

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي
دراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس "CILAS" للإسمنت -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- سناء جبيرات

من إعداد الطالب (ة):

- حدة سعدالله

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- غوفي عبد الحميد
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر (أ)	- سناء جبيرات
بسكرة	مناقشا	- مساعد (أ)	- رشيد محمدي

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي
دراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس "CILAS" للإسمنت -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- سناء جبيرات

من إعداد الطالب (ة):

- حدة سعدالله

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- غوفي عبد الحميد
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر (أ)	- سناء جبيرات
بسكرة	مناقشا	- مساعد (أ)	- رشيد محمدي

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرافان

قال الله تعالى: ﴿ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۗ ﴾ [لقمان الآية: 12]، ومصداقاً لقوله تعالى: ﴿ لئن شكرتم لأزيدنكم ۗ ولئن كفرتم إن عذابي لشديد ﴾ (7) [سورة إبراهيم الآية: 07].

الحمد لله القريب في بعده البعيد في قربه المعين لعبده، متى سأل وتوكل عليه، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ملء السموات والأرض على ما أكرمنا به من نعمة العقل والصحة والعزيمة والتوفيق في إنهاء هذا العمل الموسوم بـ " أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي " الذي نرجوا أن ينال رضاه ويكون مشعل نور يضيء درب أي طالب ولو بجزء يسير، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم جوهر الحق وريحانه.

كما يطيب لنا وبهيج صدورنا أن نسطر بمداد من نور كلمات جياشة تحمل في طياتها شكري وفائق إمتناني وتقديري لأستاذتي المشرفة "جبيرات سناء" حفظها الله وأطال في عمرها على قبولها الإشراف على هذا البحث، وعلى كل النصائح والتوجيهات والمعلومات القيمة التي ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبه المختلفة.

كما نتقدم بخالص شكرنا إلى كافة عمال " مؤسسة سيلاس "CILAS" للإسمت - بسكرة" على حسن إستقبالهم ومساعدتهم وتوجيههم لنا في إعداد تقرير تربصنا. ويسعدني ويشرفني أن أشكر جميع عائلتي الصغيرة والكبيرة، وكل من مدّ لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد سائلين الله عزّ وجل البركة في جهمهم ودعمهم، وأخص بالذكر الأستاذة "برني لطيفة" وابن عمتي "إبراهيم سعدالله" الذين كان لهم الفضل الكبير. وفي الأخير نتقدم بشكرنا المسبق للجنة المناقشة على ما ستقدمه لنا من توجيهات والتي سنأخذها بعين الإعتبار، وقد عجز اللسان والقلم عن إيصالها، كما لا ننسى شكر " أعضاء العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة".

" والله في عون العبد مادام العبد في عون أخيه "

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي، من خلال اختبار نموذج يتكون من المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة)، ومنظمة الأداء العالي بأبعادهما (التحسين المستمر، الإنفتاح والتوجه الفعال، جودة الإدارة، جودة القوى العاملة) كمتغير تابع. ولتحقيق ذلك، قامت الباحثة بتصميم إستبانة شملت "32" عبارة لجمع المعلومات الأولية من عينة مكونة من "43" مفردة عاملة بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS v.20"، كما تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتي يوفرها هذا البرنامج من مقاييس التحليل الوصفي (الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري)، الإنحدار الخطي البسيط، تحليل تباين للإنحدار...إلخ.

وبناءً على ذلك، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: إرتفاع ممارسة الذكاء الإستراتيجي بمؤسسة سيلاس للإسمنت؛ وهذا ما يدل على إهتمام المؤسسة بتبني أبعاده المختلفة على أرض الواقع، كما بينت الدراسة مستوى الممارسة الإيجابية لأبعاد منظمة الأداء العالي بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده المتبناة في نموذج الدراسة على تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي. لتتوصل في الأخير إلى طرح مجموعة من الإقتراحات التي كانت من أهمها: وجوب إهتمام مؤسسة سيلاس بالإستشراف والعمل على تجزئته كعملية تضمن لها الوصول نحو التحول إلى منظمة أداء عالي، كما ينبغي عليها دعم الشراكة مع مؤسسة "Lafarge Holcim" من خلال تبادل المعارف والخبرات، وتعزيز روح العمل الجماعي المتبادل لخلق تقديم أفضل لمخرجاتها، وكذا الحرص على بث ثقافة الإنفتاح والتوجه الفعال من خلال فتح باب النقاش أمام العديد من أفرادها المنتمين لها. الكلمات الأساسية: الذكاء الإستراتيجي، الأداء العالي، منظمة الأداء العالي.

Summary:

This study aimed to clarify the impact of strategic intelligence on achieving the dimensions of a high performance organization, by testing a model consisting of the independent variable represented in strategic intelligence with its dimensions (foreseeing, future vision, systems thinking, partnership), and the high performance organization with its dimensions (continuous improvement, openness and orientation effectiveness, management quality, workforce quality) as a dependent variable. To achieve this, the researcher designed a questionnaire that included "32" statements to collect primary information from a sample of "43" Individuals working at the Cilas Cement Corporation – Biskra-, and in light of this, data was collected and analyzed and hypotheses were tested using the statistical program "SPSS v.20", Many statistical methods were used to achieve the objectives of the study, which are provided by this program, including descriptive analysis measures (arithmetic mean, standard deviation), simple linear regression, analysis of variance for regression...etc.

Accordingly, the study reached several results, most notably: the increase in the practice of strategic intelligence at Cilas Cement Corporation; This indicates the organization's interest in adopting its various dimensions on the ground, as the study showed the level of positive practice of the dimensions of the high performance organization in the institution under study, in addition to the presence of a significant impact of strategic intelligence with its dimensions adopted in the study model on achieving the dimensions of the high performance organization. In the end, We came up with a set of proposals, the most important of which were: that the Cilas Foundation should pay attention to foresight and work on fragmenting it as a process that guarantees its access to the transformation into a high-performance organization, and it should support the partnership with the "Lafarge Holcim" Foundation through the exchange of knowledge and experience, and the promotion of the spirit of mutual teamwork To create a better presentation of its outputs, as well as ensuring the spread of a culture of openness and effective orientation by opening the door to discussion In front of many of Its members.

Keywords: strategic intelligence, high performance, high performance organization.

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين منظمات الأداء العالي والمنظمات التقليدية	11 - 12
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	58
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	58
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	59
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	59
06	محاور الإستبانة وعدد ونسبة فقرات كل قسم	61
07	يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي	62
08	فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات المبحوثين	62
09	الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد الإستشراف	63
10	الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد الرؤية المستقبلية	64
11	الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد التفكير النظم	64
12	الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد الشراكة	65
13	الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد التحسين المستمر	66
14	الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد الإنفتاح والتوجه الفعال	66
15	الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد جودة الإدارة	67
16	الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد جودة القوى العاملة	68
17	معامل الصدق لمحوري الإستبانة	69
18	معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	70
19	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور النكء الإستراتيجي	71 - 72
20	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور منظمة الأداء العالي	74 - 75
21	مصفوفة الإرتباط بين متغيرات الدراسة	78
22	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	79
23	إختبار التوزيع الطبيعي Kurtosis و Asymetrié	79
24	تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	80
25	نتائج تحليل الإنحدار الخطي التدريجي للفرضية الفرعية الأولى	80
26	تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	81
27	نتائج تحليل الإنحدار الخطي التدريجي للفرضية الفرعية الثانية	81
28	تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	82
29	نتائج تحليل الإنحدار الخطي التدريجي للفرضية الفرعية الثالثة	82
30	تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة	83
31	: نتائج تحليل الإنحدار الخطي التدريجي للفرضية الفرعية الرابعة	83
32	تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	84
33	نتائج تحليل الإنحدار الخطي التدريجي للفرضية الرئيسية	84

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
ح	نموذج الدراسة	01
06	أبعاد الأداء العالي	02
13	المكونات التفاعلية لمنظمة الأداء العالي	03
20	النموذج المفاهيمي لمنظمة الأداء العالي من منظور Galbraith و Mackinsey	04
20	النموذج المفاهيمي لمنظمة الأداء العالي من منظور (Adzic, Lazic, cvijanovic)	05
22	نموذج Schermerhon وزملاؤه لمنظمات الأداء العالي	06
23	أموذج منظمة الأداء العالي وفق منظور Gartner	07
29	النطاق الرمزي للذكاء الإستراتيجي	08
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "CILAS" للإسمت -بسكرة-	09



شهدت بيئة أعمال المنظمة بعصر العولمة جملة من التحديات والتغيرات التي عجزت أساليبها الإدارية التقليدية عن مواجهتها، لأنها لم تعد تعيش في بيئة مستقرة تتحكم فيها كما تشاء، ولم تعد قوية فقط لأنها تملك المال والتكنولوجيا، كما لم تعد تتعامل مع عملاء بسيطين مضطرين لشراء منتجاتها في كل الأحوال. كل هذه الأمور المريحة للمنظمة التي لم تعد موجودة الآن، قد ألزمتها على البحث عن أساليب جديدة تكون فلسفتها قائمة على أن لا بقاء إلا للمنظمة المتميزة التي تكون سبل إدارتها المتطلعة على الدوام لمزيد من الكفاءة والفعالية لتجسيد الاختلاف الإيجابي والتميز عن المنافسين، وذلك أن التفوق هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصرنا الحالي. فظهر نتاج ذلك ما يعرف بالأداء العالي كفلسفة إدارية حديثة أضحت لها مكانة مرموقة في الفكر الإداري لما لها من قدرة على تحسين المنظمة ضد تهديدات بيئتها فائقة التنافسية والمتسمة بالتغير المتسارع، وذلك بتزويدها بسبل إستغلال الفرص الحاسمة لتحقيق ترتيبات تنافسية تعزز من فرص بقائها التنظيمي. الأمر الذي كان محفزاً للمنظمة نحو تحقيقه لتشكل ما يسمى بمنظمة الأداء العالي التي أصبحت المراهنة عليها قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بها بالرغم من وجود عدد من المشككين ممن يرون في حركة بناءها وتطويرها مجرد تأثير بالصبغات الجديدة، ولن تفتأ أن تتراجع بعد حين كغيرها من الصيحات. وهي كمفهوم تعني المنظمة التي لها القدرة على التعامل والتكيف بشكل فعال مع متطلبات التغيير البيئي، وذلك من خلال التحسين المستمر لعملياتها، وتحديد كفاءاتها الأساسية، وإحتواء وتعزيز موظفيها لضمان الوصول إلى تحقيق نتائج غير نمطية، من أجل ترسيخ إسمها تحت راية التفوق والتميز عن الآخرين، وما زاد من أهميتها هو تميزها عن أقرانها من المنظمات التقليدية وبقائها على دائرة المنظمات المتفوقة الرامية لتحقيق نتائج مالية وغير مالية أفضل خلال مدى زمني أطول. فالاهتمام بما يدل على قيمتها، أدوارها والإنجازات التي تعمل على ترسيخها والتي تبرر الحاجة إلى تحول المنظمات إلى منظمة أداء عالي فريدة سواء في محتواها أو في تنفيذها أو في كلتا الحالتين وهذا مثالي لها وعنصر زاد من قوتها ونجاحتها، الأمر الذي تطلب من الباحثين والمفكرين البحث عن نماذج فكرية لها، والتي تباينت في تطبيقها وفقاً لتصورات أصحابها، إذ نجد فيها من ركز اهتمامه على عناصر أساسية تمثلت في المنظمة، الزبون والبيئة الذين تندرج تحتهم مجموعة عمليات توضح خصائص منظمة الأداء العالي، وما يجب أن تعرفه إزاء هاته العناصر لتصل إلى هذا النوع من المنظمات، في حين ركز البعض الآخر على المنظور المفاهيمي لهذه المنظمة بحيث أثبتوا أن وجودها ليس بالأمر الهين لإعتبار أنها موجودة ضمن نطاق فهم وإدراك أفرادها، وتُصمم خصيصاً للتكيف مع ظروف البيئة المحيطة، كما نجد من الجانب الآخر نماذج أخرى تبعت تركيزها نحو عنصر البيئة وما تحتويه من تأثيرات على المنظمة التي تحاول بدورها الإستفادة من هذه التأثيرات بوضع خطط إستراتيجية وتقييمات سلوكية تزيد من مستوى أدائها، وعلى نفس النهج هناك نماذج تضع نصب أعينها بيئة عمل منظمة الأداء العالي؛ إذ تحاول شرح ما يدور حولها والواجب استخدامه من أدوات وتقنيات وأجزاء جوهرية تدعم تحقيقها. وعلى العموم، فإنه مهما اختلفت هذه النماذج إلا أنها تبقى مجرد تصورات تختلف أفكارها وتباين جزئيات تطبيقها بتباين نوع نشاط المنظمات، ولعل تحول هذه الأخيرة لا يتحقق إلا بإتباع طرق وآليات تشكل زاد إضافي لها يساهم في إرتقائها ويشكل منظمات متفوقة، حيث يؤثر على هذا التفوق والتميز عوامل نجاح رئيسية ترسخ وتعمل عملها على مدى زمني بعيد.

وعلى الجانب الآخر، نجد أنه بفعل التحول من المجتمع الصناعي إلى المجتمع ما بعد الصناعي أو ما يطلق عليه إقتصاد المعرفة، إستدعى الأمر إلى ضرورة إكتساب النظرة المستقبلية والإستباقية لما ستكون عليه المنظمة، في محاولة للكشف عن التغيرات البيئية والتأقلم معها من خلال إستخدام أفضل الأساليب لذلك، بالإضافة إلى وجود قادة ومسيرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة والحكمة، وتكوين تصورات ورؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر. من هنا برز الذكاء الإستراتيجي كأداة فعالة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف الطويلة المدى، وكأسلوب جديد في علم الإدارة الإستراتيجية يعمل على تقليل المخاطر وحالة عدم التأكد لما يحتويه من مكونات تساهم في تنمية قدرات المنظمة وفهمها

ليبيتها الداخلية والخارجية بما يكفل لها الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة. بمعنى آخر، أن هذا النوع من الذكاء هو متغير جوهري وفعال في إدراك المنظمة للفرص ومحاوله إغتنامها واكتشاف المخاطر ومحاوله تجنبها؛ أي من جهة يحاول توسيع نطاق فهم المنظمة لإلتقاط كل ما هو موجود ضمن بيئة نشاطها، ومن جهة يسمح لها بإتخاذ قرارات سليمة ومناسبة تستند إلى أسس علمية صحيحة، وذلك لإعتبره قائم على قدرات عقلية تتيح إمكانية التفكير بصفة شمولية بمستقبل المنظمة. فهذه الأخيرة تستخدمه كمصدر أساسي للتحكم في مصيرها وتأكيد قدرتها على التوجيه بشكل صحيح؛ لأن زيادة التعقيد البيئي يجعل رؤية المستقبل غير واضحة؛ وبالتالي تصبح إستراتيجياتها مهددة، لذلك فالضرورة تستدعي ممارسته بمختلف متركزاته وأسسها للحفاظ على مكانة المنظمة وإكسابها ميزة تنافسية مستدامة، فضلاً عن تمكينها من تحويل نشاطها العلاجي إلى الإستباقي الذي يؤهلها لأن تكون لها القدرة على الإبتكار والإبداع وصياغة إستراتيجيات تتماشى والتغير البيئي. علاوة على ذلك، يمتلك هذا الذكاء توجه عالي الفعالية للرفع من أداء المنظمة لإعتبره وسيلة لتصحيح الإنحرافات نتيجة إستخلاص النتائج والمؤشرات الحاسمة التي يرمي إلى تحقيقها من خلال معالجة كميات هائلة من المعلومات؛ وبالتالي بناء تنبؤات وإنذارات مبكرة نحو رد فعل في طرح بدائل وخيارات إستراتيجية تجسد فعاليته ومقدرته في ضمان مواكبة التغير، ولكن هذه الفعالية لن تنال مُرادها إلا إذا تم إستثمارها في مجالات مختلفة تمثل إمكانية لتوظيف نتائجه في إدارة منظمات الأعمال، وقد سمحت التطبيقات العديدة والشائعة له بطرح مجموعة نماذج وشروط تناقش إحتياجات المنظمة له وتفسر طريقة ممارسته لخلق قيمة مضافة لها، وذلك لكونه يشكل مزيج منسق من الإجراءات التي تبرز دوره كأداة إستجابية وعملية منهجية مستمرة تسمح بتوليد المعرفة لإكتشاف الإتجاهات البيئية، وعلى ضوء هذه الشروط والمناقشات تباين الطرح الفكري لهذه النماذج التي تُبرز حقيقة أن توفر هذا النوع من الذكاء في المنظمة لا يعني أنها حققت ما تريده من أهداف، وذلك ما لم تتمتع بالكفاءة المطلوبة، وفي هذا الإطار نجد نماذج تقيس الذكاء كعملية تُكون في مجملها مجموعة تساؤلات توجه لقادة وأعضاء الإدارة ليطم الإجابة عنها لتفسر مدى سلامة إستراتيجية المنظمة، في حين هناك نماذج أخرى تقيسه من خلال الجمع بين أهم أبعاده ومكوناته، وتحاول دمج أساليب يمكنها أن تشكل مصدراً هاماً للأفكار والممارسات الجديدة التي تزيد من فعالية الأداء، وناهيك عن ذلك هناك من يقيسه من خلال عمليات تقييمية تشرح مدى تميزه عن أنواع الذكاء الأخرى ضمن النطاق الزمني الذي يغطيه والمستوى الإستراتيجي الذي يحتله ضمن مجال نشاط المنظمة؛ بقصد مراعاة الماضي وفهم الحاضر لرصد تحركات المستقبل بشكل استباقي يستدعي تدخل الإستشراف كبعد هام ومحوري.

• إشكالية الدراسة والتساؤلات البحثية:

إن وصول المنظمة إلى ما يسمى بمنظمة الأداء العالي يعني أنها تستطيع الصمود في العالم المتغير وإحتلال مكانة لها بين المنظمات المتنافسة، غير أن النقلة إليها ليست بوصفة جاهزة تطبقها فتصبح بذلك منظمة أداء عالي في ليلة وضحاها، فهي أصعب من ذلك بكثير؛ لأنها نموذج تنظيمي يدعو إلى تبني أنماط تفكيرية جديدة، وأسلوب حياة تتغير معه كل المفاهيم التي طالما تعود عليها العاملون والمسكرون، وتتطلب تغيرات كبرى في العقلية وأنماط التفكير.

