لكل من بعد الإشراف والدافعية والشراكة على دعم التميز المؤسسي بمؤسسة "بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية" بولاية بسكرة، في حين لا أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) لكل من بعد تفكير النظم والرؤية المستقبلية على دعم التميز المؤسسي بمؤسسة "بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية" بولاية بسكرة.

خاتمة

تناولنا من خلال هذه الدراسة أن الذكاء الإستراتيجي أداة فاعلة لتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل وله دور فعال في دعم التميز المؤسسي لأن التميز أصبح ضروريا في المنظمات من أجل المنافسة والإستمرارية.

بعد العرض والتحليل لموضوع البحث "أثر الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي" توصلنا إلى مجموعة من النتائج في الجانبين "النظري والميداني"، وتم إعطاء جملة من الإقتراحات الملائمة لهذه النتائج ومن خلال هذا قمنا بتقسيم الخاتمة العامة إلى قسمين: القسم الأول يشمل النتائج، أما القسم الثاني فهو مخصص للتوصيات.

❖ أولا: النتائج

أثار بحثنا هذا جملة من التساؤلات وقدم أيضا فرضيات تعلقت بالأثر بين الذكاء الإستراتيجي والتميز المؤسسي، حيث توصلنا من خلاله إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته وفرضياته. وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين نظرية وميدانية:

1. نتائج الجانب النظري للدراسة

في ضوء مراجعة الأدبيات وإستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيري البحث محل الدراسة، إستنتجنا ما يلي:

- لا يوجد مفهوم موحد للذكاء الإستراتيجي وكل باحث يضع له مفهوما على أساس معطيات أو مبررات معينة.
- إن موضوع الذكاء الإستراتيجي لم ينشأ من فراغ إنما لأهميته الكبيرة للمنظمة.
- الذكاء الإستراتيجي يفسر القضايا الإستراتيجية ويتعقب أثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات.
- يقوم الذكاء الإستراتيجي بتنظيم عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات بما ينتج عنه التوافق بين القيم المختلفة لجميع المشاركين.

● الذكاء الإستراتيجي هو نظام يتكون من مجموعة أبعاد رئيسية وهي الإشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة الدافعية.

● لتحقيق التميز المؤسسي لابد من إدارة وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات.

2. نتائج الجانب الميداني للدراسة

● تهم مؤسسة بانيان بتشخيص الفرص وتستثمرها لتحقيق أهدافها من خلال العمل على تحديث الخطط الإستراتيجية باستمرار.

● مستوى الذكاء الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا.

● مستوى التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا.

● وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسة.

● لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفكير النظم على دعم التميز المؤسسي في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ونرفض بديلتها.

● لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على دعم التميز المؤسسي في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

● يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة على دعم التميز المؤسسي في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية بولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

❖ ثانياً: التوصيات

إنطلاقاً مما تم التوصل إليه من خلال نتائج تحليل توصلنا إلى مجموعة من الإقتراحات نبرزها فيما يأتي:

- إعطاء الذكاء الإستراتيجي أهمية كبيرة وذلك لما يحققه من مميزات.
- ضرورة العمل على إقامة إتفاقيات مع منظمات أخرى للإستفادة من بعضهما البعض.
- إيجاد عمل واضح لتصميم العمليات الرئيسية والتحديد الدقيق لإجراءات العمل داخل المنظمة .
- العمل على تنمية الوعي الإستراتيجي للقادة في المنظمات للأهمية التي يتضمنها الذكاء الإستراتيجي في تعزيز التميز في منظماتهم.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	بسملة
	إهداء
	شكر وعرهان
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول والأشكال
أ - ط	مقدمة
11	الفصل الأول: الإطار النظري للتميز المؤسسي
12	تمهيد
13	المبحث الأول: ماهية التميز المؤسسي
13	المطلب الأول: مفهوم واهمية التميز المؤسسي
15	المطلب الثاني: مبادئ التميز المؤسسي
15	المطلب الثالث: خصائص التميز المؤسسي
16	المطلب الرابع: المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي
18	المبحث الثاني: أساسيات حول التميز المؤسسي
18	المطلب الأول: معايير التميز المؤسسي
19	المطلب الثاني: أبعاد التميز المؤسسي
22	المطلب الثالث: جوائز التميز المؤسسي
23	خلاصة الفصل الأول
26	الفصل الثاني: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

فهرس المحتويات:

27	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي
28	المطلب الأول: مفهوم الذكاء الإستراتيجي
32	المطلب الثاني: نشأة و تطور الذكاء الإستراتيجي
33	المطلب الثالث: أهمية الذكاء الإستراتيجي
33	المطلب الرابع: مجالات الذكاء الإستراتيجي
34	المبحث الثاني: أساسيات حول الذكاء الإستراتيجي
34	المطلب الأول: أنواع الذكاء الإستراتيجي
38	المطلب الثاني: أبعاد الذكاء الإستراتيجي
38	المطلب الثالث: مبادئ الذكاء الإستراتيجي
40	خلاصة الفصل الثاني
41	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بانيان للمياه المعدنية والغازية
42	تمهيد
43	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة
43	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة-
43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
45	المطلب الثالث: أهمية مؤسسة بانيان للمياه المعدنية الطبيعية والغازية
46	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والأساليب الإحصائية
46	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
51	المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
53	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

فهرس المحتويات:

55	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
55	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
57	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
67	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
75	خلاصة الفصل الثالث
76	خاتمة عامة
-	فهرس المحتويات
-	قائمة المصادر والمراجع
-	قائمة الملاحق

قائمة المصادر والمراجع

◀ الكتب باللغة العربية

1. بسمة عدنان السيوفي، (2019)، تدريب من أجل الازدهار.
2. صالح، أحمد وآخرون، (2019)، "الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010 .
3. الطائي محمد. الخفاجي خضير، (2009)، نظم المعلومات الإستراتيجية :منظور الميزة الإستراتيجية ط 1 . عمان ، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع
4. الطائي، محمد عبد حسين و الخفاجي، نعمة عباس، (2009)، "نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية"، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
5. محمد داود، (2020)، إدارة التميز والإبداع الإداري.
6. مها أحمد القرزعي، (2020)، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم نماذج دولية وعربية ومحلية.
7. النعيمي، صلاح عبد القادر ، (2020)، "المدير..القائد والمفكر الاستراتيجي- فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

◀ الكتب باللغة الفرنسية

1. Clar, G. et al., (2008), "Strategic Policy intelligence tools, Enabling better RTDI Policy-Making Europe's regions", steinbeis-Edition, Stuttgart/ Berlin.
2. Cristina Mel, Colureio, Maria, (2006), the evolirng path of TQM: towards business excellente and stakeholder value, internaticenal journal of quality reliabity management, vol23.
3. Daft Riehard L, (2001), organization theory and design, South Wester college publishing ohice.
4. Don Mc Dowell, (2009),Strategic Intelligence, A hand book for practitioners, Managers and users, Jean Goldman, United States of America.
5. Finland et al, (2005) "Building Strategic Intelligence Capabilities through Scenario Planning", The Global Intelligence Alliance white paper, Available from : <http://www.markintell.com/build-strategic-intelligence/>
6. Johnson, Arik R, (2005),"What Is Competitive Intelligence? ", 2000. Available from : <http://www.aurorawdc.com/whatisci.htm>, accessed on June, 2011.
7. Kuhlmann, Stefan et al, (1999),"Improving Distributed Intelligence in complex Innovation Systems", Advanced Science& Technology Policy Planning Network (ASTPP), Targeted Socio- Economic Research Program, Fraunhofer Institute Systems and Innovation research, Karlsruhe, June.
8. Liebowitz, Jay,(2006), "Strategic intelligence: business intelligence, competitive Intelligence, and knowledge management", Boca Raton New York, Taylor& Francis Group, Auerbach Publications.

9. Maccoby, Michael et al., (2011), "To Build a Strategy that Works, You Need Strategic Intelligence", Factor in Talent, 2004. Available from :<http://www.factorintalent.com/>, accessed on June.
10. McDowell, Don, (2009), "Strategic intelligence : a handbook for practitioners ,managers, and users", United States of America, Scarecrow Press, Inc.
11. Pauker, Benjamin et al, (2000), "Strategic Intelligence, Providing Critical Information For Strategic Decisions", Corporate Executive Board, Executive Inquiry, August.
12. Quarby, Neil, (2003), "Futures work in strategic criminal intelligence", paper presented at the Evaluation in Crime and Justice: Trends and Methods Conference convened by the Australian Institute of Criminology in conjunction with the Australian Bureau of Statistics ,Canberra.
13. Quarby, Neil, (2003), "Futures work in strategic criminal intelligence", paper presented at the Evaluation in Crime and Justice: Trends and Methods Conference convened by the Australian Institute of Criminology in conjunction with the Australian Bureau of Statistics ,Canberra.
14. Service, Robert. W, "The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective", International Journal of Management, Vol. 23, No. 1, 2006.
15. Sharfman, peter, (2004), "Information Sharing In Support of Strategic Intelligence ," Prepared for An International Conference on Countering Modern Terrorism ,Current Issues & Future Threats, Berlin. Available from : http://www.mitre.org/work/tech_papers/tech_papers_04/04_1220/index.html
16. Stronngulst, N, smoff. J , (2000), Knowledge managment Journal of comparatue education. Vol.30 Issue .3.324.
17. Tham, K. & Kim, M., (2002), "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS", Proceedings of the International Business& Economics Research Conference, Las Vegas, NV, October 7-11., .Available from: <http://www.yorku.ca/hmkim/webpages/cv/cv.htm>
18. Thomas. C, (2005), creating owinning board, viewpoint journal, vol 21, p110.
19. Xu, Mark, (2007), "Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies ," United States of America & United Kingdom, IGI Global.

المجلات

1. أحمد سيد مصطفى، (2007)، "المدير الذكي، كيف يكون الذكاء في القيادة؟"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر.
2. جواد العابدي، هاشم مهدي هاشم الموسوي، (2014)، "تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة العراق"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 8، العدد 31، بغداد، العراق.
3. رحيم يونس العزاوي، (2016)، "تعزيز الذكاء الإستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الإستراتيجية- بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان-"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 90، المجلد 22، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

قائمة المصادر والمراجع:

4. سعدون حمود جثير وآخرون، (2013)، "صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي"، مجلة 1 جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، جامعة الأنبار، بغداد، العراق.
5. عائشة السعدي، (2015)، دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة، مجلة المحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5.
6. عبد الرزاق إبراهيم الشخيلي، (2017)، "أثر الذكاء الإستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار- بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان-"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 85، بغداد، العراق.
7. محمد الجابر هادي الظالمي، (2016)، "الذكاء الإستراتيجي وأثره في تدعيم سمعة المؤسسات التعليمية- دراسة حالة لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة)-"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 1، القادسية، العراق.
8. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد، (2021)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي. بحلقة نقلا بالولاية الشمالية بالسودان، مجلة النيل للآداب والعلوم الإنسانية، المجلد الثاني، العدد الأول.

◀ مذكرة ومدخلات

<http://www.mawdoo3.com>

1. أحمد خليلي، (2017)، دارة المعرفة كمدخل لتحقيق تميز الأداء في المنظمات الاقتصادية.
2. أسماء سالم النصور، (2010)، أثر خصائص المنظمة المتعلقة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الأردنية.
3. برنامج دبي للأداء الحكومي، (1999).
4. بن جدوب علي، (2015)، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر).
5. حمدان عبد القادر مسلم، (2015)، أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
6. دليل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، (2008).
7. رزان صلاح، معايير التميز المؤسسي تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2022/04/10.
8. سعاد حرب قاسم (2010)، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء مكتب غزة الأونزو، مذكرة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين

قائمة المصادر والمراجع:

9. سعاد حرب قاسم، (2102/2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
10. محمد حسن أحمد، (2019)، متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، كلية التربية، جامعة دمياط نموذجاً.
11. محمد عناد الصطوف، تحليل العوامل الدائمة للإدارة والإبداع وأثرها على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للإتصالات السورية.
12. محمود الكواز وآخرون، (2012)، إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي - دراسة حالة شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق-، مداخلة 1 في الملتقى العلمي السنوي 11 حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، من 23 - 26 أبريل، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
13. نبال موسى شحادة، (2016)، لتوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على المنظمات الأصلية غير الحكومية قطاع غزة، جامعة الأزهر.

◀ أطروحة

1. علي فيصل أ. أ. 2 ، (2018)، دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية. اطروحة دكتوراه، كلية التربية ،جامعة اب ، اليمن

قائمة الملاحق

جامعة محمد خيضر * بسكرة *

قسم: علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص إدارة إستراتيجية

الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة أثر الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نتمنى منكم أن تولوا هذا الاستبياناهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إعداد الطالبان:

إشراف الأستاذ (ة):

- وفاء رايس

- لمياء صالح

- سهام صالح

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة:

9. الجنس: ذكر أنثى

10. السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

11. الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 - أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

12. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

أولا: أبعاد الذكاء الإستراتيجي

قائمة الملاحق:

مقياس					العبارة	الرقم
موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا		
	بشدة					
الإشراف						
					تقوم مؤسساتكم بتشخيص الفرص وتستثمرها لتحقيق أهدافها	01
					تقوم مؤسساتكم بتحديث خططها الإستراتيجية بناء على نتائج عملية المراقبة	02
					تقوم مؤسساتكم بتحديد النتائج غير المتوقعة للقضايا الإستراتيجية قبل حدوثها	03
					تمتلك مؤسساتكم القدرة على فهم القضايا الإستراتيجية البعيدة المدى وتطوير وجهات نظر جديدة للمستقبل	04
تفكير النظم						
					تعتمد مؤسساتكم على دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها منفردة لتلتمس قيمتها بالأمد البعيد	05
					تحلل مؤسساتكم المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا عن فصلها	06

قائمة الملاحق:

					07	تمتلك مؤسستكم القدرة على دمج الأحداث المختلفة في عملها
					08	تنسق مؤسستكم بين مختلف المستويات التنظيمية لجعل مختلف القضايا قضية واحدة
الرؤية المستقبلية						
					09	امتلك أبعاد ذات شمولية احدد من خلالها اتجاه الأعمال
					10	استخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المؤسسة
					11	اعتمد على رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة
					12	امتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها
الشراكة						
					13	تتيح الشراكة لمؤسستهم فرصة الحصول على الخبرات المتعددة
					14	ترى مؤسستكم إن الشراكة أسلوب يفيد في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها
					15	تعمل مؤسستكم على إقامة شراكات إستراتيجية

قائمة الملاحق:

					للانفتاح على العالم الخارجي
					16 ترى مؤسستكم إن الشراكة مع المؤسسات الأخرى يساعدها على الخروج من الأزمات
الدافعية					
					17 امتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية المؤسسة التي تم وضعها
					18 أثير التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات
					19 أكفئ العاملين في المؤسسة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لانجازاتهم

ثانيا: أبعاد التميز المؤسسي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتبنى الإدارة العليا في مؤسستكم الأهداف الإستراتيجية إستنادا إلى حاجات ورغبات الزبائن					
02	تسعى الإدارة العليا في مؤسستكم باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد					
03	تسهل الإدارة العليا في مؤسستكم آليات اتصال بين					

قائمة الملاحق:

					جميع مستويات بشكل منظم
					04 تتنبأ الإدارة العليا في مؤسستكم بالمشكلات المستقبلية وتضع الحلول العملية المناسبة لها .
					05 يوجد في مؤسستكم تصميم موثق للعمليات الأساسية .
					06 تجري مؤسستكم تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد
					07 تصمم مؤسستكم عملياتها الرئيسية وفقا للإستراتيجية العامة.
					08 تطور مؤسستكم عملياتها في ضوء فهمها لواقع وممارسات المنافسين
					09 تمتلك مؤسستكم موارد بشرية كفؤة كل في مجال إختصاصه
					10 تمتلك مؤسستكم موارد بشرية لها قدرات تحليلية عالية
					11 تمتلك مؤسستكم موارد بشرية تتمتع بقدرات الإبداع والابتكار
					12 تمتلك مؤسستكم إطارات تتمتع بذكاء عالي في