وفي دراستنا هذه، فقد أولينا الإهتمام بهذا النمط الجديد من المنظمات، من خلال إبراز مساهمة الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي، ليطمحور سؤال الإشكالية كما يلي:

ما هو أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي؟

وبهدف التفصيل أكثر في إشكالية الدراسة، يمكن طرح جملة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ✓ ما هو أثر الذكاء الإستراتيجي في التحسين المستمر؟
- ✓ ما هو أثر الذكاء الإستراتيجي في الإنفتاح والتوجه الفعال؟
- ✓ ما هو أثر الذكاء الإستراتيجي في جودة الإدارة؟
- ✓ ما هو أثر الذكاء الإستراتيجي في جودة القوى العاملة؟
- ✓ ما واقع الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما واقع ممارسات منظمة الأداء العالي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ماهو أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة) في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي بالمؤسسة محل الدراسة؟

• الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي:

❖ دراسة الهاشمي ربيعي (2021): دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث في علوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية أدرار-الجزائر، ص 01-274.

قامت هذه الدراسة بهدف توضيح دور الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، الشراكة) في تحسين الأداء المتميز بأبعاده (التميز في مجال الخدمات، في مجال العمليات، وفي المجال التنظيمي والإداري)، وتم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة وقد وزعت على عينة شملت "70" إداري موظف على مستوى إتصالات الجزائر بالمديرية الولائية تبسة بجميع فروعها، تم معالجة هذه المعلومات إحصائيا وفق برنامج "spss" وأوضحت النتائج وجود أثر إيجابي للذكاء الإستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة محل دراسته، وبناءً على هذا إقترح الباحث جملة من التوصيات التي من تعزيز دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز للمؤسسات قيد الدراسة كعقد ورشات تدريبية أو ورشات عمل متخصصة مستمرة وفق برنامج عمل سنوي...إلخ.

تتشارك دراسة الهاشمي مع الدراسة التي بين أيديكم في جانب المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي، وتتشابه نوعاً ما في الأثر الذي يخلقه هذا الأخير، فدراسة الهاشمي توضح أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء المتميز بالمنظمة، بينما الدراسة القائمة تسعى لتوضيح الأثر الذي يخلقه الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي، ورغم التشابه الموجود إلا أن الإختلاف يكمن في أن كلا الدراستين يبحث في نوعية الأثر الذي يخلقه هذا الذكاء ولكن مستويات الأداء تختلف بين الأداء المتميز في دراسة الهاشمي والأداء العالي في الدراسة القائمة والمنجزة حالياً.

❖ دراسة معمري إيمان، علالي فتيحة (2021): أثر الذكاء الإستراتيجي على الأداء الريادي، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة مجاميع المعرفة، 07 (01)، ص 706-718.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع المؤسسات القائمة على الذكاء الإستراتيجي وإبراز أثره على الأداء

الريادي لعينة من المؤسسات قيد الدراسة، تم إعداد إستبانة وزعت على عينة مكونة من "60" مؤسسة مسترجع منها "56" إستبان، أظهرت النتائج بعد الدراسة والمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج "spss" أن هناك أثر قوي للذكاء الإستراتيجي على الأداء الريادي، كما أن الذكاء الإستراتيجي بأبعاده ومكوناته (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الحدس) يعزز الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تندوف، وذلك من خلال الرؤية المستقبلية وتفكير النظم، وعلى ضوء النتائج قدمت الباحثين مجموعة من التوصيات منها ضرورة اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة لتحقيق أهدافها ولما له من قوة تأثير على الأداء الريادي، حيث تشترك هذه الدراسة مع الدراسة التي نحن بصدد إنجازها في التطرق للمتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) بأبعاده ومكوناته ومعرفة الأثر الذي يشكله هذا المتغير على المنظمات.

❖ دراسة ايمان سعودي، محمد دهان (2020): الذكاء الإستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الإستراتيجي: دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة" ومؤسسة "wisso"، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة -01-، 21 (01)، ص 591-622.

هدفت هذه الدراسة للبحث في أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية التشخيص الإستراتيجي، وتم الإستعانة بأداة الإستبانة الموزعة على عينة من الإداريين ورؤساء الأقسام لكل من المؤسستين قيد الدراسة، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات تم التوصل لنتيجة مفادها وجود علاقة إرتباطية إيجابية ترقى إلى درجة التأثير بين متغيرات الدراسة؛ بمعنى أن مستوى فعالية عملية التشخيص الإستراتيجي والذكاء الإستراتيجي للعينة المبحوثة مرتفع، كما تم إيضاح تأثير بعد الإستشراف بالدرجة الأولى على عملية التشخيص الإستراتيجي وتجلي ذلك واضحاً بالمؤسستين محل الدراسة، وبناءً على النتائج قدم الباحثان توصيات أبرزها ضرورة إشراك العمال في عملية إتخاذ القرار وتحفيزهم، مع العمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي في المؤسستين مع ضرورة الإهتمام بالبيئة الخارجية العامة لما تقدمه من فرص.

إشتركت دراسة "سعودي ودهان" مع الدراسة التي بصدد تقديمها في الاعتماد على الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل، هذا ما زاد البحث إثراءً، لكن إختلفت زوايا النظر التي أرادها الباحثان في الكشف عن أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية التشخيص الإستراتيجي، في حين أن الدراسة التي بين أيديكم تهدف لتوضيح الأثر الذي يخلقه الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي.

❖ دراسة رحمون رزيقة، منصور عبد القادر منصور وقشوط إلياس (2019): أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية القيادة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات التأمين- بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية، 03 (01)، ص 147-165.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الذكاء الإستراتيجي لما يملكه من أثر في فاعلية القيادة الإستراتيجية في شركات التأمين في قسنطينة، تم تصميم إستبانة وزعت على عينة عددها "35" فرد عامل في الشركة قيد الدراسة، وتم معالجة البيانات معالجة إحصائية وفق برنامج "spss"، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة ذات الأثر على القيادة الإستراتيجية، ومن التوصيات المقدمة ضرورة عمل شركة التأمين بالذكاء الإستراتيجي لضمان حفاظها على قدرتها التنافسية؛ لأن نجاح القادة متوقف على إمتلاكهم لمهارات الذكاء الإستراتيجي.

تشترك هذه الدراسة في تناولنا نفس الموضوع من جانب المتغير المستقل تقريباً، أما في المتغير التابع إتمدت دراسة الباحث على القيادة الإستراتيجية التي تعد سبب في تحقيق التميز، في حين إتمدت كباحثة في الموضوع على الذكاء الإستراتيجي كممارسة تؤثر على منظمة الأداء العالي وتحقيق أبعادها الرئيسية التي تشكل مدخل لتحقيق الأداء المتفوق.

الدراسات المتعلقة بمنظمة الأداء العالي:

❖ دراسة إياد طه الرواشده (2020): إدارة المعرفة وأثرها في بناء منظمات الأداء العالي: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية- لصناعة الأدوية البشرية، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 06 (02).

هدفت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على أثر تطبيق إدارة المعرفة في بناء منظمات الأداء العالي، وكذا التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة ومعرفة مدى توفر خصائص منظمات الأداء العالي في الشركة قيد الدراسة وهل لإدارة المعرفة أثر في ذلك، وقد طور الباحث إستبانة لجمع البيانات وزعها على عينة مكونة من "180" فرد، حيث عالج البيانات المجموعة وفق البرنامج الإحصائي "spss" نسخة "17"، أظهرت النتائج بعد التحليل والمعالجة أن تصورات أفراد العينة لمستوى إدارة المعرفة وبناء منظمات الأداء العالي ذو مستوى مرتفع؛ يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على بناء منظمات الأداء العالي في الشركات قيد الدراسة وأن العلاقة بين المتغيرين إيجابية، وعلى ضوء النتائج قدم الباحث عدة توصيات جاء في مقدمتها ضرورة تأسيس إدارة مستقلة بإسم "إدارة المعرفة" في الشركات قيد الدراسة، والعمل على تعزيز ثقافة المعرفة ومحاولة إيصالها للأفراد والوحدات الإدارية والإنتاجية من خلال منح الحرية التامة في إستخدام المعارف الشخصية وتطبيقها فيما يخص العاملين وتحقيق الإدراك لهم، مع وجوب قيام هذه الشركات بالإهتمام بمنظمة الأداء العالي بالإعتماد على أسس علمية لإختيار الموارد البشرية مع مراعاة مؤهلاتهم العلمية والعملية والخبرات والمهارات المملكة.

تساهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للدراسة التي قيد الإنجاز خاصة ما تعلق بالمتغير التابع لمنظمات الأداء العالي، حيث تشابه مع الدراسة المقدمة في جزئية التأثير الذي يكمن في بناء منظمات الأداء العالي، لكن الإختلاف في إختيار المتغير المستقل المؤثر، حيث تناولت متغير إدارة المعرفة، فيما تطرقت الدراسة المقدمة لمتغير الذكاء الإستراتيجي ومعرفة مدى وجود أثره في منظمة الأداء العالي.

❖ دراسة رياض حسين عبيس المرشدي (2019): دور تنوع الموارد البشرية في تحقيق أبعاد منظمات الأداء العالي بوساطة

إدارة الموهبة: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في مشفي الكفيل وزين العابدين، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، ص 01-202.

يهدف المرشدي من خلال دراسته لمعرفة وتحليل دور تنوع الموارد البشرية لتحقيق أبعاد منظمات الأداء العالي بتوسط إدارة الموهبة، وقياس العلاقة الإرتباطية والتأثير بين متغيرات الدراسة لمعرفة وإكتساب الخبرة في المجال والإسهام في تعزيز مستوى أداء المنظمات، وقد صمم إستبانة لجمع البيانات وزعها على عينة مكونة من "144" فرد من المستوى الإداري والأطباء وبعض العاملين ضمن المؤسسات قيد الدراسة، كما إستعان بأداة المقابلة الشخصية لمختلف الجهات في المؤسسة، وقد توصلت العملية البحثية إلى نتائج بعد المعالجة الإحصائية التي تم القيام بها بإستخدام البرامج الإحصائية "SPSS V23, Amos V20, Excel 2010" التي تم إستعملها في التحليل الإحصائي للبيانات، ومن هذه النتائج نذكر أن التنوع في المورد البشري يُكون رؤية مشتركة بين الإدارة

العليا ومواردها البشرية في بيئة العمل والمجتمع المستهدف لديها، هذا ما يمكن المؤسسات من الكشف عن نقاط الإهتمام المتبادل بين تلك الأطراف، وفي ضوء هذه النتائج قدمت توصيات أهمها وجوب عمل المشفيين على إستثمار القدرات الممتملكة وتعزيزها من خلال الإدراك والشعور بالموارد البشرية ومنحها التقدير والإحترام والتقييم الإيجابي لقابليتهم وقدراتهم، وذلك وفق تكوين منظومة أجزور تتلائم مع مستوى أدائهم مع إظهار الخصائص والمميزات المبنية على الثقة والإحترام المتبادل ومنحهم حق المشاركة في إتخاذ القرارات الأساسية التي تخدم أهداف المنظمة وتعمل لصالحها.

تشارك دراسة رياض حسين مع الدراسة المقدمة في كون الوصول إلى هدف معين والإشتراك في المتغير التابع ومعرفة كل حيثياته مع التعمق في أبعاده (منظمة الأداء العالي) قد زاد من إيضاح الدراسة وفهمها أكثر، أما الإختلاف فيمكن في أن دراسته تسعى لإبراز العلاقة بين المورد البشري والدور الذي يلعبه في تحقيق أبعاد منظمات الأداء العالي من خلال إدارة الموهبة؛ بمعنى أنه ركز على الجانب البشري الذي يخلق أثر في منظمة الأداء العالي، في حين أن الدراسة المقدمة تسعى للتغلغل في الدراسة أكثر من خلال إختيار ممارسة من الممارسات التي يحظى بها المورد البشري وهي الذكاء الإستراتيجي ومعرفة أثره على منظمة الأداء العالي؛ بمعنى معرفة الأثر الذي يخلقه هذا الذكاء بأبعاده المختلفة في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي.

❖ **Ivo Hejitel & André de Waal (2017, January 17): Developing change approach for the Transition to a High performance organization: Measuring Business Excellence. 21(02), p 101-116.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نهج التغيير المناسب لتنفيذ إطار عمل منظمة الأداء العالي، حيث أنشئ الباحثين Hejitel & de Waal إطاراً نظرياً لمبادرة تغيير منظمة الأداء العالي، والتي تم إختبارها لاحقاً في منظمة تخضع لعملية تحول لتصبح منظمة أداء عالي، ولتحقق الدراسة أهدافها أجرى الباحثين مسحاً ميدانياً على أحد أكبر الشركات الناشئة من إندماج ثلاث شركات إعلامية إقليمية في هولندا، إذ تعد هذه الشركة المزود الوطني لوسائل الإعلام وخدمات الإتصال لكل المستهلكين والشركات وتدعى بشركة "حالة"، وقد تمت الدراسة بطريقة إستكشافية من خلال إستخدام دراسة الحالة للحصول على البيانات، وتم إستخدام برنامج لقياس نسبة التغيير وعقد جلسات بالمنظمة، إذ تألفت كل جلسة من مدير واحد وعدة موظفين؛ أي أنه تم إستخدام أداة المقابلة كأداة رئيسية للوصول إلى أهداف الدراسة، وقد تم تحليل البيانات المقدمة للوصول إلى تقديم جملة من النتائج لعل أبرزها أن الحاجة إلى معدل تغيير مستمر لتنفيذ إستراتيجية تغيير على مستوى الشركة والتي ستمكن المنظمة من التكيف بإستمرار مع متطلبات بيئة عملها، حيث يختلف حجم تحول منظمة نحو كل مبادرة تغيير لمنظمة الأداء العالي، وعلى ضوء النتائج المقدمة قدم الباحثين توصيات أهمها ضرورة تمكين المديرين من تعلم أساسيات نهج التغيير لإنشاء منظمة أداء عالي في ضوء بيئة الأعمال الحالية.

ساهمت هذه الدراسة في إثراء دراستنا في الجانب النظري خاصة فيما تعلق بمنظمة الأداء العالي، وقد تشابهت معنا في إعتقادنا بمنظمة الأداء العالي كمتغير تابع، في حين أن الإختلاف يكمن في إعتقادنا على تطوير نهج التغيير للإنتقال إلى منظمة الأداء العالي من خلال قياس تميزها، في حين إعتدنا دراستنا هذه على قياس أثر أحد الممارسات المساهمة في تحقيق منظمة الأداء العالي والمتمثلة في الذكاء الإستراتيجي.

❖ **دراسة أسامة عبد الهادي جابر (2013): مدى تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي على الشركات الصناعية في مدينة الخليل، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في**

جامعة الخليل، المنارة للإستشارات، فلسطين، سوريا، ص 01-130.

تهدف هذه الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية للتعرف على مدى تطبيق الشركات الصناعية بمدينة الخليل لخصائص منظمات الأداء العالي من خلال تقديم أفضل نموذج؛ بمعنى البحث في نقاط القوة وتحسينها من أجل إستخدامها لمعالجة وتطوير حلول لتحسين نقاط الضعف، وتطلب هذا آراء قيادات الشركات، حيث صممت إستبانة وزعت على "55" قائد إداري، وتم إسترجاع "51" منها، ليتم تحليل الإجابات والتوصل لنتائج بأن معظم خصائص منظمات الأداء العالي مطبقة في الشركة محل الدراسة من الخاصية التكنولوجية للمعلومات والاتصالات بدرجة مرتفعة جداً وخاصة البيئة الخارجية والعمليات أيضاً، بالإضافة للأفراد والأدوار، خاصة القيادة، خاصة الثقافة التنظيمية، خاصة الإستراتيجية وخاصة التصميم، ويدل هذا الإستنتاج كل الدلالة على وجود درجة مرتفعة جداً في تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي داخل الشركات الصناعية، وقد قدم الباحث توصيات لعل أبرزها ضرورة توضيح المفهوم العلمي لمنظمة الأداء العالي وخصائصها، بالإضافة لإتاحة قدر كاف للعاملين في إتخاذ القرار (المشاركة).

تشارك هذه الدراسة مع الدراسة المقدمة من ناحية تناولنا لبعده المتغير التابع (منظمات الأداء العالي) وقد ساهمت ولو بجزء قليل في إثراء البحث، وإختلفت من ناحية دراستها لمدى تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي، في حين إعتدنا في هذه الدراسة على معرفة أثر الذكاء الإستراتيجي في منظمة الأداء العالي من ناحية التركيز على تحقيق أبعاد هاته المنظمة.

❖ دراسة صالح عبد الرضا رشيد وعلي عصام السلطاني (2013): التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة

تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد (05).

سعت هذه الدراسة لإبراز هدفين أساسيين تمثل الأول في الكشف عن مستوى توفر خصائص منظمات الأداء العالي بجامعة الإمارات، مع الكشف عن مستوى ممارسة عينة الدراسة بالجامعة لسلوك التوجه الإستراتيجي وفقاً لوجهة نظر القيادات الجامعية، في حين تمثل الهدف الثاني في إختبار العلاقة والأثر بين خصائص منظمات الأداء العالي (خصائص التصميم، خصائص العملية، خصائص الإستراتيجية، خصائص الثقافة، خصائص الأفراد والأدوار، خصائص القيادة، خصائص التكنولوجيا وخصائص التوجه الخارجي)، وأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، تقبل المخاطرة والإستباقية)، حيث أظهرت النتائج البعد التحليلي لأراء عينة شملت القيادات الجامعية في كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة مكونة من "101" قائد إداري تم أخذ إجاباتهم من خلال الإستبانة لتظهر النتائج وجود علاقة إرتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين خصائص منظمات الأداء العالي والتوجه الريادي لتلك الكليات، والخروج بمجموعة توصيات جاء في مقدمتها التأكيد على أهمية خصائص الأداء العالي التي تميزت بها الجامعة في تحقيق نتائج الأداء المتميز، مع ضمان تعزيز المزايا المحققة من تلك الخصائص والعمل بما للإرتقاء بالجامعة وكلياتها لمستويات أداء أعلى.