قائمة الملاحق:

					مجال اختصاص المؤسسة	
--	--	--	--	--	---------------------	--

شكرا على تعاونكم

Statistiques

		الجنس	السن	الخبرة	المستوى
N	Valide	38	38	38	38
	Manquante	0	0	0	0

☞ Tableau de fréquences:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	38	100.0	100.0	100.0

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	15	39.5	39.5	39.5
	من 30 إلى 50 سنة	16	42.1	42.1	81.6
	أكبر من 50 سنة	7	18.4	18.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

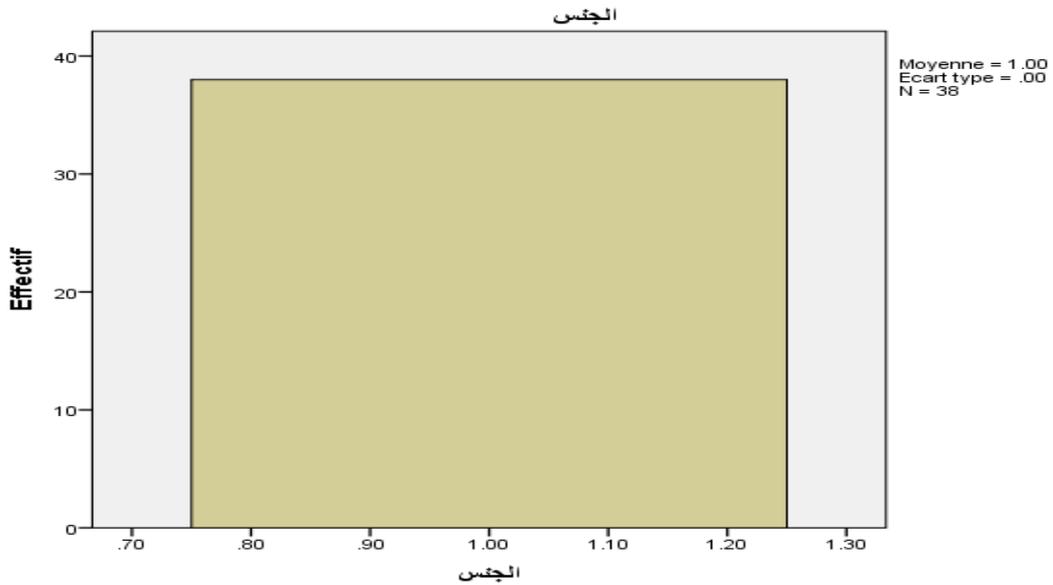