ساهمت هذه الدراسة في إعطاء نظرة متخصصة حول منظمات الأداء العالي بخصائصها المختلفة ومعرفة أثر كل متغير فيها، فعلى سبيل المثال التوجه الريادي متغير يتأثر بمنظمات الأداء العالي وفقاً لخصائصها المختلفة، وهذا الإختلاف واضح بينه وبين الدراسة المقدمة في كون أن منظمة الأداء العالي تمثل عنصر متأثر بمتغير مستقل وهو الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة كإفتراض علمي يستدعي الإثبات.

الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

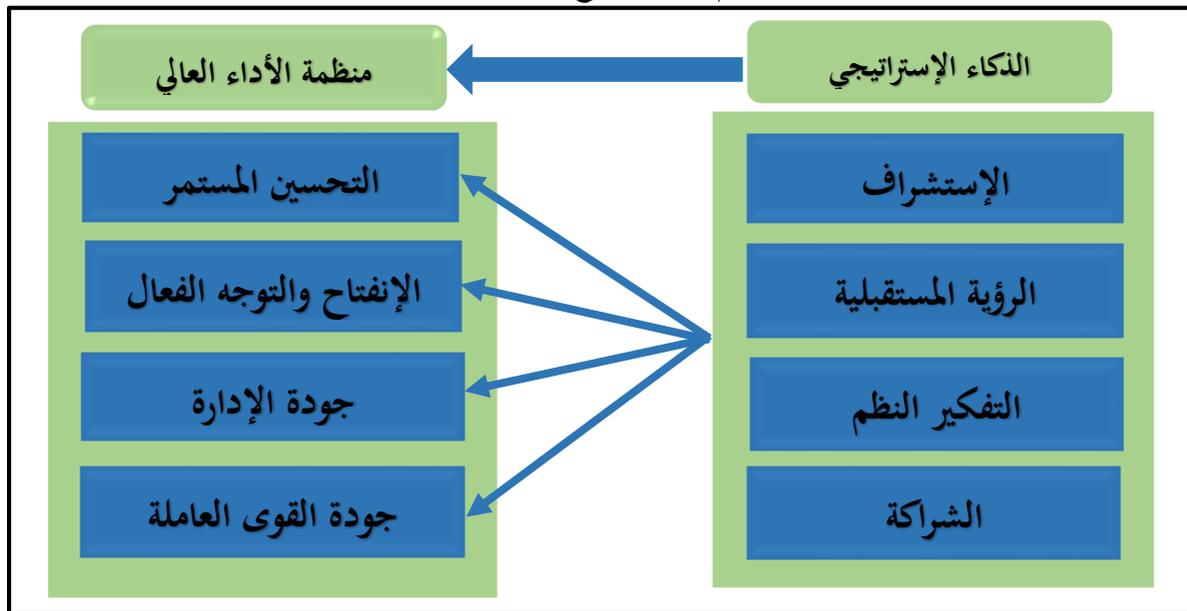
❖ قيس زهير عبد الكريم جعفر (2017): تأثير الذكاء الإستراتيجي في منظمة الأداء العالي: دراسة إستطلاعية لمديري مركز أمراض وزرع الكلى بمدينة الطب- بغداد، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 96(23).

هدفت هذه الدراسة لقياس مستوى الذكاء الإستراتيجي ومدى تطبيقه لدى قادة المركز، مع تحديد نواحي القصور في مستوى الأداء المالي للمركز وصولاً لمنظمة الأداء العالي بالمركز، تم توزيع إستبانة على عينة مكونة من "40" فرد من المديرين العاملين بالمركز ومن خلال المعلومات المجمعة تم إستنتاج مجموعة من النتائج بعد معالجة إحصائية وفق برنامج "spss"، ومن أهم النتائج نذكر أن إهتمام القادة المركز بالإستشراف وسعيهم للتنبؤ بالإتجاهات المحتملة الحادثة في البيئة الخارجية لأجل تطوير إستراتيجيات المركز وفقاً لذلك، كما تم بروز الإهتمام بالتفكير النظامي من قبل قادة المركز ليتمكنوا من رؤية المركز في صورة نظام مترابط، وقد توصل الباحث لجملة من التوصيات لعل أبرزها ضرورة الإهتمام المركز بالعاملين لديه والعمل على تحفيزهم والحفاظة عليهم بناءً على علاقة الثقة معهم في جميع المستويات لتثمين ولائهم وخلق إدارة تتسم بالجودة وتهدف لتحقيق أحد مميزات منظمة الأداء العالي. اشتركت هذه الدراسة مع الدراسة المقدمة في إختبار الأثر بين المتغيرين (الذكاء الإستراتيجي ومنظمة الأداء العالي)، ومعرفة واقع الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة قيد الدراسة، حيث زادت هذه الدراسة من إثراء الجانب النظري وإعطاء أفق متسع حول مجال الدراسة، لكن الإختلاف يكمن في طريقه معالجتنا للإشكالية القائمة التي ترمي إلى معرفة أثر ممارسة الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي؛ وبالتالي فإن تركيز دراستنا القائمة ينصب حول معرفة مستوى المساهمة التي يخلقها هذا النوع من الذكاء في كل بعد من أبعاد منظمة الأداء العالي ومحاولة معالجة هذا الأثر والتعرف على مستواه، وهذا يمثل زاد معرفي للموضوع.

• نموذج وفرضيات الدراسة:

أ/- نموذج الدراسة: وفقاً للمعلومات المجمعة تم إعداد نموذج مقترح للدراسة يوضح العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

تم تصميم نموذج الدراسة لتوضيح أبعاد متغيرات الدراسة ومعرفة توجهاتها الأساسية، لكونه يوضح علاقات الأثر بين أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة، ويقوم على أساس إثبات أو نفي فرضيات الدراسة القائمة على مشكلة مطروحة تنتظر الإجابة عنها، حيث يوضح هذا النموذج نوعين من المتغيرات الرئيسية المتمثلة في: المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الإستراتيجي بأبعاده الأربع (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، الشراكة)، أما المتغير التابع فتمثل في منظمة الأداء العالي التي إشملت على الأبعاد التالية (التحسين المستمر، الإنفتاح والتوجه الفعال، جودة الإدارة، جودة القوى العاملة).

ب/- فرضيات الدراسة: يقوم هذا البحث على الفرضيات الآتية:

_ الفرضية الرئيسية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، الشراكة) في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي.

_ الفرضية الفرعية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، الشراكة) في التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، الشراكة) في الإنفتاح والتوجه الفعال بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، الشراكة) في جودة الإدارة بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، الشراكة) في جودة القوى العاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

• التوضع الإستمولوجي ومنهجية الدراسة:

في هذه الدراسة سيتم الإعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية. فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن إعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

كما سيتم الإعتماد أيضاً في هذه الدراسة على المقاربة الإستنتاجية أو الإستنباطية، حيث إستخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال إفتراض صحة المعرفة السابقة. وإشتقاقاً من هذه

المقارنة وُجِدت المقاربة الإفتراضية – الإستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواءً إرتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن.

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الإفتراضية – الإستنتاجية (Method The Hypothetico – Deductive) تقوم

على الخطوات السبع التالية: (دبلة، فيفري 2000)

- الملاحظة (Observation).

- تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.

- إعداد الإطار أو الجانب النظري.

- وضع الفرضيات (Hypothesizing).

- تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.

- تحليل البيانات (Data analysis).

- الإستنباط (Deduction)؛ والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة.

وفقاً لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري "الذكاء الاستراتيجي و منظمة الاداء العالي"، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الأثر بين المتغيرين السابقين وإختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية.

أما بالنسبة للمنهج الذي يشير إلى أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول ظاهرة موضوع الدراسة. فبناءً على التموضع الإستمولوجي للدراسة، فسيتم الإعتماد مبدئياً على المنهج الإختباري (test) الذي يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي من خلال تفكيك نموذج الدراسة إلى فرضيات تصور العلاقات فيما بين المتغيرات ووضعها في إطار الإختبار الكمي بإستخدام الإستبانة، والتي سنقوم بمعالجتها بالطرق الرياضية والإحصائية لإختبار مدى صحة الفرضيات وتفسير النتائج المتحصل عليها.

• تصميم الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتوضيح أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي من خلال عرض إطار نظري خاص بكل من الذكاء الإستراتيجي ومنظمة الأداء العالي، ومحاولة الكشف عن مدى ممارسة المؤسسة محل الدراسة للذكاء الإستراتيجي، وكذا التعرف على واقع ومدى توفر منظمة الأداء العالي بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا إبراز أهمية هذه المنظمة في مواكبة التغيرات البيئية وتلبية إحتياجات الزبائن، وهذا من أجل عرض نقاط تميزها وسماحتها عن المنظمات التقليدية، كما نهدف إلى تبيان الطرق التي تسمح بتحول المنظمة إلى منظمة الأداء العالي؛ أي متى يمكن الإصطلاح على المنظمة بهذه الأخيرة، إضافة إلى عرض الأثر الذي تخلقه مختلف الممارسات والأساليب الحديثة التي إقتصر في دراستنا هذه على الذكاء الإستراتيجي، والذي سنحاول تحديد العلاقة الذي تربطه ومختلف أبعاد منظمه الأداء العالي، وفي الأخير عرض النتائج التي تخلقها هذه العلاقات والتوصل إلى الهدف الرئيسي في معالجة الإشكالية القائمة على معرفه أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي.

ويشير نوع هذه الدراسة إلى الإرتباطية التي نسعى من خلالها إلى الكشف عن درجة الإرتباط والأثر بين متغيري الدراسة، وذلك من خلال إختبار نموذج الدراسة على المبحوثين الذين يشكلون أفراد العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة المتمثل في الإطارات العاملة بمؤسسة سيلاس "CILAS" للإسمنت -بسكرة-، حيث إمتدت الدراسة من مارس 2022 إلى ماي 2022، إذ تم بعد ذلك تميم كل ما تم الحصول عليه بموضوعية للوصول إلى نتائج متبوعة بتوصيات تشكل زاد معرفي للمؤسسة، وكذا بإقتراحات تفتح آفاق لدراسات جديدة.

• أهمية الدراسة:

تنبع أهمية دراستنا من خلال أهمية المتغيرات التي تتعامل معها، فهذه الدراسة تعد امتداد نوعي وزاد معرفي للدراسات التي تبحث في الإجابة عن تساؤلات تتعلق بغاية وجود المنظمات وأسباب اختفائها؛ أي كيف تضمن بقاءها واستمراريتها؟، وما زاد من أهمية هذه الدراسة من الجانب النظري هو محاولة تسليط الضوء على هذه الأساليب في أرض الواقع من خلال قياس "أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي" بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-، ولا تزال هذه المفاهيم بحاجة لمزيد من التعمق والتحليل والإستكشاف النظري الذي يحقق الإفادة للباحثين بإجراء دراسات جديدة تنطلق من ضوء نتائج وإقتراحات الدراسة الحالية، التي تكشف عن أهمية الذكاء الإستراتيجي ومساهمته في ضمان سرعة الإستجابة للتغيرات المتتالية في محيط المؤسسة. أما من الجانب التطبيقي، تنبع أهمية دراستنا من كونها تشمل أوائل الدراسات على حد علمنا التي تطرقت لموضوع الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي، من خلال تحليل واقعهما وطرق تفعيلهم ضمن نطاق المؤسسات الصناعية الجزائرية، وبناءً على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS v.20"، والأدوات الإحصائية التي ساهمت في التوصل إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين تبني مفهوم الذكاء الإستراتيجي وتحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-، ويتضح هذا جلياً من خلال إستقراء النتائج التي دونتها الدراسة الحالية، المساهمة في مساعدة المؤسسة محل الدراسة على تطوير خدماتها وأنشطتها ورفع مستوى أدائها نحو الوصول إلى تشكيل منظمة الأداء العالي.

• هيكلية الدراسة:

من أجل إبراز معالجة إشكالية الدراسة، فسيتم تقسيمها إلى ثلاث فصول (فصلين نظريين وفصل تطبيقي)، بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة، حيث سنتناول في :

✓ **الفصل الأول:** الإطار النظري لمنظمة الأداء العالي، من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، سنعرض في المبحث الأول ماهية الأداء العالي من خلال الإشارة لمفهومه وجذوره التاريخية، أهميته وأبعاده، كما سنتناول متطلباته الأساسية، أما المبحث الثاني سنقدم فيه ماهية منظمة الأداء العالي بمفهومها وخصائصها، وكذا جذورها التاريخية ومبررات الإهتمام بها، كما سنتطرق إلى عرض مكوناتها، في حين سنخصص المبحث الثالث والأخير لأساسيات بناء منظمة الأداء العالي بعرض متطلباتها ومراحل بناءها، وكذا عوامل نجاحها الأساسية وطرق التحول إليها، والمطلب الأخير سنخصصه لعرض أهم نماذجها.

✓ **الفصل الثاني:** عرض الإطار النظري لمتغير الذكاء الإستراتيجي، ودراسة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة من خلال ثلاث مباحث، إذ سنتناول في المبحث الأول ماهية الذكاء الإستراتيجي بعرض مفهوم وأنواع الذكاء بصفة عامة، والتطرق للذكاء الإستراتيجي من ناحية المفهوم والخصائص، وكذا الأهمية والأهداف التي يرمي لتحقيقها، أما المبحث الثاني فسوف نشير فيه إلى

مرتكزات وأسس الذكاء الإستراتيجي بعرض أهم أبعاده ومبادئه، وكذا مجالات الإستثمار فيه وشروط فعاليته، والتطرق لأهم مداخله ونماذج قياسه، وأخيراً سنخصص المبحث الثالث لدراسة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي، وذلك بتقديم الأبعاد الأساسية لمنظمة الأداء العالي وعلاقة الذكاء الإستراتيجي بكل بعد من أبعادها وفق أربعة مطالب.

✓ **الفصل الثالث:** الجانب التطبيقي لإشكالية الدراسة بمؤسسة سيلاس "CILAS" للإسمنت -بسكرة-، حيث سنحاول إسقاط كل ما تم عرضه من أفكار ومفاهيم وأدبيات فكرية ونظرية لتشخيص العلاقة بين المتغيرين والتمكن من الإجابة على مجموعة التساؤلات والفرضيات المطروحة، وقد درسنا ذلك وفق ثلاث مباحث، حيث سنتناول في المبحث الأول عرض تقديم بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني سنعالج فيه الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة، وأخيراً المبحث الثالث الذي سنخصصه لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمنظمة الأداء

العالي

تمهيد:

نتيجة لإهتمام الأكاديمين والممارسين بمفهوم الأداء العالي، لكونه يمثل عنصر أساسي وجوهري لبقاء المنظمة وتميزها في ظل المستجدات البيئية التي يعيشها العالم وفي ظل التحول من المجتمع الصناعي إلى المجتمع ما بعد الصناعي أو ما يطلق عليه بإقتصاد المعرفة، فقد سعت المنظمات نحو تحقيقه لتشكيل ما يسمى بمنظمة الأداء العالي التي أصبحت المراهنة عليها قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بها بالرغم من وجود عدد من المشككين ممن يرون في حركة بناءها وتطويرها مجرد تأثير بالصبغات الجديدة، ولن تفتأ أن تتراجع بعد حين كغيرها من الصيحات. وهي كمفهوم تمثل نظام متكامل وأسلوب إداري حديث يضمن تحقيق أداء عالي باليات وعمليات إدارية وإستراتيجية مهمة تساعدها على تحقيق وفهم طريقة الوصول إلى الأداء العالي؛ وبالتالي تضمن البقاء والإستمرارية وتخلق صورة ذهنية لزبائنها في ظل المنافسة الشديدة والعنصر التكنولوجي الحالي.

وللتوسع أكثر في مفاهيمها، تم تخصيص هذا الفصل من خلال مباحثه الثلاث، والتي تمثلت في:

المبحث الأول: ماهية الأداء العالي.

المبحث الثاني: ماهية منظمة الأداء العالي.

المبحث الثالث: أساسيات حول بناء منظمة الأداء العالي.

المبحث الأول: ماهية الأداء العالي

يعد الأداء العالي مفهوم فكري معاصر بأنظمتهم وقياسه ومستوياته، حيث لاقى اهتماماً كبيراً من قبل المهتمين بتطوير المنظمات بإعتباره محور أساسي تنصب حوله جهود المديرين من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة والمنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات. لذا، سيتم إبراز أهم جوانبه الأساسية على مستوى هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الأداء العالي وجذوره التاريخية

الفرع الأول: مفهوم الأداء العالي

نشير في البداية، أن لغويا، ترجع كلمة أداء إلى اللفظة الفرنسية القديمة **Performance**، المشتقة من الفعل **Performer** الذي كان يعني في القرن الثالث عشر إنجاز أو تنفيذ، وفي القرن الخامس عشر أخذت منها اللفظة الإنجليزية **To Performe** التي تنبثق منها **Performance** والتي تعني في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة والنجاح الذي يمكن بلوغه. ومنذ بداية استعماله الأولى إلى وقتنا الحالي، عرف محتواه التعريفي تطوراً واسعاً وكبيراً، ما جعله يصنف ضمن قائمة الكلمات الحقائبية (**mots valises**) أو الكلمات الإسفنجية (**mots éponés**)، إلا أن **Bourguignon** قد خلص إلى أن مفهومه يبقى قضية إدراك تبعاً لإستعماله؛ أي أنه يعبر عن ثلاث معاني وذلك على حسب المستعملين، فقد يعني (جيرات، 2021، الصفحات 14-13):

- الأداء نتيجة (**résultat**): أي يعبر عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.
- الأداء فعل (**action**): ويشير إلى العملية في حد ذاتها وليست النتيجة، بحيث يكون هناك أداء حين يكون بالإمكان تحقيق الانتقال من القدرات الكامنة إلى الإنجاز.
- الأداء نجاح (**réussite**): وهنا يشير إلى أن قيمة مفهوم الأداء عند الممارسة ترتبط بالحكم الخاص القيمي للمنظمة (أو الفرد).

وبنفس الجدل الذي أثير حول الأداء، فإن آراء الكتاب والمتخصصين في مجال الإدارة قد اختلفت حول إيجاد مفهوم موحد للأداء العالي، وقد تعددت تعاريفه بتعدد المجالات والتخصصات البحثية، حيث عرف على أنه: "قدرة المنظمة على استقطاب الموارد البشرية التي تتمتع بميزة الندرة والقيمة العالية والعمل على خلق التكامل بينها وإدارتها بنجاح" (اللافي و الخشمان، 2019، صفحة 53)، وأشار إليه **Karnsomdee** بأنه: "مجموعة الإستراتيجيات والقابليات والعمليات والممارسات التنظيمية التي تزاو لها المنظمة"، وفي سياق آخر عبر عنه بأنه: "مستوى قدرة المنظمة على تقديم النتائج المرغوبة والمفيدة لتلبية المستفيدين منها" (بندر، 2020، الصفحات 103-104)، في حين تناوله البعض الآخر على أنه: "عملية تقديم منتجات وخدمات إجتماعية تتسم بالحدائة والأصالة والتميز، كما تعزز من إنجاز الأهداف بمستويات أعلى للمنظمة وضمان نموها" (كشكول، 2014، الصفحات 139-140)، أما من وجهة نظر **Armstrong** فإنه يمثل: "ممارسات تسهل مشاركة الأفراد وتعزز المهارة والتحفيز" (العبيدي و السعدي، 2018، صفحة 49)، في حين اعتبره **Brown**: "مفهوم يطلق على مجموعة من الممارسات الإدارية التي تحاول خلق بيئة وسط المنظمة وتكوين موظفين لهم قدرة كبيرة ومشاركة فعالة في تحمل المسؤولية" (الخرزجي، 2016، صفحة 57)، أما **MCGregor** فيرى

الأداء العالي بأنه أداء يتجاوز متوسط الأداء الإعتيادي، فضلاً عن كونه يمثل سلسلة من الأداء المتفوق، ويعتبره كذلك رد فعل أو نشاط داخل المنظمة يساعد على تعزيز إنجازاتها ويتشكل من القوى العاملة العديدة التي تشكل هيكلها. (شلاكة و عبدالله، 2017، صفحة 240).

يظهر مما تقدم أن تعدد الإسهامات الفكرية لتطوير مفهوم الأداء العالي وإغناؤه، والتي تعكس بأنه تركيب معقد وليس مفهوم بسيط، فإنه يمكن حصره ضمن ثلاث منظورات مختلفة، وهي:

✓ **منظور الهدف:** يشير هذا المنظور إلى أن الأداء العالي يعني التعرف على مخرجات المنظمة وتقدير مستوى جودتها في تحقيق الأهداف، وطالما أن أهداف المنظمة متعددة والتي قد تتعارض أحياناً فإن إمكانية قياس الأداء العالي بمؤشر واحد غير ممكنة (الدعيمي و، 2011، صفحة 74).

✓ **منظور العملية:** وفقاً لهذا المنظور فإن الأداء العالي يمثل كفاءة إقتصادية للمنظمة؛ أي أنه يعبر عن أهمية الإستغلال الكفء للموارد المتاحة، وفي هذا السياق أكد بعض الباحثين الرأي السابق في إعتبارهم أن الأسواق العالمية لديها العديد من التحديات والفرص الواجب على المديرين أن يكونوا على إستعداد لتبني إستراتيجيات بعيدة المدى تضمن تلبية مايسمى بإدارة القيمة المضافة، الناتجة عن زيادة أداء المنظمة والوصول إلى درجة الأداء العالي (العيساوي، العارضي، و العبادي، 2012، صفحة 34).

✓ **منظور الموارد:** يقوم هذا المنظور على أن الأداء العالي هو القدرة على استقطاب الموارد النادرة ذات القيمة العالية من طرف المنظمة لخلق التكامل بينها وإدارتها، لضمان تحقيق أهداف المنظمة والرفع من مستوى أدائها (العبادي و الجاف، 2012، الصفحات 83-84).

وبالتالي، يمكن القول، بأن الأداء العالي هو نشاط شمولي. يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها من خلال الإستفادة القصوى لجميع المقدرات والموارد التنظيمية من أجل خلق نتائج مميزة.

الفرع الثاني: الجدور التاريخية لمفهوم الأداء العالي

يعتبر الأداء العالي أو ما يطلق عليه بالأداء المتفوق من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لاقت مستوى عالي من الإهتمام، ولقد اختلفت التعابير الفلسفية والفكرية في جذور هذا المفهوم الحديث، حيث نجد من يرجع نشأته إلى أواخر القرن العشرين في ظل الإضطرابات التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية والتي أثمرت على مختلف الصناعات التحويلية بإدراك أهمية المنافسة العالمية وضرورة التفكير بعمليات التصنيع الحقيقية والموثوق بها، ومن هنا انطلقت المنظمات في البحث عن مختلف الممارسات الإدارية التي ترقى بمستوى أدائها وظهر في ظل هذه الأبحاث مفهوم الأداء العالي (طالب و كشكول، صفحة 06)، في حين هناك من يرجع أصوله إلى مدرسة الإدارة العلمية في بداية القرن الماضي، إذ كان الهدف الأساسي للمنظمات آنذاك هو زيادة إنتاجها ونتيجة لذلك قامت بدراسات وتجارب علمية على عمالها، من خلال مراقبة أدائهم لإكتشاف أفضل الطرق التي تمكنهم من أداء المهام المطلوبة، ثم إختيار العاملين المؤهلين لإنجاز تلك المهام لضمان تحقيق مستوى عالي من الكفاءة، وعلى الرغم من حداثة إلا أن التركيز في نظريته يعود إلى بدايات الثورة الصناعية، حيث حاولت المنظمات التحول من المنظور الحرفي التقليدي إلى منظور المصنع، وفي مقابل هذا برزت إهتمامات لها إطارين ركز الأول على العاملين، أما الثاني فركز على العملية، وهذا ما يؤيد فكرة "Frederick Taylor" رائد الإدارة العلمية في نظرية الأداء العالي الموضح من خلال قوله: "الهدف الأهم للإدارة هو تعظيم حالة الإزدهار لأصحاب الأعمال؛

بمعنى تعظيم قيمة المساهمين"، وقد انتهج علماء الإدارة على مدار العقود الماضية خاصة في البلدان المتقدمة نهج جديد بطرق وآليات يمكنها التأثير بشكل إيجابي في بعض ممارسات الموظفين كإرساء مزايا تنافسية قوية أو ضمان جودة أعلى، ويتحقق هذا من خلال الإهتمام بتنمية المورد البشري في المنظمة كونه العنصر الأساسي في نظرية الأداء العالي ويدخل بشكل فعال من خلال جهوده في مختلف العمليات التنظيمية التي ترفع من مستوى الأداء، وهكذا برز مفهوم الأداء العالي كمفهوم فكري معاصر (دوحان، 2021، صفحة 28)، حيث حظي هذا المفهوم بإهتمام كبير من قبل المنظمات لإرتباطه الوثيق بأهداف ونجاح المنظمة في ظل الوضع البيئي والتنافسي شديد التغيير، إذ نجد أن هذا الأداء يتعلق بمستويين إحدهما الفرد والمستوى الآخر المنظمة، فتميز هذه الأخيرة من تميز المعرفة التي يمتلكها أفرادها (الدباغ، 2017، صفحة 336)

المطلب الثاني: أهمية وأبعاد الأداء العالي

الفرع الأول: أهمية الأداء العالي

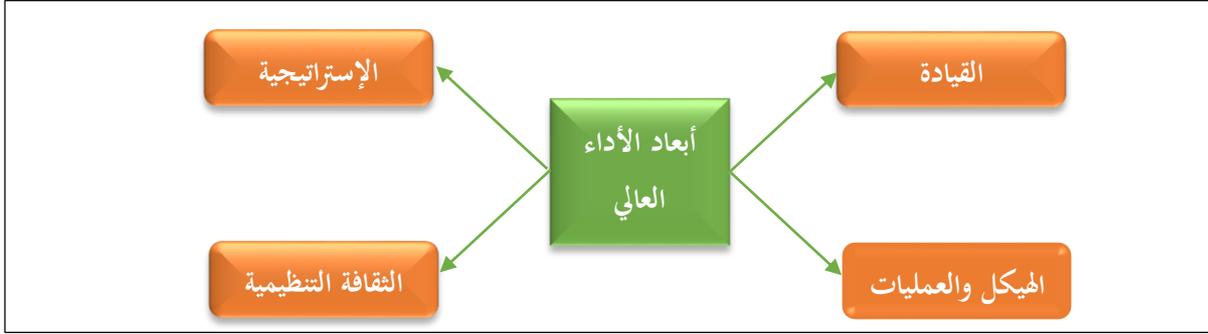
يعد الأداء العالي ضرورة كبرى في المنظمة لإعتبره ناتج نهائي لجميع العمليات والأنشطة الداخلية التي تنعكس على استقرارها ونموها، فكلما حققت مستويات عالية منه كلما ضمنت البقاء والإستقرار (هماش، 2020، صفحة 42)، وعلى العموم، فإن أهميته تتجسد في قدرته على تحقيق مجموعة العناصر الهامة، والتي تتمثل في: (ناصر، 2020، صفحة 277)

- ضمان تدقيق مستويات الأداء وتحسين وتطوير عمليات إتخاذ القرارات في المنظمة.
 - منح فرص أكبر للربط بين الإستراتيجيات ومختلف أنشطة المنظمة.
 - تطوير واقع المنظمة وزيادة أدائها من خلال المداومة على التخطيط والرقابة.
 - السعي نحو تحقيق التكامل بين العمليات المختلفة وتعزيز التواصل فيما بينها، من خلال تشجيع وتحسين مستويات الشفافية في الإنجاز لضمان الأداء الأفضل.
 - المساهمة في دعم ثقافة عملية التحسين والتطوير المستمر.
 - السماح بمقارنة الأداء مع المعايير الداخلية والخارجية.
 - إتاحة فرصة التحقق من جودة المخرجات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- كما أضاف بعض الباحثين جوانب أخرى تعكس أهميته، والتي يمكن إدراجها في النقاط التالية:
- يعد صلة وثيقة لنجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة.
 - يضمن إستمرارية وديمومة المنظمة نتيجة الإنجازات المحققة.
 - يعتبر مؤشر لقياس مدى نجاح المنظمة في استغلال مواردها المتاحة؛ وبالتالي يضمن تحقيق أهدافها المرغوبة (الغزاوي ب.، 2014، صفحة 254).

الفرع الثاني: أبعاد الأداء العالي

للتمكن من تبيان مدى وجود الأداء العالي بالمنظمة، فإنه من المهم الإعتماد على مؤشرات يمكن من خلالها الحكم على وجوده أو عدم وجوده بالمنظمة، إلا أنها على شاكلة تحديد مفهومه نجد من الصعوبة الوصول إلى عناصر محددة له ومتفق عليها من قبل الباحثين. وعلى العموم، فإن أهم أبعاده المعتمدة في أغلب الدراسات يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: يمثل أبعاد الأداء العالي



المصدر: (صيهود، 2017)

فيما يلي عرض مفصل للأبعاد التي يقوم عليها الأداء العالي: (صيهود، 2017، الصفحات 159-160)

1/ **القيادة:** تعد عملية مؤثرة على الأفراد، حيث تقود المجموعة نحو التعلم التنظيمي والجماعي لكونها شاملة، تعاونية وإجتماعية، يعمل القائد من خلالها على التأثير في سلوكيات وتوجهات مؤسسه لتحقيق أهداف مشتركة تضمن زيادة في الأداء. لذا، فإن الأداء العالي يتطلب قيادة تساهم ممارساتها في خلق بيئة مناسبة للعمل، وتعمل أيضاً على تحفيز العاملين وتوزيع المعرفة عليهم وتعزيز الثقة معهم من الناحية التنظيمية لتشجيع الإبداع وإحداث تغيير دائم وسط المنظمة، وتضمن التوسع والإفتتاح نتيجة المشاركة، تبادل المعلومات، الإتصال والتنسيق. فسلوكيات القيادة في منظمات الأداء العالي هي مهمة وأساسية لإحداث التغيير وفرض روح التعاون الجماعي من أجل الزيادة في مستويات الأداء.

2/ **الإستراتيجية:** تعتبر جزء من التخطيط الإستراتيجي، حيث تمثل محدد أساسي لمسار المنظمة الذي يُمكنها من تحقيق أهدافها ورسالتها وغاياتها؛ بمعنى تحديد التوجه الذي تريده وتسمى مستقبلاً للوصول إليه، فإمتلاك المنظمة لإستراتيجية متعلقة بالتغيير طويل المدى يُمكنها من مواجهة التغيرات البيئية والسبق في انتهاز الفرص بطريقة كفؤة وفعالة تضمن مواكبة التغيير. ويتحقق الأداء العالي نتيجة إعتماد إستراتيجية فريدة من نوعها مبنية على أسس واضحة وعلى رؤى العاملين في المنظمة، حيث يتم صياغتها من قبل قادة فاعلين لتضمن مرحلة تنفيذها تلاءم وتنسجم مع ممارسات المنظمة. لذا، فإنه لا توجد إستراتيجية محددة تضمن الأداء العالي، فتحقيق هذا الأخير يعتمد على جملة من الإستراتيجيات القائمة على نفس التوجه الإستراتيجي للمنظمة.

3/ **الهيكل والعمليات:** يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة نظام رسمي للمنظمة يحدد العلاقات المهمة والرسمية لها، كما يوضح كيفية استخدام الموارد للعاملين وتحديد الأنشطة المكلفين بتأديتها، من خلال توزيع المهام، التنسيق والإشراف؛ أي يوضح العلاقات والأدوار بين مختلف الوحدات التنظيمية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، فهو أحد المؤشرات الرئيسية المستخدمة لقياس الأداء التنظيمي؛ بمعنى أن العمليات تتحقق نتائجها بناءً على فعاليته، ولإعتبار أن الهيكل والعمليات متغيرات أساسية في بناء منظمات

الأداء العالي، فإن تصميمها يستدعي منها التركيز على هيكل تنظيمي ينسجم مع أهدافها وإستراتيجياتها ويضمن لها مواكبة التغيرات البيئية المحتمل حدوثها، ويساهم هذا التركيز في زيادة تدفق المعلومات والحد من التكاليف وزيادة الإنتاجية؛ أي زيادة في الأداء، حيث أن العلاقة بين المتغيرات الأساسية تعد علاقة تكامل إيجابي، فكلما كان الهيكل التنظيمي بسيط وواضح يتميز بالمرونة فإن القرار يتم إتخاذة بمرونة ودقة أكبر تساهم في زيادة مستوى أداء عمليات المنظمة، مع العلم أن عملية القرار تتخذ على مستوى منظمات الأداء العالي من الأعلى إلى الأسفل والعكس صحيح، نتيجة الإنسجام والتوافق بين مختلف وحدات المنظمة المبنية على هيكل تنظيمي فعال يساهم في رفع مستوى أدائها.

4/ الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية نظام تفاعلي للمعتقدات المشتركة لأعضاء المنظمة والتي تحدد طريقة تصرفهم مع بعضهم؛ أي أنها نتاج تفاعلي بين قيم ومعتقدات ومواقف أفراد المنظمة مع بعضهم البعض أو مع أصحاب المصالح الخارجين عنها، حيث تلعب دوراً هاماً في تشكيل السلوك التنظيمي وقاعدة سطحية مشتركة مع عمليات المنظمة، ومجرد عدم انسجامها مع إستراتيجية المنظمة ستتهار الفاعلية التنظيمية؛ وبالتالي يضعف أداء المنظمة، كما تمثل جوهرها وشخصيتها والمتغير الرئيسي في تحقيق أدائها العالي، بالإضافة إلى تأثيرها البالغ على هيكل المنظمة إذ تضمن الإتصال والتنسيق بين العاملين (T Kefela, 2010, p. 03).

المطلب الثالث: متطلبات الأداء العالي

حظي الأداء العالي بإهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال المنظمات للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة به، حيث تم التوصل إلى أن تحقيقه يتطلب التمتع بثلاث عوامل أساسية والمتمثلة في: (حسن و الربيعي، 2017، صفحة 398)

1) القابلية: بمعنى قدرة الفرد على الأداء وتحسين قابليته له، من خلال التمتع بالذكاء والصحة العامة وفق برامج تدريبية تنمي تفكيره وتزيد من مستوى أدائه.

2) الرغبة: تتمثل في دافعية الفرد نحو تقديم نتائج إيجابية في العمل تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة.

3) إتاحة الفرصة أمام الفرد للأداء: يكون ذلك من خلال دراسة العوامل المؤثرة كالمشاركة في إتخاذ القرار، طريقة تحويل الصلاحيات، ضبط الأدوار، ضبط عملية التنسيق والإتصال لضمان إستثمار أفضل الطاقات لتحقيق أداء متميز.

إن كل عامل من هذه العوامل يمثل مطلب أساسي لتحقيق الأداء العالي، حيث يستدعي كل متطلب تدخل عامل آخر، لتتكامل كل هاته العوامل نحو تحسين مستوى الأداء المتفوق.

كما أضاف باحثين آخرين متطلبات أخرى تشكل في مجملها مجموعة ممارسات خاصة بالموارد البشرية والتي تضمن تحقيق الأداء العالي بالمنظمات، حيث يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (بوشعالة و براق، 2022، الصفحات 447-450)

■ **الإختيار الكفاء للمستخدمين:** يعد الإختيار أداة أو وسيلة تحاول من خلالها المنظمات الموازنة بينها وبين أفرادها؛ أي تقوم بمجموعة إجراءات تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك بتتبعها لعملية جمع المعلومات الكافية عن المتقدم لشغل ذلك المكان الشاغر واستعمال هاته المعلومات كدليل لتقديم قرار قبوله أو رفضه، في حين أن الإختيار الكفاء للمستخدمين يمثل آلية فعالة لضمان ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من خلال توظيفهم وسعي المنظمة لتجربة أعمالهم معرفة ما يمتلكونه من مهارات وقدرات لتوظيفهم الصحيح في المكان الذي يناسب طاقاتهم لتحقيق الأهداف المرغوبة.