الخبرة

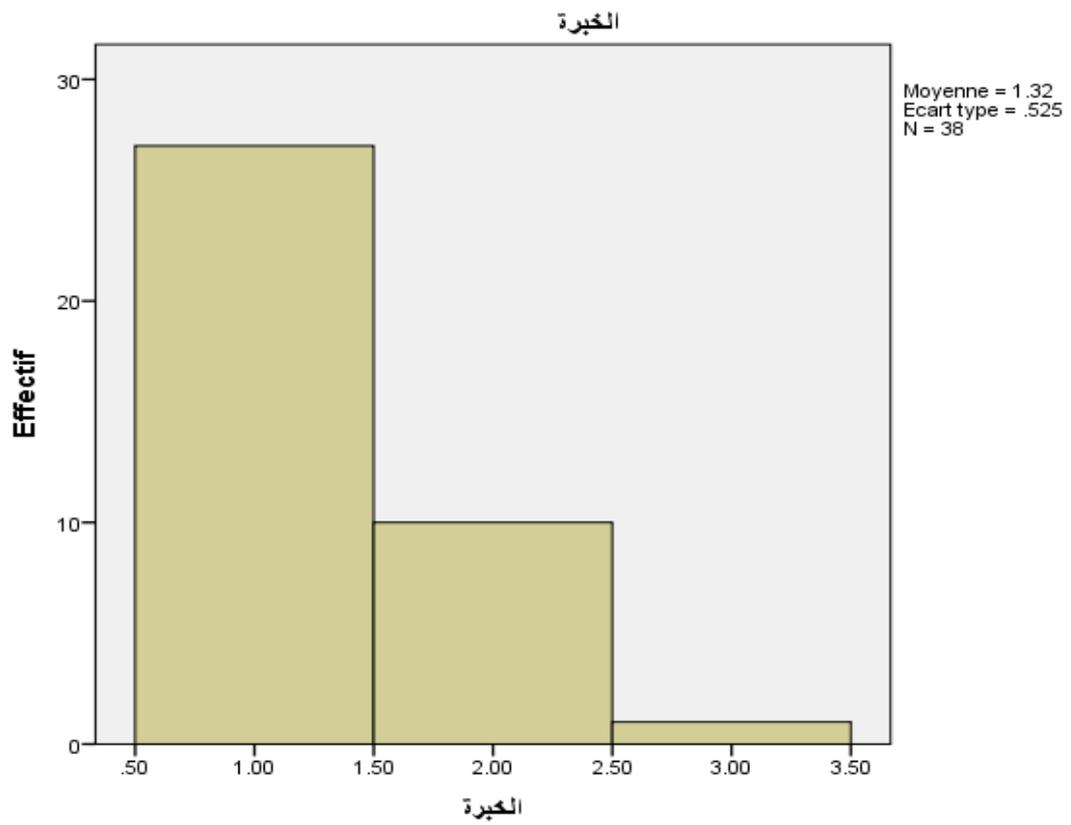
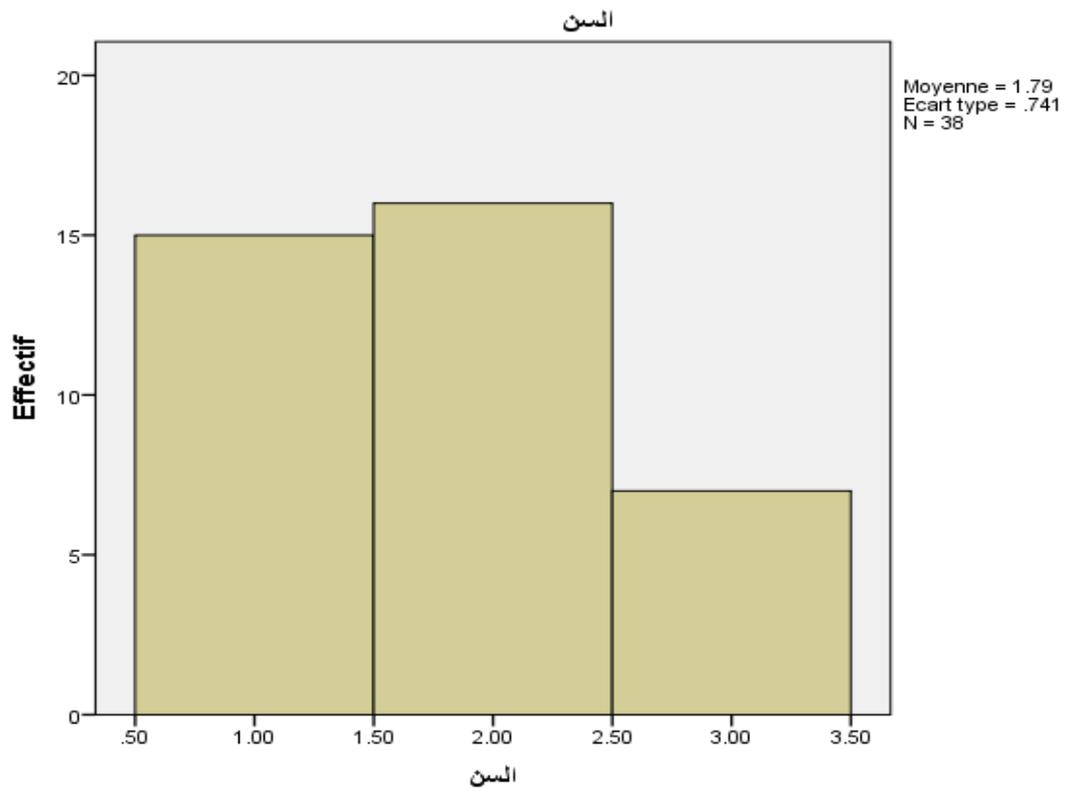
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	27	71.1	71.1	71.1
	أقل من 15 سنة	10	26.3	26.3	97.4
	15 سنة فأكثر	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

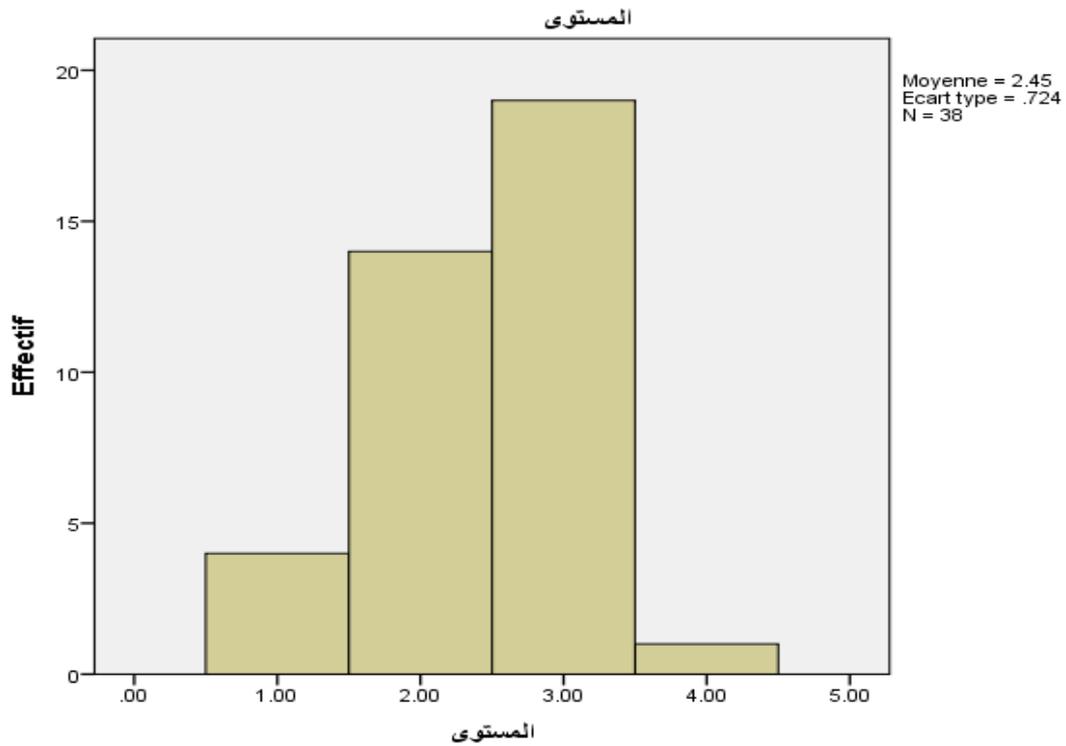
المستوى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	4	10.5	10.5	10.5
	ثانوي	14	36.8	36.8	47.4
	جامعي	19	50.0	50.0	97.4
	دراسات عليا	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Histogramme