- **مشاركة المستخدمين:** تعتبر عملية مشاركة الموظفين سمة أساسية للمنظمات الناجحة ومدخل أساسي لتحقيق الأداء العالي بها، لأنها تهدف لتطوير المهارات والمعارف لبناء موارد وكفاءات بشرية لها القدرة على المنافسة والتغيير نحو الأفضل.
- **التدريب الشامل:** يعتبر عملية منظمة ومستمرة لتطوير مجالات التنمية (المعرفة، المعلومات، المهارات، القدرات، السلوك والاتجاهات النظرية العلمية والسلوكية للعاملين)، كما يمثل مسألة ذات أهمية بالغة بمنظمات الأعمال، ولما له من أثر في تحسين أدائها، فضلاً عن هذا يكسبها خبرة ويخلق الفرص المناسبة للتغيير في سلوكها من خلال توسيع المعرفة وصقل مهارات وقدرات الأفراد العاملين نحو التعلم بشكل مستمر واستخدام أساليب حديثة تتماشى مع طموحاتهم الشخصية؛ وبالتالي يمكن إعتبار التدريب الشامل برنامج تخطط له إدارة المنظمة بكفاءة وفعالية، ويشمل جميع الأفراد العاملين بها حيث تراعي فيه احتياجاتهم واحتياجاتها من أجل إستمرارية عملها، ونحو تحقيق أداء عالي.
- **التحفيز:** يعتبر التحفيز عامل مؤثر على سلوك الأفراد العاملين، إذ يضمن تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم داخل المنظمة، كما يخلق استقراراً فيها ويضمن جودة أدائها؛ وبالتالي يساهم كل هذا في زيادة الأداء العالي.

المبحث الثاني: ماهية منظمة الأداء العالي

تعتبر منظمة الأداء العالي مفهوم فكري معاصر تحاول المنظمات المختلفة تطبيقه والوصول إليه، استجابة لمتطلبات الإستدامة والتميز في عملها في ظل حدة المنافسة، فهو قائم على النظم الفريدة التي تعمل بشكل مختلف عن المنظمات التقليدية، والتي سنحاول معرفتها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص منظمة الأداء العالي

الفرع الأول: مفهوم منظمة الأداء العالي

إن المتصفح للتراث النظري في إدارة الأعمال بشكل عام، يجد ندرة وشح كبير في تعريف منظمة الأداء العالي، وهذا بسبب حداثة مفهوم الأداء العالي من جهة، ولقلة الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم من جهة أخرى. ومع ذلك حاولنا أن نقدم جملة من التعاريف التي تناولتها بجوانب وأشكال عديدة، فقد عرفها البعض بأنها: "منظمات لها القدرة على التكيف والتأقلم الكفاء والمستمر مع عوامل البيئة الخارجية" (Kotler & Heskett, 1992, p. 20)، وأشار إليها hodgetts بأنها: "منظمة تسعى إلى ضمان التكامل بين عملياتها التنظيمية المختلفة، إستراتيجياتها، هيكلها والأفراد العاملين بها ضمن إطارها من خلال توجيهها طويل المدى" (العيساوي، العبادي، و العنزي، 2013، صفحة 42)، أما Schermerhorn فقد اعتبرها: "المنظمات التي تحقق التميز في خلق بيئة عمل ذات جودة عالية" (الكروي و الشمري، 2016، صفحة 233). وفي نفس السياق، وصفها البعض الآخر بأنها: "منظمة تمتلك القوة والنجاح والقدرة في دمج العمل الجماعي وإضفاء الطابع الرسمي عليه، الجودة، إعادة تصميم العمليات، والتكيف ضمن متغيرات البيئة وضمان السلامة والصحة، فضلاً عن التركيز على العملاء، ويتطلب تحقيق كل هذا عاملين مؤهلين ومتمكنين في المجال يعملون على المشاركة في قراراتها الأساسية"، كما يوضح آخرون بأنها: "منظمات تحقق نتائج بارزة ومستمرة بمرور الوقت في ظل الإلتزام والنجاح، وتضمن مستوى عالي من الرضا البشري" (Blanchard, 2010, p. 09)، فضلاً عن هذا عرفت من حيث خصائص موظفيها على أنها: منظمة تمتلك موظفين يتحلون بالمرونة والقدرة على نشر مواهبهم لصالحها، ويركز هؤلاء الموظفين على الزبون وإدراك حاجياته وتغييرات السوق بشكل مسبق لضمان الإستجابة لها بمسؤولية، ويتحمل الموظف مسؤولية سلوكه، هذا ما أوجد

ثقافة منظمية وممارسات إدارية تقدر وتدعم هذا السلوك (Holbeche, 2005, p. 15)، كما أشير إليها بأنها: "المنظمات التي تواصل تحقيق نتائج بارزة بمرور الوقت مع أعلى مستوى من الرضا البشري والالتزام بالنجاح، نظراً لمرونتها ورشاققتها وأنظمتها سريعة الاستجابة (ridge & Blanchard, 2013)، وقد عبر عنها معهد Roffey Park بأنها: "منظمات قابلة للتكيف بمرونة، والمجهزة بثقافة داعمة للإبتكار وتبادل المعرفة عبر حدود تنظيمية، وظيفية، ذهنية... (Holbech, 2007)، كما أكد الطائي أيضاً بأنها: "المنظمات التي لها سجل جذاب في النجاح المستدام المنسجم مع رسالتها بالرغم من وجود حواجز وعوائق، ولكن في كل الأوقات يطلق عليها المنظمات الناجحة وفق أي معيار" (الرواشده، 2020، صفحة 207، 212)، وفي ذات السياق عبر عنها بأنها: "المنظمات التي تحقق نتائج أفضل من نظيراتها من خلال قدرتها على التكيف مع المتغيرات المتجددة، والاستجابة لها، وتحسين عملياتها بشكل مستمر، وبناء هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية مرنة ومتناغمة مع إستراتيجياتها وعملياتها، والإهتمام بالموارد البشري واعتباره أصل من أصول المنظمة" (الديوي، 2022، صفحة 227)، وأضاف آخرون بأنها المنظمات التي تتصف بميزة النجاح التي تركز وتروج على المعرفة والأفراد، ولها القدرة على الوصول إلى مستوى عالي (Kdemir, 2010, p. 156).

وبصورة عامة، يمكن القول بأن منظمة الأداء العالي هي المنظمات التي لها القدرة على التعامل والتكيف الفعال مع المتطلبات والتغيرات البيئية، بواسطة التحسين المستمر لعملياتها، وإعادة تجديد كفاءاتها الجوهرية، وإحتواء وتعزيز موظفيها للوصول إلى أفضل النتائج.

الفرع الثاني: خصائص منظمة الأداء العالي

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم منظمة الأداء العالي بسهولة، لهذا فإن التعرف عليها يحتاج إلى تحديد خصائصها، والتي يمكن حصر أهمها في النقاط التالية:

➤ **التصميم التنظيمي:** تشير هذه الخاصية إلى بناء هياكل تنظيمية مرنة وبسيطة تسهل من عملية الإتصال والتنسيق، وتزيد من كفاءة وفعالية تدفق البيانات والمعلومات التي تحقق أهداف المنظمة، وذلك من خلال التخلص من المستويات الإدارية الغير مهمة بهدف الاستجابة للتغيرات البيئية المستمرة (Burton, Borge, & Desantcis, 2006, pp. 22-23).

➤ **الإستراتيجية:** تمثل وفقاً ل **chandler** المحدد لأهداف وغايات المنظمة على المدى البعيد، والتي تسمح بتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، في حين إعتبرها "Ansof" بأنها تمثل تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع بيئتها الخارجية، والتي في ضوءها تحدد بيئة الأعمال التي وجب القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه لتحقيق غاياتها وأهدافها (الدوري، 2005، صفحة 12)، ورغم الإختلاف في مفهومها إلا أن الإهتمام بها كبير، حيث نجد منظمة الأداء العالي تستدعي هذه الخاصية لما لها من صلة بتحقيق غاياتها وأهدافها المستقبلية، فضلاً عن أنها توضح رؤيتها الإستراتيجية، فهي تعد بمثابة ميزة وعامل حاسم في نجاحها، لذا تستدعي وجودها وفق رؤية قوية، وتنطلق من هذه الأخيرة لتشكّل وتوضح رسالتها نحو بلوغ الأهداف ضمن مرحلة محددة ووجيزة تشكل حلقة وصل لتنفيذ رسالة المنظمة (El-Homsi & Slutsky, 2009, p. 26).

➤ **العملية:** إن المنظمات الناجحة تصمم عملياتها بطريقة تساعد موظفيها على تبادل الخبرات والمعارف، ومن ثم تلبية احتياجات وتطلعات زبائنهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، حيث تعمل على تقسيم العمليات الرئيسية إلى مجموعة من المهام الفرعية لكي يتمكن

الموظفون من فهم المطلوب منهم، ومن ثمة المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة. لذا نجد؛ أن منظمة الأداء العالي تسعى دائماً إلى التبسيط المستمر لجميع عملياتها والبحث عن طرق جديدة عن طريق إزالة الإجراءات غير الضرورية لتحسين قدرتها على الإستجابة للأحداث وسط البيئة الخارجية للمنظمة (رشيد و السلطاني، 2013، صفحة 11).

➤ **التكنولوجيا:** تتميز منظمة الأداء العالي في غالبية الأحيان بمعرفتها الواسعة بالتكنولوجيا المتعلقة بعملياتها وأنشطتها المختلفة، فهي توظف شبكة الأنترنت لتشارك المعلومات وتحقق الإنسيابية في التعاملات المختلفة، وهذا من أجل بلوغ مستويات عالية من الأداء وضمان ميزة تنافسية مستدامة، فالتكنولوجيا تعد بمثابة أداة وآلية تنقل المنظمات من وضع إلى وضع أفضل لإستدامتها بالشكل الصحيح وتوظيفها المناسب في الوقت الصحيح (جابر، 2013، صفحة 35).

وقد فصل في سمات التكنولوجيا كخاصية مميزة تمكن منظمة الأداء العالي من العمل بمصدقية عالية ونتائج أفضل، حيث يوضح أربع سمات هي: (De Wall A. A., 2007, p. 20)

1/- **تطبيق أنظمة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المرنة داخل المنظمة:** يعني إدخال أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل أرجاء العمل، مع انشاء قاعدة بيانات خاصة بمصدقية عالية، والقدرة على مراقبتها لضمان الإحتفاظ بنسخة إحتياطية تجنبها من التصادم بالمشكلات ضمن إطار العمل.

2/- **تطبيق تكنولوجيا ذات توجهات خاصة صديقة للمستخدم:** أي إستخدام تكنولوجيا هامة كالأنترنت تضمن مشاركة عاملها وأصحاب المصلحة وتزودهم بالمعلومات، وتبسط المعاملات المتعلقة بأداء مهامها بالتعاون مع المستخدمين والأعضاء.

3/- **المنظمة رائد بتطبيق التكنولوجيا المختارة:** تطبق منظمة الأداء العالي تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل بسيط، حيث تستخدم أدوات سهلة ليتسنى لعمالها إستخدامها، ولزيادة تطوير نظامها ورفع مستوى أدائها.

4/- **إستخدام وتطبيق التكنولوجيا الجديدة للحصول على ميزة تنافسية:** تحاول منظمة الأداء العالي مواكبة تغيرات البيئة الخارجية، وتبحث في ذلك عن أدوات تكنولوجية سهلة وجديدة في كل مرة حاولت فيها التغير، وتنمية وتطوير نظامها وأعضائها التي تحاول إقناعهم بهذه التكنولوجيا والمعلومات وفق منهج عقلائي إستراتيجي والحصول على تقبلهم.

➤ **خاصية الأفراد والأدوار:** تقوم منظمات الأداء العالي بعمليات أساسية تحتاج فيها إلى أفراد يقومون بتأدية أدوارهم بشكل مستمر، حيث تعمل على إنشاء منظمات تعليمية تدريبية تضمن جذب أفراد موهوبين والحفاظ عليهم بشكل مستمر لضمان مستوى أعلى في الأداء، وذلك من خلال تحديد الكفاءات الجديدة والوصول إليها بإستمرار، كما تعمل على اختيار أشخاص استثنائيين تتناسب شخصيتهم مع ثقافة المنظمة وتزرع روح المبادرة والموهبة لديهم، فالفرد يتغير بتغير مؤشرات أدائه ودكائه، وتقف المنظمة جاهدة على تغذية وتنمية تفكيره وتطوير رؤيته وقيمه من خلال المناقشة والتفاعل والمشاركة في عملية صنع القرار وإيصاله لحلقة الذكاء والقدرة على التغيير بتفوق ونجاح. زد على هذا، تحرص على خلق جو مريح لأفرادها العاملين وتمنحهم إحساس بالأمان، وتكسبهم الشعور بأنهم عنصر مهم لا يمكنها التخلي عنه كونه العنصر الفعال والمبتكر القادر على خلق وترجمة رؤيتها إلى أهداف وتحقيقها وفق الإلتزام بالمسؤولية الموكلة إليهم (De Wall A. A., 2007, p. 07).

➤ **القيادة:** تخلق منظمات الأداء العالي قادة فاعلين في كل مستوى إذ يشعرون في سياق عملها بالإرتياح وتقبل الإنتقادات والتقلبات والتغيرات التي تواجهها، ويحرص هؤلاء القادة الممتلكين لرؤية أعلى في حدود عملهم على نشر روح العمل الجماعي دون

الإستقلالية، فالعمل بشكل تعاوني مطلوب ومكثف للتعامل مع التغييرات بسهولة (Bhalla, et al., 2011, p. 04).

➤ **الثقافة:** تكتسي منظمة الأداء العالي ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتعد عامل مؤثر عليها، إذ تتضح جلية في ممارساتها وعملها الإداري، وتكون هذه المنظمة ثقافتها عن طريق التجارب والأحداث السابقة التي مرت بها عبر مرور الزمن، في حين أن المنظمات التقليدية تمثل الثقافة بالنسبة لها الكيفية التي تتكامل بها مع غيرها من المنظمات، فهي مجموعة من القيم والسلوكيات الراسخة في الأفراد العاملين بها، والذين تختلف ثقافتهم باختلاف نشأتهم وممارساتهم، وقد أشار **De wall** بأنها تعتبر خاصية مهمة لمنظمة الأداء العالي إذ تهدف من خلالها إلى تكوين قيم أساسية وواضحة وقوية ذات مغزى، لضمان خلق إحساس وشعور بالإنتماء للمجتمع.

➤ **التوجه الخارجي:** تتميز منظمات الأداء العالي في كونها ذات توجه خارجي أقوى من المنظمات التقليدية، حيث تسعى بشكل مستمر لخدمة زبائنها وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتحسين القيمة المقدمة لهم، مما يزيد من إنتماء وولاء الزبون إتجاهها لفترة طويلة، بل نجدتها تنتقل لأبعد من ذلك في تقديم خدماتها وإلتزامها إتجاه أصحاب المصالح الآخرين التي تعمل على اكتسابهم وبناء علاقات بناءة تحافظ عليهم على المدى الطويل، وذلك وفق شبكة من الأعمال الواسعة التي تحدد وتضبط فيها التوازن بين رؤيتها ورؤيتهم خاصة الأطراف الذين يملكون تأثير قوي عليها، فضلاً عن هذا تخلق فرص تعاونية لخدمة مصالحها وتحسين أدائها بشكل مستمر (DE Wall, 2010, pp. 26-34)، وقد أشار الباحثون أن منظمة الأداء العالي يعمل بها الموظفين بشكل أفضل معاً داخلياً مع زملائهم في الأقسام والوحدات الأخرى، وخارجياً مع الموردين والزبائن فهم أكثر إنفتاحاً على إقتراحات الآخرين، لأنهم يعتبرون أنفسهم جزء من سلسلة قيمة المنظمة التي وجب عليها العمل بفعالية لزيادة أدائها وتحسينه ضمن جميع المجالات، وهذا بناءً على الثقة المتبادلة والعلاقات البناءة لضمان سمعة جيدة وتقديم العمل بجودة عالية (De Wall, Bilstra, & Bootsman, 2022, p. 23).

وتلخيصاً لما سبق، يمكن القول أن كل ميزة من منظمة الأداء العالي هي أمر تفقده المنظمات التقليدية، حيث يسبب فقده انلأفاً للقيمة وإعاقه تدفقها، لذا فإنه يمكن إبراز أهم الفروقات بينهما في الجدول الموالي (Roger, 2015):

الجدول رقم (01): مقارنة بين منظمات الأداء العالي والمنظمات التقليدية

المنظمة التقليدية	منظمة الأداء العالي
يكون التركيز داخلي.	يكون التركيز على الزبائن.
هيكل التنظيمي مركزي؛ بمعنى من أعلى إلى أسفل (هيكل بيروقراطي).	هيكل التنظيمي لا مركزي؛ بمعنى وحدات عمل ذاتية التنظيم (مستقلة).
التخطيط والتنسيق من قبل إدارة المنظمة.	التخطيط والتنسيق من قبل فرق العمل في المنظمة.
التخصص والوظائف تكون محددة بشكل دقيق.	يتم تعريف الوظائف على نطاق واسع ويقوم الموظفين بوظائف متعددة.
مقاييس الأداء موحدة وهناك طريقة واحدة لتحقيق الأداء (الصلابة).	طرق ومقاييس عديدة لتحقيق الأداء المطلوب (المرونة).

طرق وإجراءات غير واضحة.	العمليات والإجراءات الأساسية واضحة.
السياسات موحدة يتم فرضها بصرامة.	الحدود الأدنى من القواعد والقيم والفترة السليمة التي تحكم السلوك.
حدود القسم تحددها الوظيفة.	حدود القسم يتم تحديدها للإستفادة من الميزة التنافسية (العلاقة بين المهام أو الزبائن أو المنتج أو العملية المركزة).
تدريب مركز على المهارات الفنية.	تدريب مركز على التطوير الكلي للموظفين لفهم الأعمال والعمل الجماعي وما إلى ذلك.
المكافآت على أساس الأداء الفردي.	مكافآت على المساهمات في فعالية الفريق.
ينظر للموظفين على أنهم أدوات للإدارة.	ينظر للموظفين على أنهم شركاء.
حياة الفرد جزء من الحياة الصناعية في المنظمات التقليدية؛ بمعنى أنه يتم قبول الموظفين المنفصلين وغير الراضين على أنهم من الحياة الصناعية.	حياة الفرد جزء من حياة منظمة الأداء العالي؛ بمعنى أن جودة حياة الموظفين أمر حتمي للشركة.

المصدر: (الدعيمي، حجيم، و جبار، 2012، الصفحات 950-953)

المطلب الثاني: الجذور التاريخية لمنظمة الأداء العالي ومبرراتها

الفرع الأول: الجذور التاريخية لمنظمة الأداء العالي

تعتبر منظمة الأداء العالي مفهوم فكري معاصر لاقى اهتمامات عديدة من قبل الباحثين، إذ يمكن إرجاع جذورها إلى القرن العشرين أين حدثت آنذاك تحولات بيئية مست القطاع الصناعي الأمريكي، وأدت به إلى إدراك وصول المنافسة العالمية إلى حدها الكبير، كما شعر المسؤولون أيضاً بضرورة التفكير بعمليات تصنيع حقيقية موثوق بها بشكل جديد، وفي ظل هذه التحولات البيئية الصعبة والمنافسة الشديدة والمتزايدة التي تعيشها منظمات الأعمال، برزت مفاهيم أصبحت لها خصائص إنتاجية وعناصر أساسية لمستوى نظام عمل منظمة الأداء العالي، وأصبحت هذه الأخيرة تشكل منظمات تكتسي ميزة القدرة على مواكبة التغيرات (العنزي، 2019، صفحة 167)

بعد الإطلاع على الأبحاث والدراسات يتبين أنه لا يوجد مصدر دقيق للجذور التاريخية لمفهوم منظمات الأداء العالي، حيث يمكن القول أنها لم تكن وليدة الصدفة، بل ظهرت بفعل التحديات التنافسية التي تواجهها العديد من المنظمات في الألفية الثالثة والتي أوجبت مجموعة من الأعمال أهمها ضرورة التكيف مع الأعمال التجارية العالمية، وتحديث التقنيات وأساليب العمل وإدارة التغيير، تلبية احتياجات الزبائن والإحتفاظ بهم، وكذا تطوير رأس المال الفكري والثقافي، وإحتواء التكاليف. وهذا يعني؛ أن الحاجة دعت إلى بناء منظمات ذات خصائص مميزة يمكنها مواجهة التحديات ومواكبة التغيير، ومن هنا انتشر المفهوم الفكري المعاصر الذي يتوافق مع هذا النوع من المنظمات المتفوقة والذي إصطلح عليه بمنظمة الأداء العالي التي تصمم لتحقيق أفضل النتائج، من خلال استخراج أفضل قدرات الأفراد للحصول على الطاقة التنظيمية التي تحقق النتائج المطلوبة وإنتاجها بدلاً من معاملتهم كأجزاء قابلة للإستبدال والتخلص منهم، وأصبحت أكثر شيوعاً لكونها ترمي لوضع العاملين في مقدمتها، وتهيئتهم كمورد حاسم لتوفير الطاقة التي تمكن من تحقيق نتائج أداء عالية مستدامة؛ أي أن المورد البشري ربما يعد أحد أهم مفاتيحها، وكذلك الإدارة الفعالة لهذه الطاقة، والتي توازن بين متطلبات العمل ومتطلباتهم الخاصة بما في ذلك جودة حياتهم الأسرية والاجتماعية، بل وتذهب لأبعد من

ذلك، حيث تسعى لتمكينهم من المبادرة وتوجيه أنفسهم وعملهم لتكوين ما يسمى بفرق العمل المدارة ذاتيا (الغيساوي، العبادي، و العنزي، 2013، صفحة 39).

الفرع الثاني: مبررات الإهتمام بمنظمة الأداء العالي

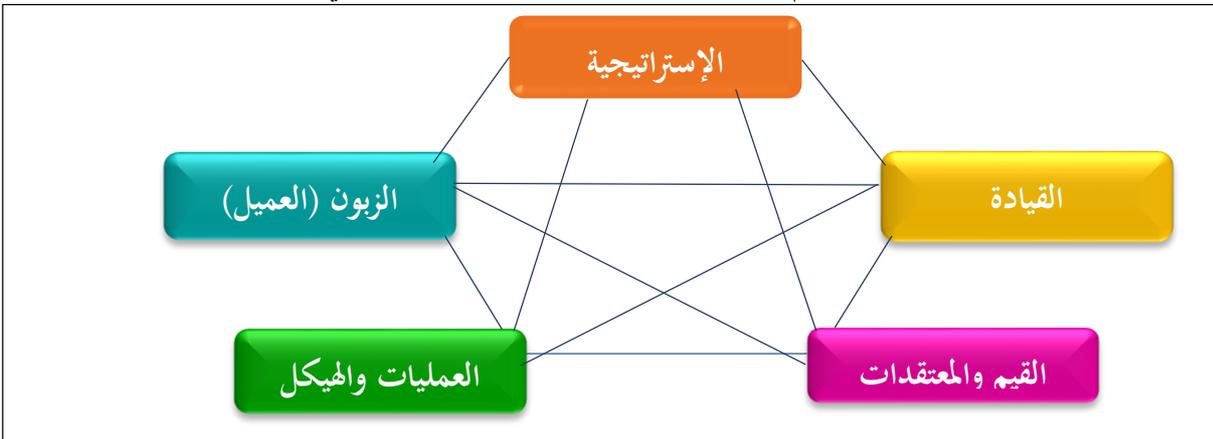
على الرغم من وجود تباين واختلاف وجهات النظر في خصائص منظمة الأداء العالي ومداخل دراستها، إلا أن هناك إتفاق حول أن وجودها لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً وإنما يعود لجملة من المبررات، لخصها المعنيون في النقاط التالية: (De Wall, Bilstra, & Bootsman, 2022, pp. 20-22)

- ✓ تحقيق نتائج مالية وغير مالية أفضل من نظيرتها، مما يجعلها مهمة، نتيجة تركيزها على ما يهمها ويخدمها فقط.
- ✓ السعي إلى مشاركة جميع أعضائها وأطرافها في البناء والإستدامة؛ بمعنى أن جوهرها الأساسي يتمثل في تكوين منظمة داخلية قوية يمكنها مواجهة التحديات وإغتنام الفرص بسهولة وعلى درجة عالية من المرونة.
- ✓ إضافة قيم وسمات جعلتها مهمة عن غيرها من المنظمات الأخرى كالتحسين والتجديد المستمر.
- ✓ الإستناد على إستراتيجية فريدة من نوعها إما في محتواها من خلال فرض ما تريد تحقيقه أو في تنفيذها من خلال تحديد كيفية القيام بالأشياء، كما قد تكون فريدة في كلتا الحالتين وهذا مثالي بالنسبة لها.
- ✓ التركيز على العلاقات خاصة مع الأطراف التي تؤثر على نجاحها أو فشلها.
- ✓ تحاول امتلاك قوى عاملة متنوعة تغرس فيهم روح وسمات منظمات الأداء العالي، كالمرونة للتعرف على التهديدات والمشاكل التي تواجهها والعمل على حلها بطريقة إبداعية.
- ✓ امتلاك شراكات عالية الأداء تزيد من تحقيق الأهداف بصفة مشتركة.

المطلب الثالث: مكونات منظمة الأداء العالي

تعتمد منظمة الأداء العالي على مجموعة من المكونات والعناصر التي تتفاعل فيما بينها من أجل ممارسة عملياتها، حيث تنحصر في خمس موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): المكونات التفاعلية لمنظمة الأداء العالي



المصدر: (Reilly, 2007, p. 18)

وقد أرشد الباحث Edward إلى شرح مكونات منظمات الأداء العالي ومعرفة نتيجة التفاعل فيما بينها كما يلي:

(Reilly, 2007, pp. 17-18)

● **النهج الإستراتيجي:** يساعد إتساق النهج الإستراتيجي المنظمات على تحقيق نجاحها، بحيث يمكنها قياس هذا الإتساق من معرفة مدى نجاحها في السير نحو منظمات الأداء العالي؛ بمعنى أنّ هذه الأخيرة تمتلك نهج إستراتيجي متسق يمكنها من وضع رؤية واضحة وداعمة بحظ إستراتيجية قابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى فلسفة واضحة تحدد معايير سلوك جميع أطرافها، والتعامل مع القادة والموظفين بما يتوافق مع إستراتيجياتها وفلسفتها التنظيمية.

● **نهج الزبون (العميل):** أي معرفة كيفية التصرف مع الزبائن، حيث تحرص منظمات الأداء العالي جاهدة نحو إتباع سبل واضحة في الحصول على زبائن جدد، ونهج واضح في معاملة الزبائن الحاليين للإحتفاظ بهم، من خلال توفير بنية تحتية وعمليات أساسية تدعم توجههم وتلبي احتياجاتهم ورغباتهم.

● **نهج القيادة:** يتضح هذا النهج في السلوكيات الفردية النابعة عن إدارة إستراتيجية المنظمة، حيث تتجه منظمات الأداء العالي إلى إيضاح سلوكيات الموظفين الواجب عليهم إيضاها لتنفيذ إستراتيجياتها وإدارتها، ويعمل المدراء والتنفيذيون على وضع أهداف واضحة في حدود قدرات فهم الموظفين والسعي نحو توجيه أدائهم للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف.

● **نهج العمليات والهيككل:** تمتلك منظمات الأداء العالي عمليات تقود الإستراتيجية وتحدد مهام وسير العمل لتمكن الموظفين من تلبية احتياجات الزبائن الداخلية والخارجية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية ضمن نطاق الإستراتيجية، كما تميل نحو استخدام مقاييس متنوعة لقياس عمل كل قسم والمنظمة ككل.

● **نهج القيم والمعتقدات:** تعدّ القيم والمعتقدات عوامل ضرورية تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجياتها وتحقيق مهمتها، وفي الغالب ما تمتلك منظمات الأداء العالي قيم متجذرة تمثل محركات عميقة لسلوك الموظفين والتي تفهمها الغالبية العظمى منهم جيداً، وتحرص المنظمة على ضمان قيم ومعتقدات تتوافق مع نهج قيادتها.

المبحث الثالث: أساسيات حول بناء منظمة الأداء العالي

إنّ تقديم تصور يربط فيه صاحبه بين البعدين النظري والعملي لمفهوم أقل مما يقال عنه أنه معقد، عملية صعبة حتى على أعرق الباحثين في مجال إدارة الأعمال، ولكن ضرورة إيجاد حلول وسبل جديدة للتعامل مع المعرفة التنظيمية الجديدة دفع بالباحثين إلى محاولة نمذجة مصطلح منظمة الأداء العالي وتحديد مراحلها، متطلباتها وعوامل نجاحها، بالإضافة إلى طرق التحول إليها، وذلك من أجل إعطاء تصوراً كاملاً عنها.

المطلب الأول: متطلبات ومراحل بناء منظمة الأداء العالي

الفرع الأول: متطلبات تحقيق منظمة الأداء العالي

تباينت آراء الكتاب والباحثين حول أهم المتطلبات الأساسية لبلوغ منظمة الأداء العالي، فمنهم من يحرصها في سماتها الإبداعية والإبتكارية، ومنهم من يراها في قدرتها الجوهرية المركزة على تحقيق رضا الزبائن، وعلى العموم، يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (المرشدي ، 2019، الصفحات 87-88)

- ✓ تقديم الدعم اللازم للمهارات المطلوبة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
- ✓ حسن إختيار الموارد البشرية المالكة للخبرة والكفاءة وذات الأداء العالي.
- ✓ يتطلب مواكبة المنظمة للتغيرات المتسارعة من خلال التحسين والتطوير المستمر.

- ✓ ضرورة إيجاد بيئة عمل تدعم احتياجات الزبائن والتعرف عليها لضمان الحفاظ عليهم والحصول على زبائن جدد.
- ✓ وجوب إمتلاك رؤيا إستراتيجية واضحة وثقافة قوية تركز على الزبائن وتدعم حاجياتهم.
- ✓ تعزيز العمل الجماعي وترسيخ ثقافة التعليم المستمر لخلق منظمة أداء عالية بنتائج متوقعة.
- ✓ الإهتمام بفرق العمل المتنوعة والمرنة للمشاركة في عملية إتخاذ القرار وتشجيع الإبداع والإبتكار لتحقيق نتائج أداء عالية.

الفرع الثاني: مراحل بناء منظمة الأداء العالي

في ظل غياب التعريف الدقيق والجامع لمنظمة الأداء العالي، عرف تحليلها لتحديد خطوات بنائها مواقف جد متباينة أيضاً عند الباحثين، فقد حصرها **Sekula** كمايلي: (الدعيمي وأخرون، 2012، ص 953-954)

1/ تدعيم مبادرات العمل الإستراتيجي بالكامل.

2/ تحسين عمليات الأداء بصفة مستمرة.

3/ تعزيز الكفاءة التشغيلية والفاعلية.

4/ تخفيض التكلفة.

في حين حدد **Eilertsen** أربع مراحل أخرى مختلفة، تمثلت فيمايلي:

1- الترتيب المتسلسل والواضح حول أهداف المنظمة في المستويات العليا.

2- خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

3- التحرك السريع نحو القضايا الهامة.

4- إتخاذ القرارات العليا من قبل القادة.

أما **Daft** فقد أشار إلى الخطوات التالية:

1. العمل على تشخيص المشاكل التنظيمية.

2. إجراء التقييم المستمر لمعرفة إذا كان تصميم المنظمة يدعم إستراتيجياتها المتبعة.

3. تطوير المناقشات والآراء المقنعة لإقتراحات إعادة تصميم المنظمة.

4. ترتيب الإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، المكافآت، الأفراد، النظم، الثقافة ودرجة الأداء (مستواه).

5. دعم عمليات الإبتكار.

6. دعم عمليات إتخاذ القرارات الفعالة.

7. التعامل مع السلطة والصراع والعمليات بشكل فعال.

المطلب الثاني: عوامل النجاح الأساسية لمنظمة الأداء العالي وطرق التحول إليها

الفرع الأول: عوامل النجاح الأساسية لمنظمة الأداء العالي

تحرص منظمة الأداء العالي على تحقيق النجاح والتفوق في أدائها على المدى الطويل، حيث يؤثر على هذا النجاح عوامل

أساسية تضمن تحقيقها، تتمثل في: (de Wall, 2008, pp. 3-5)

- علاقات الثقة بين أعضاء المنظمة ونزاهة الإدارة، فمؤدج إدارة منظمة الأداء العالي يحتذى به من قبل أعضائها.

- تشجيع الابتكارات وإحترام الأفراد وبناء علاقات مع الموظفين تزيد من المحافظة عليهم.
- المعايير والأخلاق الناتجة وفق قيادة فعالة مبنية على الثقة وتحقيق نتائج أفضل.
- خلق ثقافة مفتوحة في المنظمة تركز على استخدام الإنفتاح لإتخاذ إجراءات تحقق نتائج إيجابية.
- مشاركة الإدارة موظفيها وخلق حوار تواصلية لتبادل المعارف والتعلم، مع تقبل الإدارة للتغيير وآراء واقتراحات موظفيها والأخطاء التي يقعون فيها.
- تحمل المخاطرة وإعتبار أن الأخطاء فرصة وتجربة تزيد من تعلمها وتكسيبها أفكار تجعلها كفيلة بإنجاز أفضل أداء.
- تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة التي لها صلة بالمنظمة من الموظفين، الموردين والزبائن... إلخ؛ بمعنى كل المساهمين في خدمة المنظمة والتي تسعى لبناء علاقات ممتازة معهم وطويلة المدى تضمن نموها واستمراريتها.
- التركيز على التحسين المستمر خاصة ما تعلق بأداء موظفيها، من خلال تبني إستراتيجيات واضحة ومبسطة بشكل دائم وضمن تلاءم هذا التحسين وإستراتيجية المنظمة.
- قياس كل ما يهم تقدمها بدقة والإبلاغ عنه من المعلومات ونتائج مالية والغير مالية لإبتكار كفاءات، منتجات، خدمات وعمليات جديدة بشكل مستمر.
- الحرص على ضمان جودة القوى العاملة، من خلال تكوين فريق إداري متنوع ومتكامل بأقصى قدر من المرونة، مما يمكنها من اكتشاف الأخطاء العملية.
- التحفيز على الإبداع والتدريب الذي يزيد من تطوير الموظفين؛ وبالتالي إلهامهم بأنهم مسؤولين على نتائجهم لتحقيق نتائج غير عادية.

كما أضاف الباحث عوامل أخرى مختلفة، تمثلت فيمايلي: (De wall, 2012, pp. 5-6)

- ضمان جودة إدارة واضحة.
- توفر خطط إستراتيجية واضحة تحقق الهدف المتوقع بصورة حقيقية.
- الإنضباط والمشاركة في قيادة وتوجيه قرارات المنظمة.
- التحسين المستمر وفقاً للتغيرات البيئية.
- انتهاز الفرص لتعزيز القدرات الأساسية وكفاءاتها.

الفرع الثاني: طرق التحول إلى منظمة الأداء العالي

أشار الباحثين لوجود طرق وآليات تسمح بتحول المنظمات إلى منظمات الأداء العالي، ولعل أبرز هذه الطرق ما يلي:
 أ- إعادة هندسة العمليات: تعد إعادة الهندسة طريق للإرتقاء بأداء المنظمة؛ لأنها تقود نحو التغيير وتسعى لضمان نقل المنظمة إلى وضع أفضل، وحسب **Hammer** فإن هناك منظمات تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات، حيث تصنف إلى ثلاث: (حايف سي حايف، 2018، الصفحات 129-130)

1. منظمات ذات وضع متدهور: أي التي تعاني من إرتفاع مظطرد في تكاليف التشغيل، إنخفاض جودة المنتجات المقدمة من المنظمة وعدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح؛ بمعنى المنظمات ذات المستوى المتدني والفشل المكرر لمنتجاتها في السوق

وتتدمر عملاتها منها، وتعد إعادة هندسة العمليات حل يمكنها من التغلب على مشاكلها.

2. منظمات في طريقها للتدهور: أي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية تدل على أنها في طريق التدهور من إرتفاع تكاليف التشغيل، تكاليف الإنتاج، تراجع حصتها في السوق لصالح المنافسين، إنخفاض الأرباح، ظهور منافسين جدد، التغيير في متطلبات وأذواق العملاء، تغير قوانين العمل؛ أي أن هذه المنظمات تصارع من أجل البقاء وغير قادرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي وتحتاج حتما إلى إعادة هندسة العمليات لتمكن من إستعادة مكانتها في السوق.