RELIABILITY

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 X Y

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.780	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الإشراف	23.0526	7.173	.470	.761
تفكير النظم	23.4868	6.858	.572	.744
الرؤية المستقبلية	23.8684	5.658	.574	.741
الشراكة	23.5132	6.804	.411	.771
الدافعية	23.8816	5.195	.694	.708
الذكاء الاستراتيجي	23.3553	6.647	.661	.730
التميز المؤسسي	23.3684	7.739	.243	.793

DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 X Y

/STATISTICS=KURTOSIS SKEWNESS.

Descriptives

Statistiques descriptives					
	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
الإشراف	38	-.531	.383	-.587	.750
تفكير النظم	38	-.373	.383	-1.017	.750
الرؤية المستقبلية	38	-.212	.383	-.811	.750
الشراكة	38	.208	.383	-1.028	.750
الدافعية	38	-.842	.383	-.361	.750
الذكاء لاستراتيجي	38	-.114	.383	-.381	.750
التميز المؤسسي	38	-.324	.383	-.196	.750
N valide (listwise)	38				

FREQUENCIES VARIABLES=x11 x12 x13 x14 x1

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/HISTOGRAM

/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Statistiques

		x11	x12	x13	x14	الإشراف
N	Valide	38	38	38	38	38
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	4.6316	4.4474	4.3421	4.1053	4.3684
	Ecart-type	.48885	.64504	.74530	.76369	.48885

Tableau de fréquences

x11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	14	36.8	36.8	36.8
	موافق بشدة	24	63.2	63.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

x12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	7.9	7.9	7.9
	موافق	15	39.5	39.5	47.4
	موافق بشدة	20	52.6	52.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

x13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	6	15.8	15.8	15.8
موافق	13	34.2	34.2	50.0
موافق بشدة	19	50.0	50.0	100.0
Total	38	100.0	100.0	

x14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	9	23.7	23.7	23.7
موافق	16	42.1	42.1	65.8
موافق بشدة	13	34.2	34.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

قائمة الملاحق:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3.50	6	15.8	15.8	15.8
4.00	6	15.8	15.8	31.6
4.50	18	47.4	47.4	78.9
5.00	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=x21 x22 x23 x24 x2

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

	x21	x22	x23	x24	تفكير النظم
N					
Valide	38	38	38	38	38
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	4.0526	3.9211	3.9737	3.8158	3.9342
Ecart-type	.65543	.67310	.67731	.76601	.50899

Tableau de fréquences

x21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	7	18.4	18.4	18.4
موافق	22	57.9	57.9	76.3
موافق بشدة	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

x22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	10	26.3	26.3	26.3
موافق	21	55.3	55.3	81.6
موافق بشدة	7	18.4	18.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

x23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	9	23.7	23.7	23.7
موافق	21	55.3	55.3	78.9

قائمة الملاحق:

موافق بشدة	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

x24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موفق	1	2.6	2.6	2.6
محايد	12	31.6	31.6	34.2
موافق	18	47.4	47.4	81.6
موافق بشدة	7	18.4	18.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

تفكير النظم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3.00	4	10.5	10.5	10.5
3.50	10	26.3	26.3	36.8
4.00	11	28.9	28.9	65.8
4.50	13	34.2	34.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=x31 x32 x33 x34 x41 x42 x43 x44 x51 x52 x53
x3 x4 x5

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS

Effectifs

Statistiques

	x31	x32	x33	x34	x41	x42	x43
N							
Valide	38	38	38	38	38	38	38
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3.5526	3.7368	3.7895	3.5526	3.9737	3.9474	3.8947
Ecart-type	.89132	1.00497	.90518	1.03185	.88491	.76925	.79829

Statistiques

	x44	x51	x52	x53	الرؤية المستقبلية	الشراكة
N						
Valide	38	38	38	38	38	38
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3.8421	3.5789	3.6579	3.5000	3.5526	3.9079
Ecart-type	.78933	.97625	.99394	.95153	.83658	.65611

Statistiques

		الدافعية
N	Valide	38
	Manquante	0
	Moyenne	3.5395
	Ecart-type	.85726

Tableau de fréquences

x31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موفق	5	13.2	13.2	13.2
محايد	12	31.6	31.6	44.7
Valides موافق	16	42.1	42.1	86.8
موافق بشدة	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

x32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides غير موفق	6	15.8	15.8	15.8

قائمة الملاحق:

محايد	7	18.4	18.4	34.2
موافق	16	42.1	42.1	76.3
موافق بشدة	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

x33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موفق	4	10.5	10.5	10.5
محايد	8	21.1	21.1	31.6
Valide موافق	18	47.4	47.4	78.9
موافق بشدة	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

x34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موفق	6	15.8	15.8	15.8
محايد	14	36.8	36.8	52.6
Valide موافق	9	23.7	23.7	76.3
موافق بشدة	9	23.7	23.7	100.0

قائمة الملاحق:

Total	38	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

x41

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موفق	1	2.6	2.6	2.6
محايد	12	31.6	31.6	34.2
Validه موافق	12	31.6	31.6	65.8
موافق بشدة	13	34.2	34.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

x42

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موفق	1	2.6	2.6	2.6
محايد	9	23.7	23.7	26.3
Validه موافق	19	50.0	50.0	76.3
موافق بشدة	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

x43

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موفق	1	2.6	2.6	2.6
محايد	11	28.9	28.9	31.6
Validه موافق	17	44.7	44.7	76.3
موافق بشدة	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

x44

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موفق	1	2.6	2.6	2.6
محايد	12	31.6	31.6	34.2
Validه موافق	17	44.7	44.7	78.9
موافق بشدة	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

x51

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

قائمة الملاحق:

غير موفق	8	21.1	21.1	21.1
محايد	5	13.2	13.2	34.2
Validه موافق	20	52.6	52.6	86.8
موافق بشدة	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

x52

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موفق	7	18.4	18.4	18.4
محايد	6	15.8	15.8	34.2
Validه موافق	18	47.4	47.4	81.6
موافق بشدة	7	18.4	18.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

x53

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موفق	7	18.4	18.4	18.4
Validه محايد	10	26.3	26.3	44.7
موافق	16	42.1	42.1	86.8

قائمة الملاحق:

موافق بشدة	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الرؤية المستقبلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2.00	3	7.9	7.9	7.9
2.50	4	10.5	10.5	18.4
3.00	7	18.4	18.4	36.8
3.50	7	18.4	18.4	55.3
4.00	8	21.1	21.1	76.3
4.50	7	18.4	18.4	94.7
5.00	2	5.3	5.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الشراكة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3.00	7	18.4	18.4	18.4
3.50	10	26.3	26.3	44.7

قائمة الملاحق:

4.00	9	23.7	23.7	68.4
4.50	7	18.4	18.4	86.8
5.00	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الدافعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2.00	7	18.4	18.4	18.4
2.50	1	2.6	2.6	21.1
3.00	1	2.6	2.6	23.7
3.50	8	21.1	21.1	44.7
4.00	16	42.1	42.1	86.8
4.50	4	10.5	10.5	97.4
5.00	1	2.6	2.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=X Y

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		الذكاء الاستراتيجي	التميز المؤسسي
N	Valide	38	38
	Manquante	0	0
	Moyenne	4.0658	4.0526
	Ecart-type	.50899	.49030

Tableau de fréquences

الذكاء لاستراتيجي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3.00	2	5.3	5.3	5.3
3.50	8	21.1	21.1	26.3
4.00	14	36.8	36.8	63.2
4.50	11	28.9	28.9	92.1
5.00	3	7.9	7.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

التميز المؤسسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

قائمة الملاحق:

3.00	1	2.6	2.6	2.6
3.50	9	23.7	23.7	26.3
4.00	17	44.7	44.7	71.1
4.50	7	18.4	18.4	89.5
5.00	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

CORRELATIONS

/VARIABLES=_75;87_ن;80_ل; x1 x2 x3 x4 x5 X Y

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIR WISE.

Corrélations

		الجنس	الإشراف	تفكير النظم	الرؤية المستقبلية	الشراكة
الجنس	Corrélacion de Pearson	.a	.a	.a	.a	.a
	Sig. (bilatérale)
	N	38	38	38	38	38
الإشراف	Corrélacion de Pearson	.a	1	.317	.282	.383*
	Sig. (bilatérale)	.	.	.052	.087	.018
	N	38	38	38	38	38

قائمة الملاحق:

تفكير النظم	Corrélacion de Pearson	.a	.317	1	.453**	.325*
	Sig. (bilatérale)	.	.052		.004	.046
	N	38	38	38	38	38
الرؤية المستقبلية	Corrélacion de Pearson	.a	.282	.453**	1	.243
	Sig. (bilatérale)	.	.087	.004		.142
	N	38	38	38	38	38
الشراكة	Corrélacion de Pearson	.a	.383*	.325*	.243	1
	Sig. (bilatérale)	.	.018	.046	.142	
	N	38	38	38	38	38
الدافعية	Corrélacion de Pearson	.a	.238	.517**	.591**	.343*
	Sig. (bilatérale)	.	.149	.001	.000	.035
	N	38	38	38	38	38
الذكاء الاستراتيجي	Corrélacion de Pearson	.a	.389*	.487**	.452**	.302
	Sig. (bilatérale)	.	.016	.002	.004	.065
	N	38	38	38	38	38

قائمة الملاحق:

التميز المؤسسي	Corrélacion de Pearson	.a	.424**	.123	.207	.141
	Sig. (bilatérale)	.	.008	.464	.212	.397
	N	38	38	38	38	38

Corrélacions

		الدافعية	الأداء الاستراتيجي	التميز المؤسسي
	Corrélacion de Pearson	.a	.a	.a
الجنس	Sig. (bilatérale)	.	.	.
	N	38	38	38
	Corrélacion de Pearson	.238a	.389	.424
الإشراف	Sig. (bilatérale)	.149	.016	.008
	N	38	38	38
	Corrélacion de Pearson	.517a	.487	.123
تفكير النظم	Sig. (bilatérale)	.001	.002	.464
	N	38	38	38
	Corrélacion de Pearson	.591a	.452	.207**
الرؤية المستقبلية	Sig. (bilatérale)	.000	.004	.212
	N	38	38	38

قائمة الملاحق:

	Corrélation de Pearson	.343a	.302*	.141*
الشراكة	Sig. (bilatérale)	.035	.065	.397
	N	38	38	38
	Corrélation de Pearson	1a	.799	.156**
الدافعية	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.351
	N	38	38	38
	Corrélation de Pearson	.799a	1*	.013**
الدكاء الاستراتيجي	Sig. (bilatérale)	.000		.939
	N	38	38	38
	Corrélation de Pearson	.156a	.013**	1
التميز المؤسسي	Sig. (bilatérale)	.351	.939	
	N	38	38	38

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a. Calcul impossible car au moins une variable est une constante.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإشراف ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.424a	.180	.157	.45010

a. Valeurs prédites : (constantes), الإشراف

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.602	1	1.602	7.906	.008b
1 Résidu	7.293	36	.203		
Total	8.895	37			

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

b. Valeurs prédites : (constantes), الإشراف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.193	.665		3.297	.002

قائمة الملاحق:

الإشراف	.426	.151	.424	2.812	.008
---------	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تفكير النظم ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.123a	.015	-.012	.49332

a. Valeurs prédites : (constantes), تفكير النظم,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.134	1	.134	.549	.464b
1 Résidu	8.761	36	.243		
Total	8.895	37			

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

b. Valeurs prédites : (constantes), تفكير النظم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

قائمة الملاحق:

1	(Constante)	3.588	.632		5.678	.000
	تفكير النظم	.118	.159	.123	.741	.464

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الرؤية المستقبلية	.	Entrée

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.207a	.043	.016	.48628

a. Valeurs prédites : (constantes), الرؤية المستقبلية,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.382	1	.382	1.615	.212b
1 Résidu	8.513	36	.236		
Total	8.895	37			

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

b. Valeurs prédites : (constantes), الرؤية المستقبلية,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

قائمة الملاحق:

1	(Constante)	3.621	.349		10.390	.000
	الرؤية المستقبلية	.121	.096	.207	1.271	.212

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER x4.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بالشراكة	.	Entrée

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.141a	.020	-.007	.49207

a. Valeurs prédites : (constantes), الشراكة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.178	1	.178	.736	.397b
1 Résidu	8.717	36	.242		
Total	8.895	37			

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

b. Valeurs prédites : (constantes), الشراكة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.639	.488		7.452	.000
الشراكة	.106	.123	.141	.858	.397

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الدافعية	.	Entrée

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.156a	.024	-.003	.49101

a. Valeurs prédites : (constantes), الدافعية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.216	1	.216	.894	.351b
1 Résidu	8.679	36	.241		
Total	8.895	37			

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

b. Valeurs prédites : (constantes), الدافعية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.737	.343		10.907	.000
الدافعية	.089	.094	.156	.946	.351

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الذكاء الاستراتيجي	.	Entrée

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.013a	.000	-.028	.49703

a. Valeurs prédites : (constantes), الذكاء الاستراتيجي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.001	1	.001	.006	.939b
1 Résidu	8.893	36	.247		
Total	8.895	37			

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

b. Valeurs prédites : (constantes), الذكاء الاستراتيجي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4.002	.658		6.086	.000
الذكاء الاستراتيجي	.012	.161	.013	.077	.939

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

/SUMMARY=TOTAL.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%

قائمة الملاحق:

Observations	Valide	38	100.0
	Exclusa	0	.0
	Total	38	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.025	2

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
--	---	--	--	--

قائمة الملاحق:

الذكاء الاستراتيجي	4.0526	.240	.013	.
التميز المؤسسي	4.0658	.259	.013	.

تم بحمد الله



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: سهام صالح

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 3 638 2 3 الصادرة بتاريخ: 2013/10/06

المسجل بكلية: علوم الاقتصاد قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي

دراسة ميدانية موجهة لاساتذات الأبحاث الاقتصادية والفكرية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2022/06/21

إمضاء المعني بالأمر



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه، حاملها لصياح

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 204503349 الصادرة بتاريخ: 2022.02.22

المسجل بكلية: علوم الاقتصادية والتسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر الذكاء الاصطناعي في أداء عم التسيير المؤسساتي
دراسة ميدانية مؤسسية بانيان لصياح المحدودة والتجارية بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2022/06/21

إمضاء المعني بالأمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 17- 05 - 2022

إلى السيد: مدير مؤسسة المياه
"بانيان" بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 674 / ك.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلّابان :

1 - صالح ميماء

2 - صالح سهام

تخصص: إدارة إستراتيجية

المسجلان بالسنة: ثانية ماستر

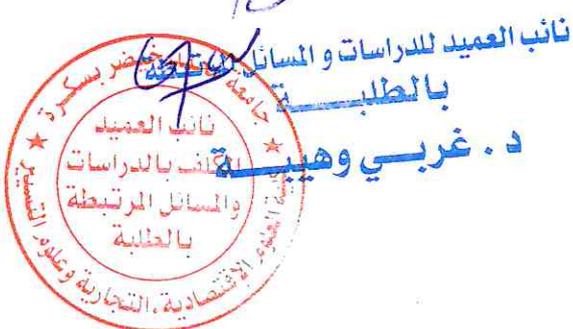
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

"أثر الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي"

تحت إشراف: د/ رايس وفاء

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 2022/06/16

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إذنت بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذة: وفاء رايس.

الرتبة: أستاذ محاضر أ

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطلبة:

- صالحى لمياء.

- صالحى سهام.

الشعبة: علوم التسيير.

التخصص: إدارة استراتيجية.

بموضوع: أثر الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة بنيان للمياه المعدنية والغازية

أرخص بطع المذكرة المذكورة.



الأستاذ المشرف