3. منظمات متميزة بلغت قمة التفوق والنجاح: أي المنظمات التي لا تعاني من مشاكل، وهناك مؤشرات قوية تدل بأنها مسيطرة على السوق وتملك حصة سوقية عالية مقارنة بالمنافسين وتشهد إرتفاع تدريجي في أرباحها ورأس مالها، وتتميز إدارتها بالطموح لتحقيق المزيد من التفوق، إذ تحتاج هذه المنظمات إلى إعادة هندسة العمليات لكونها تعد فرصة بالنسبة لها لتوسع الفجوة بينها وبين منافسيها والبقاء في القمة وتحقيق أداء عالي ومتميز. لذلك، فإن المنظمات تتجه نحو إعادة هندسة عملياتها كإجراء عملي يضمن إدخال نظم إجراءات جديدة تهدف من ورائها لإحداث تغيرات هامة وجذرية تضمن إنتقالها لمنظمة الأداء العالي.

ب/- إستخدام أنظمة موارد المنظمة لتحقيق مستويات الأداء العالي: تلعب أنظمة تخطيط موارد المنظمة دوراً رئيساً في مساعدتها على تطوير أعمالها، وبالتالي تحقيق ميزتها التنافسية؛ بمعنى يمكن أن تكون مصدر مشترك للبيانات التي يمكن استخدامها، وكذا توفير المعلومات الهامة للمنظمة وفي الوقت المناسب، إضافة لهذا يوفر إستخدام أنظمة التخطيط مساعدة كبرى للمنظمة وعمليات قياسية تحقق أداء عالي، حيث حدد الباحثين نقاط أساسية تعكس أهمية البالغة في تحسين الأداء والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (عبد الكريم ع.، 2010، الصفحات 91-92)

1/- بعض أنظمة المنظمة هي برامج للتحسين المستمر وزيادة القيمة: يتم عرض أنظمة المنظمة كبرنامج لتحسين أدائها وزيادة قيمتها، حيث نجد معظم المنظمات نفسها ثابتة بين تكامل العمليات والتعاون، إذ تطمح منظمة الأداء العالي لمواصلة نظام مشروعها بقدرات تجعله يندفع نحو الأمام، وتقترب مبدئياً من هذه الأنظمة بإعتبارها مشاريع منفصلة بالنسبة لها، ولكن تعتبرها كمساعدة لزيادة قيمتها وكجزء من برامج التطور التي تتبناها.

2/- التعجيل في خلق القيمة بإستهداف منافع العمل الحقيقية: تجادل الباحثين حول المنافع التي تكتسبها المنظمات، حيث وجد البعض أن هناك منظمات إما لا تدرك القواعد التي تحققت عند تطبيق أنظمة موارد المشروع، أو أنها لا تدرك قياس تلك الفوائد بشكل واضح، على العكس من ذلك وجد آخرون أن هناك العديد من المنظمات التي تتميز بنشاط معظم أو يحوي كل الفوائد المتوقعة، وبهذا فإنها تحقق قواعد كبيرة جداً عن الذين لم يحققوها بشكل واضح.

3/- تحسين هندسة المشروع لتوليد القيمة: أي أن القيام بتحسين بنية المنظمة يسمح بتقديم قيم قيمة، حيث أن هناك آليات تولد القيمة كالمكونات الثلاثة لهندسة المشاريع المعمارية أو العلمية والتكنولوجيا والبيانات التي تعمل جميعها لتوليد القيمة، حيث أظهرت التجارب أن المنظمات التي تستخدم أنظمة التخطيط لمواردها هي أفضل حالة بإعتبارها تعمل وفق تقنيات تمكين مهمة للغاية مثل: (خدمة التطبيق، أوساط التكامل، بوابات الأنترنت، هيكل العمليات...).

4/- وضع تطبيقات أنظمة المشروع حسب الطلب لتحقيق الميزة التنافسية وليس بسبب آخر: أي قيام المنظمات بتخصيص نظام فعال للحصول على ميزة تنافسية؛ بمعنى آخر وجوب إنشاء أنظمة المشروع فقط عندما ترتبط بشكل مباشر بالنتائج المفيدة والملموسة للعمل منذ البداية، وذلك من خلال تحديد العمليات التجارية الفريدة والمبتكرة من حيث قدرات العمل المتميزة التي تدفع نحو خلق ميزة تنافسية، كما يجب أن تكون هناك أنظمة لتلقي واعتماد العمل المقدم، ويجب أن تكون تطبيقات قياسية وكافية دون الحاجة لعمليات غير إستراتيجية.

5/- تبني برنامج عمل سهل لا يدير التغيير فقط وإنما يغطيه بشكل كامل: يهدف من خلال هذا لإعتماد برنامج سهل على إستعداد لإنجاز الأعمال، حيث يجب أن تضمن إدارة المنظمة جاهزيتها للتغيرات التي ستصادفها وتحاول تنفيذ نظامها الجديد، كما يجب أن تتأكد من وجود ضمان مالي لازم لتنفيذ هذا النظام، فضلاً عن هذا العمل تدريب وتأهيل عمالها للتكيف مع عملية التغيير وفق إنتاج مجموعة من الخصائص التي وجب توفرها من رغبة الموظفين في استخدام النظام الجديد وإقتناعهم به، وكذلك استخدام أنظمة موارد المشروع؛ لأن التغيرات قد تحدث على نطاق واسع؛ وبالتالي تؤثر على الفرد ووظيفته بالمنظمة، لذا تطلب تنفيذه بإحكام لتحقيق النجاح التنظيمي.

6/- فهم الكفاءة الجوهرية وتقييم الخيارات الخارجية: يتجلى من خلال فهم إدارة المنظمات لكفاءتها الجوهرية ومحاولة الإهتمام بهم كما يجب أن تقيم خياراتها الخارجية المتمثلة في البرامج التكنولوجية، الإدارات الخاصة بالتطبيقات ومختلف العمليات التي تكون خارج نطاقها، إذ تحاول الإستعانة بها لضمان نجاحات إيجابية تزيد في أدائها من تكوين الكفاءات وتطوير المنتج، خفض التكاليف، تقليل المخاطر وتطوير الأداء، حيث يكون هذا مبني على قرار إستراتيجي محكم.

7/- استعمال لقطة فورية (نقطة معينة) من أداء المشروع لجعل القرار الصحيح: إن عملية إتخاذ القرار يعد منفعة للمنظمة إذ تم التحكم فيه وإتخاذه بشكل صحيح، خاصة في ظل تطبيق أو استخدام أنظمة المشروع وتتحقق فعالية القرار حسب ما أثبتته الباحثين عندما تصل المعلومات بشكل كامل ومتكامل، ثابت ودقيق، وفي الوقت المحدد، وهنا يتم بسرعة معالجتها وتحليلها وتخزينها واستخراج المفيد منها للمساهمة في إتخاذ قرار يضمن إنجاز الأداء بأفضل الطرق وتمكين المنظمات من تحسين أدائها.

8/- تعظيم قيمة سلسلة التجهيز: تمثل هذه السلسلة فرصة هامة لتحقيق الأداء العالي للمنظمات، حيث تعمل هذه الأخيرة على تطوير سلسلة تجهيزها بما يتوافق وإستراتيجية الأعمال والعمل على انتهاز القيم منها، وحتى تتمكن من إنتزاع القيمة تقوم بإستعمال أنظمة التجهيز في الوقت المناسب؛ لأن هذا مفتاح نجاح المنظمات وأساس تطورها، وبالتالي تكوين سلسلة مجهزة بكل ما تحتاجه المنظمة لإضافة قيمة فعالة لها.

9/- إستخدام تحليل الزبون لتوسيع قاعدة الزبائن وضمان ولائهم: تعمل أنظمة تخطيط موارد المشروع المصممة بالشكل الصحيح في أغلب الأحيان على منح خدمة أفضل للزبائن، وضمان تلبية احتياجاتهم في الوقت الذي يتطلب خدمتهم، ويجب أن تحقق الخدمة إشباع رغباتهم، من خلال تقديمها بجودة عالية وبأقل تكاليف وبشكل سريع لضمان بناء علاقات ثقة تزيد من تحقيق الأداء العالي للمنظمة وضمان ولائهم لها.

10/- تقييم وتبني تقنيات جديدة تشجع المنظمة: أي يجب على كل المنظمات أن تكون مهتمة بتحقيق مستويات أعلى من الأداء وليس من الضروري أن تكون حافلة بالتكنولوجيا الحديثة، بل يجب عليها اكتساب عمليات تمكنها من التحسين وتشجعها

نحو تقديم الأفضل، وذلك من خلال قيامها بتطبيق تقنيات جديدة وتقييمها لتصبح من أوائل المتبئين لها، أو لضمان متابعتها وتلائمها مع المنظمة وتحقيق سرعة إنجاز في الأداء.

المطلب الثالث: نماذج منظمة الأداء العالي

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود نماذج محدودة لمنظمات الأداء العالي، حيث يختلف تبيان تطبيقها من نموذج إلى آخر وفقاً لتصورات أصحابها. لذا، فلا يوجد نموذج متفق عليه يمكن الأخذ به وتطبيقه، وبناءً على ذلك سنحاول عرض أهمها كمايلي:

❖ نموذج Mackinsey و Galbraith :

يقوم هذا النموذج على ثلاث عناصر أساسية لمنظمة الأداء العالي، تضم بدورها عناصر فرعية، هاته العناصر تتمثل في:

(Morton, 2003, p. 07)

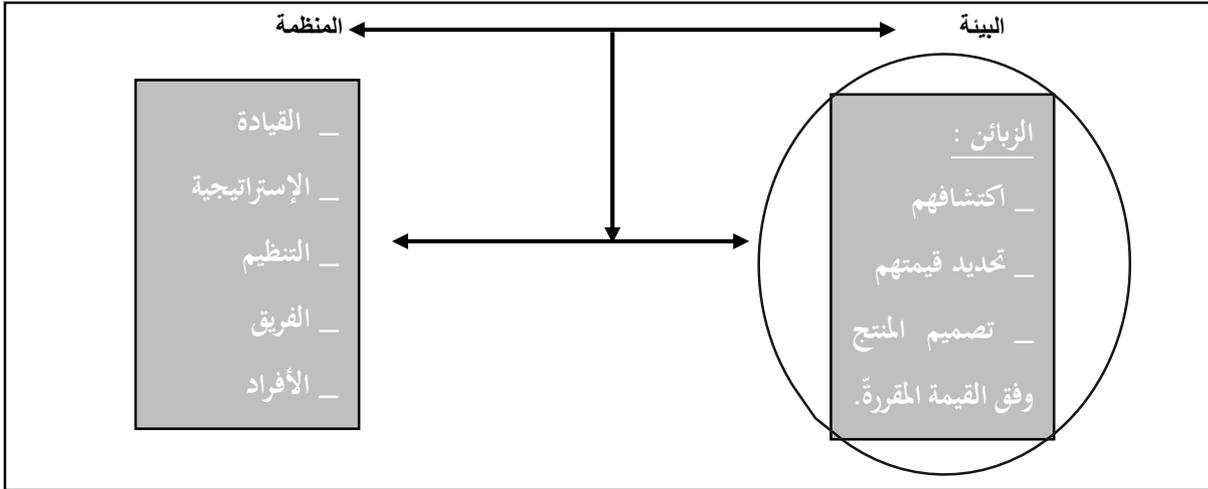
● **العنصر الأول:** يمثل المنظمة والتي تتكون من العناصر التالية: القيادة، الإستراتيجية، التنظيم، الفريق، الأفراد؛ بمعنى أنه يبين كل خاصية من خصائص منظمات الأداء العالي المذكورة سابقاً، حيث أن القيادة تعزز من أداء المنظمات ويجب أن تكون فعالة وتركز على رؤية وثقافة تعليمية بين جميع الأفراد، وذلك بما ينسجم مع رسالة المنظمة، في حين أن الإستراتيجية المتعلقة بالمنظمة الناجحة ينبغي أن تطورها في إتجاه الموازنة بين الطلب والمرونة لضمان البقاء مع تكوين علاقات إيجابية فعالة بينها وبين الزبون، وهذا في إطار الإهتمام بالقوى التنافسية، ويتطلب تحقيق التوجهات الإستراتيجية للمنظمة وخلق قيم جوهرية فعالة عملية تصميم تنظيمي تتناسب مع رسالتها وتوجهها، وتعتبر الحلقة الأهم في تحقيق كل هذا الأفراد الذين لهم القدرات والمهارات المعرفية المطلوب تكاملها ضمن عمل الفريق لتساهم في الوصول إلى أداء عالي من خلال روح العمل الجماعي التي تعزز بدورها من أداء المنظمة، وتضمن نقلها من منظمات تقليدية بقيم مطلوبة إلى منظمات أداء عالي بقيم إضافية جوهرية تعود ربحيتها على المنظمة في حد ذاتها.

● **العنصر الثاني:** يتمثل في الزبون، حيث تركز منظمات الأداء العالي عليه بكثره إنطلاقاً من اكتشافه والبحث عنه؛ بمعنى البحث عن القيمة الحقيقية لزبائنها، ثم إلى تغيير تلك القيم والأفكار والمفاهيم وفق عملية تصميمية مركزة على مخرجات تفوق توقعاتهم أو تساويها وصولاً إلى إدارة العلاقة مع الزبون، لذا وجب عليها إقامة مجموعة من العمليات الرقابية لمتابعة توجهات زبائنها ومحاولة إشراكهم في المعرفة الموجودة بما لزيادة ثقتهم إتجاهها؛ وبالتالي تكون بين المنظمة والزبون أربع عناصر أو علاقات ممتدة في: معرفة الزبون، اكتساب المعرفة من الزبون، تقديم المعرفة إلى الزبون وأخيراً الحلقة المختلطة ما بين كل هاته المعارف.

● **العنصر الثالث:** يتمثل في البيئة، حيث تركز منظمة الأداء العالي على دراسة بيئتها الخارجية التي تعمل ضمنها، وكذا تقوم بدراسة ومعرفة جميع اتجاهات التغيير فيها لأداء عملها، حيث تعمل جاهدة للتنبؤ بالتغيرات التي قد تطرأ، من أجل التكيف ومواكبة الظروف والأهم من ذلك تعديل إستراتيجياتها باستمرار بما يتماشى مع التغيرات الحادثة.

بيانياً، يظهر نموذج Mackinsey و Galbraith كمايلي :

الشكل رقم (04): النموذج المفاهيمي لمنظمة الأداء العالي من منظور Mackinsey و Galbraith



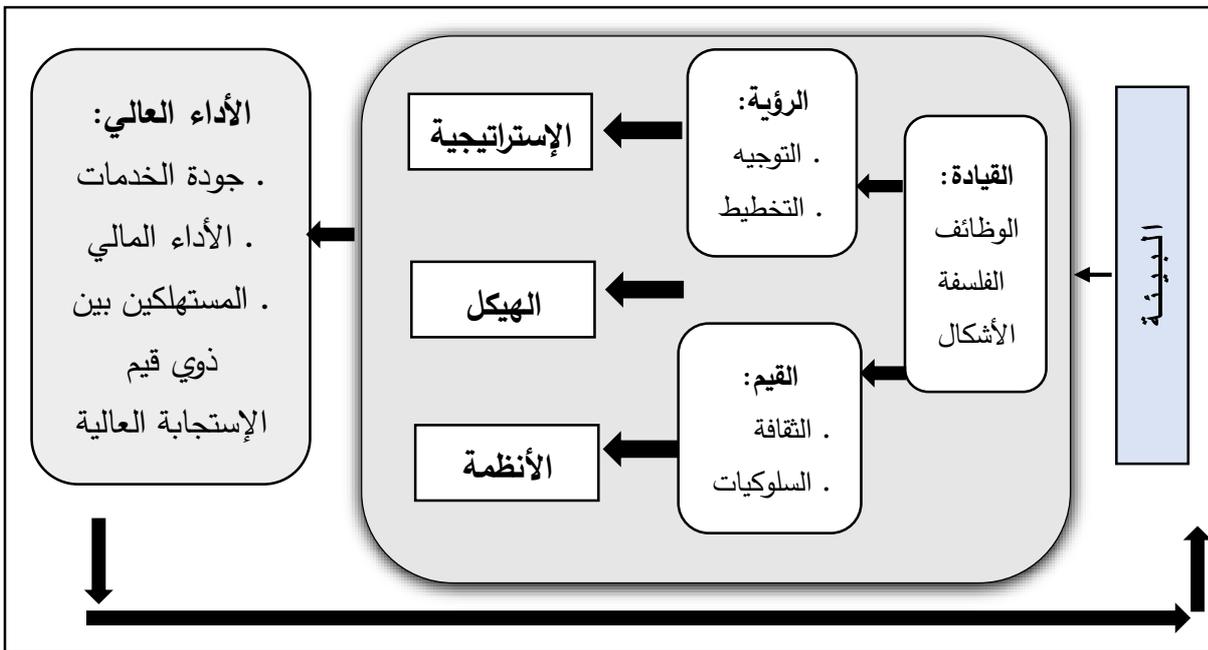
المصدر: (Morton, 2003, p. 07)

❖ نموذج Adzic, Lazic, cvijanovic

يرى أصحاب هذا النموذج، أن منظمة الأداء العالي تقيم من خلال التركيز على التأثير البيئي في إحدى خصائصها التي تمثل الركيزة الأساسية لها، وهي القيادة بوظائفها وفلسفتها وأشكالها المتعامل بها ضمن علاقات التأثير والتأثير البيئي، حيث يحدث هذا من خلال ربط مهامها بالتوجهات التنظيمية كالرؤية التي ترتبط بالتوجيه والتخطيط الشامل لمستقبل المنظمة وبناءً على أدائها، بالإضافة إلى القيم التي تشير إلى الثقافة والسلوكيات التي يتبناها القائد لإستمرار عملية (التخطيط والتوجيه). ووفقاً للرؤية والقيم، تظهر ثلاث أبعاد رئيسية للوصول إلى الأداء العالي تتمثل في: الإستراتيجية، الهيكل والأنظمة، التي تحققها وفق مؤشرات لها أهمية في تحديد درجة الأداء من جودة المخرجات، الأداء المالي والمستهلكين ذوي قيم الإستجابة العالية (الطائي، 2008، الصفحات 103-105).

يظهر النموذج بيانياً كمايلي:

الشكل رقم (05): النموذج المفاهيمي لمنظمة الأداء العالي من منظور (Adzic, Lazic, cvijanovic)



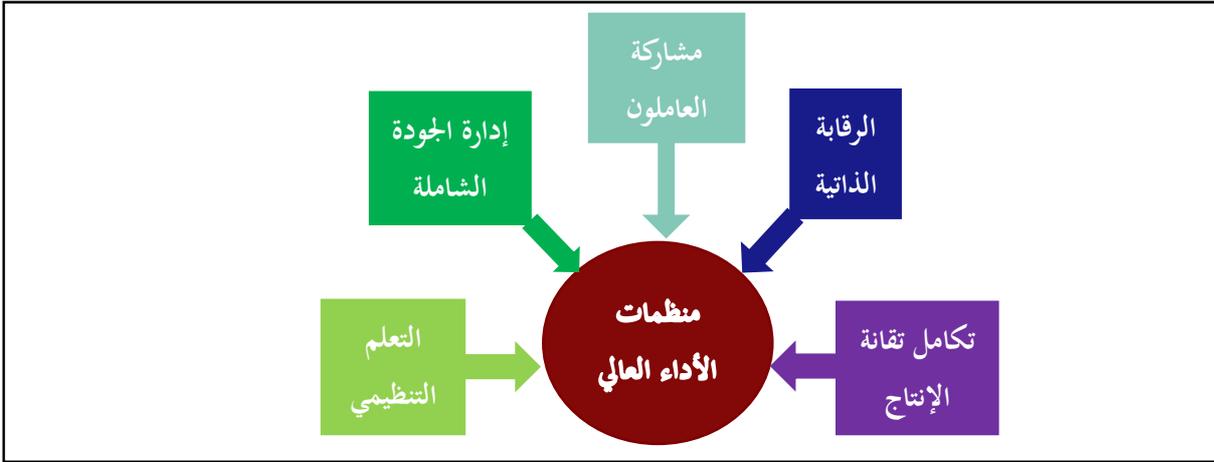
المصدر: (Adzic, Lazic, & Cvijanovic, 2005, p. 45)

❖ نموذج Schermerhon وزملاءه:

أكد معدوا هذا النموذج أن منظمة الأداء العالي هي منظمات موجودة ضمن نطاق فهم وإدراك الأفراد، ومصممة للتكيف مع تغيرات البيئة المحيطة، كما أنها تتكون من خمس مكونات أساسية، وهي: (عجام، 2018، صفحة 94)

- **مشاركة العاملون:** تعتبر مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرار عملية هادفة ومستمرة وشاملة للمستويات المختلفة للإدارة (الدنيا، المتوسطة، العليا)، حيث تختلف المشاركة من مستوى لآخر، إذ تقتصر في المستوى الأدنى على أداء الأعمال وفق التعليمات المنصوص عليها من قبل الإدارة العليا، في حين المستوى الأوسط تكون من خلال ورشات عمل نوعية، فرق عمل واقتراحات متعلقة بالعمل، أما في المستوى الأعلى فتقتصر على تمكين العاملين وتحملهم مسؤولية إتخاذ القرار، لخلق نوع من الرضا والقبول.
 - **الرقابة الذاتية:** تقع على عاتق مجموعات العمل مسؤولية إتخاذ القرار التي تتطلب تخطيط وتنفيذ وتقييم، حيث تسعى منظمة الأداء العالي على غرار المنظمات الأخرى لتكامل مجموعات العمل؛ أي العمل في نطاق جماعي تعاوني يضمن سد الفجوة بينهم، ويمكنهم هذا من إنجاز المهام والاستجابة لطلبات زبائنهم، وكذا المساهمة في تكوين فرق عمل تنافسية بإيجابية عالية.
 - **تكامل تقانة الإنتاج:** تمثل تكامل تكنولوجيا الإنتاج، حيث تعمل منظمات الأداء العالي على خلق تصميم جيد لعملها، وذلك بإستخدام نظم معلومات تسهل تكامل الأساليب بالتصنيع والخدمات التي تمثل مكونات جوهرية بالنسبة لها، وكذا استخدام تكنولوجيا مراقبة نظام (JIT)، حاسبات آلية للتحكم في خدمات التصميم... كل هذه الطرق تساهم في خلق تصميم فعال لعملياتها الإنتاجية، وتضمن الإستجابة لهذه العمليات في الوقت المحدد، حيث تتطلب المنظمات المصممة والمتغيرة أن يكون تدفق المعلومات بسيط وقادر على التكيف مع التغيرات التي يفرضها المحيط.
 - **التعلم التنظيمي:** إن المنظمات التي تدمج المعلومات في أنظمتها وعملياتها وتستخدمها بغرض الإستجابة للمواقف التي تصادفها مستقبلاً تعزز من التعلم التنظيمي، والذي يحدث عندما تحدد المنظمة التغيرات وتستجيب لها بعد عملية تحليلها.
 - **إدارة الجودة الشاملة:** إن المنظمات التي تلتزم بإستجابتها لتوقعات زبائنهم ضمن مواقع تنافسية شديدة كمنظمة الأداء العالي تكون على دراية بإحتياجاتهم، إذ أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيها يساهم في تقديم منتجاتها بجودة عالية، وخلق قيمة في المنتجات وزيادة فهم الزبائن والموردين لها، وكذا تحسين الإتصال الداخلي ومشاركة الموظفين في مراقبة وتخطيط الجودة التي تؤثر على تعلمهم وتكسبهم ثقافة جديدة تساهم في زيادة أدائها.
- بيانياً، يظهر هذا النموذج كمايلي:

الشكل رقم (06): نموذج Schermerhon وزملاؤه لمنظمات الأداء العالي



المصدر: (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2003)

❖ نموذج Gartner:

يعرض هذا النموذج المتطلبات الأساسية في بيئة عمل منظمة الأداء العالي، والتي بموجبها يمكن الإرتقاء بأداء العاملين والتأثير في أداء عملياتها وطرقها، فضلاً عن البيئة المادية لها، وتعد الأدوات والتقنيات أجزاءً جوهرية له، إذ تمكن من توفير عملية تحديد ودعم موقع عمل الأداء العالي دون الحاجة لتوصيف كل خطوة بطريقة غير مرنة، حيث يمكن إنجاز هذه المتطلبات كمايلي: (العامري، 2018، صفحة 156)

✓ **تحديد الأغراض والأهداف:** تتطلب بيئة عمل منظمة الأداء العالي أن يقوم المديرين المباشرين بوضع الإستراتيجية والأهداف ومحاولة إيصالها، وتحديد القيم، وكذا إنشاء الهيكل التنظيمي المناسب وتوفير القيادة اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

✓ **الإسناد الإداري والتشجيع:** تستدعي منظمة الأداء العالي وبأهمية قصوى ضرورة توفر إدارة لإستدامة أعمالها، سواءً كانت إدارة تنفيذية أو فريق أو قسم، والرعاية والالتزام وفهم قيمة أعمالها (التكلفة والمنفعة) لأنشطتها البشرية، وهذا من أجل خلق الإبداع، الإكتشاف، التعلم والقيادة بشكل مستمر؛ أي أن بيئة عمل هذه المنظمة تتطلب إدارة فعالة تستند عليها في تنفيذ أعمالها وفق برامج تشجيعية تزيد من إستمراريتها في تحقيق أهدافها.

✓ **العاملين محفزين إستراتيجياً:** إن موقع عمل منظمة الأداء العالي يعد بيئة تستحضر وجود المزيج الصحيح من التفاعلات والعلاقات الشخصية القوية وفرص التطوير الوظيفي والمكافآت والحوافز التي تحقق النجاح الفردي والجماعي، وتضمن تكوين أفراد متحمسين للغاية نحو تأدية عملهم.

✓ **الخبرة الفنية للمستخدم:** تُحدد مواقع عمل منظمة الأداء العالي؛ وفقاً للإسناد الفني المتنوع والنشط لسلوكيات العمل، وتماشياً مع دعم التفضيلات الشخصية التي توفر تجربة مستخدم محسنة؛ بمعنى أن تحديد عمل هذه المنظمة متوقف على خبرتها ودعمها التقني والعملي القائم على تجريد الصعوبات (التعقيدات)، ومحاولة التكيف مع التغيير لضمان قيامها بالعمل.

✓ **العمليات المرنة والإسناد التقني:** تقوم منظمة الأداء العالي بعمليات تشغيل سريعة ضمن بيئة عملها، وذلك بالإستناد على

مصادر خارجية للتكنولوجيا، حيث تحاول دمج مجموعة متنوعة من المجالات، التقنيات بما في ذلك ذكاء الأعمال، والإستعانة بمصادر خارجية للتعاون، إدارة عملياتها، إدارة المعرفة، المحتوى والإتصالات، التعلم الإلكتروني، أدواتها الإنتاجية، وموقع العمل المادي والبنية التحتية المتعلقة بمجال عملها.

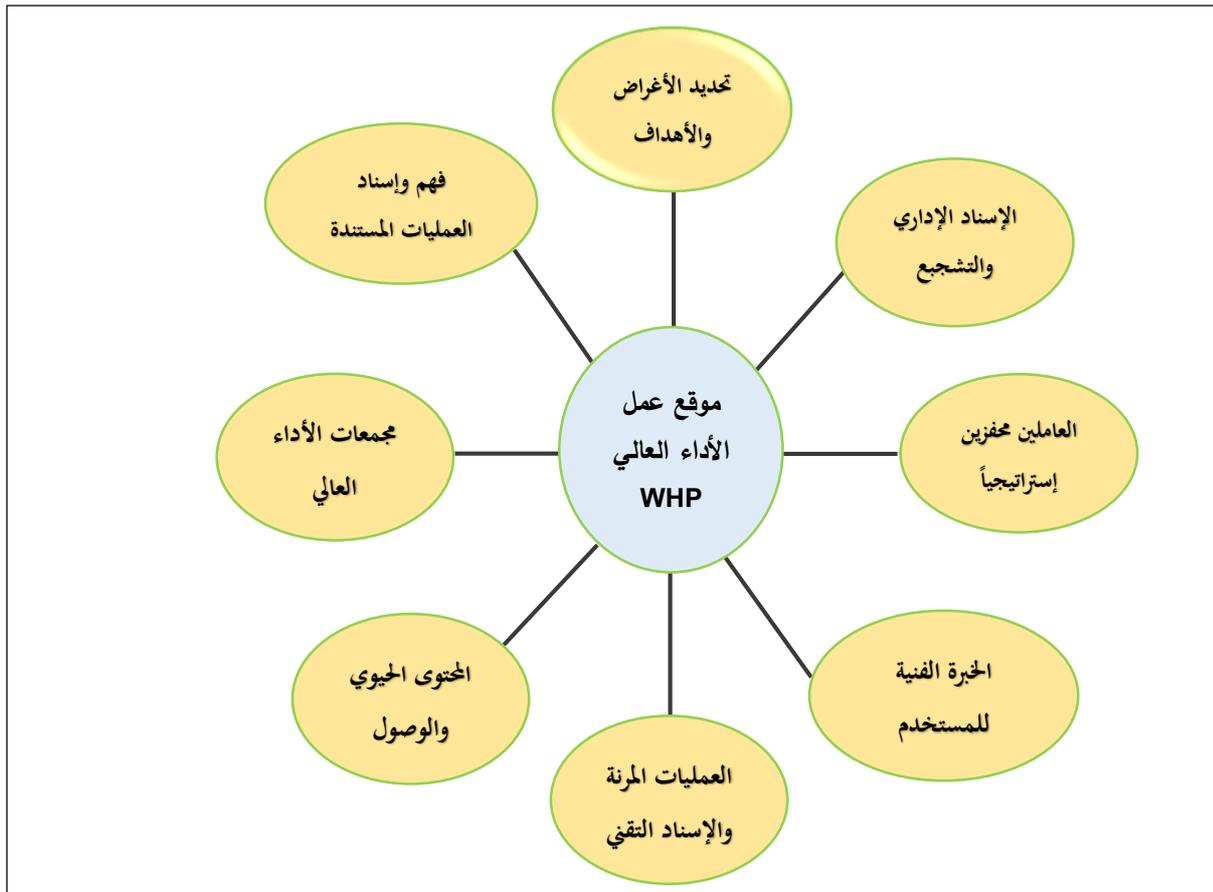
✓ **المحتوى الحيوي والوصول:** تتكون منظمات الأداء العالي من اهتمامات تعد معقدة بشكل مناسب، وذات الصلة بالعمل والمصالح التي بدورها تكون معقدة بشكل دائم، وكذا تتكون من إسناد فني وإعلامي يتمثل في الإتصالات عالية التأثير، بالإضافة إلى الدوافع وعمليات السحب والإنذارات، فضلاً عن المنظمات الداخلية، المعلومات والتجسيد، حيث تستدعي هذه المحتويات أن تكون حيوية وفعالة في العمل لتضمن وصول منظمة الأداء العالي إلى مستواها المرغوب.

✓ **مجموعات الأداء العالي:** تمثل بيئات العمل، حيث تتشكل في مجموعات داخل المنظمة وخارجها بسهولة وتذوب بنفس السهولة، لإعتبار أن الأفراد مختلفة التفكير والمنشأ ودائمة التغيير، لذا يجب ربط الأفراد بالعمل الطبيعي وبالتجمعات التي تمهم لخلق أداء عالي.

✓ **فهم وإسناد العمليات المستندة على المعرفة:** إن وجود عمليات معرفية محددة يضمن منظمة وموظفين أكثر كفاءة، حيث نجد أن منظمة الأداء العالي تستلزم إمكانية الموازنة بين عملية تحديد عملياتها وتمكينها من أن تكون مرنة، إذ تحتاج بيئة عمل هذه المنظمة إلى عمليات مدعومة ومتكاملة ذات صلة بالعمليات القائمة على المعرفة.

يُعرض هذا النموذج بيانياً، كالتالي:

الشكل رقم (07): أنموذج منظمة الأداء العالي وفق منظور Gartner



المصدر: (الفتلاوي، 2012، صفحة 61)

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري الذي توجب فيه الإشارة إلى ماهية الأداء العالي بمختلف خصائصه وأبعاده والأهمية التي يساهم في تحقيقها، وقد انبثقت منه مفاهيم فكرية معاصرة، والتي لم تنشأ من فراغ؛ بل انطلقت من أفكار ونماذج فكرية تصورية لمجموعة من الباحثين، والتي تشكل في مجملها منظمة الأداء العالي بمختلف مفاهيمها وخصائصها التي تزيد من إيضاحها، كما تطرقنا إلى أهم الأبعاد التي تركز عليها، ومختلف عناصرها الجوهرية وعوامل النجاح التي تساهم في بنائها، بالإضافة إلى طرق التحول لها، كما تم توضيح أهم الأفكار المحورية التي تقوم عليها، ومكوناتها الأساسية وأشهر النماذج التي تساهم في تحقيقها، حيث أصبحت كأساس يتم إعماله للوصول إلى الأداء المتفوق.

وفي الأخير، يتضح لنا أن منظمة الأداء العالي من المفاهيم الفكرية المعاصرة التي حظيت بإهتمام الباحثين بسبب توافقها مع تحديات متطلبات العصر الحالي، خاصة في ظل التنافسية الشديدة في بيئة الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار، لذا تتطلب الضرورة التفتيش عن مخرج تستند به المنظمات التقليدية لترسيخ وتفعيل ممارسات وخصائص منظمة الأداء العالي، والذي يكون حسب اعتقادنا على الذكاء الإستراتيجي لأهميته في إقتناص الفرص ومواجهة التهديدات وتوظيف أبعاده الرئيسية نحو المساهمة في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي. وهو ما سنحاول اظهاره في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

وعلاقته بمنظمة الأداء العالي

تمهيد:

أجبرت التحديات المعاصرة والتغيرات السريعة وظروف عدم اليقين التي تواجه المنظمات بأشكالها المختلفة المديرين والقادة على تبني إستراتيجيات وتوجهات جديدة لإدارتها وقيادتها بمهارة وذكاء كبيرين، من أجل تحقيق التميز والتفوق على منافسيهم في مجال الأعمال. ومع ذلك، فإن هذا التفوق يتطلب من المديرين إمتلاك العديد من المهارات الفكرية وتحليلاً يساعدهم على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمواجهة هذه الرهانات والتحديات التي تعاني منها هذه المنظمات، وقد برزت مصطلحات ومفاهيم حديثة تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر الذي يتميز بالحركة والتطور السريع والمتجدد، وأهمها مصطلح الذكاء الإستراتيجي كأحد أهم الأدوات والوسائل الفعالة لتوجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما تضع في أيدي قادتها مورداً أساسياً وفعالاً يمكنهم من إدراك الفرص وإغتنامها واكتشاف التهديدات وتجنبها وتوسيع نطاق فهمهم إلى إلتقاط كل ما هو موجود في بيئة الأعمال التي ينشطون فيها من ناحية، ومن ناحية أخرى لإتخاذ قرارات سليمة تستند إلى أسس صحيحة، ولإعتبار أن عملية إتخاذ القرار تعد من أهم المهام التي تؤثر على مكانة المنظمة في السوق، وخاصة عندما يتعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية.

وبناءً على ما سبق، تم تصميم هذا الفصل لعرض ماهية الذكاء الإستراتيجي وأبعاده الأساسية والتركيز على إبراز علاقته بكل بعد من أبعاد منظمة الأداء العالي، وذلك من خلال مباحثه الثلاث، والتي تمثلت في:

المبحث الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي

المبحث الثاني: مرتكزات وأسس الذكاء الإستراتيجي

المبحث الثالث: تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي من خلال الذكاء الإستراتيجي

المبحث الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي

شهدت المنظمات بمختلف أنواعها تغييراً كبيراً منذ العقد الأخير من القرن الماضي، انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية لاسيما في ظل التطورات التكنولوجية واشتداد حدة المنافسة، كون أن حالة اللاتأكد الذي يحمله المستقبل يحتم الكشف عن الملامح الأساسية له والبحث عن أساليب علمية ملائمة يمكن من خلالها استطلاع المستقبل والاستعداد لمواجهة. وهذا الأمر، استلزم ظهور الذكاء الإستراتيجي كنظام يقي المنظمة على يقظة دائمة وذات موقع تنافسي متقدم عن المنافسين. لذا، سنعمل على مستوى هذا المبحث على عرض أهم الجوانب المتعلقة به في محاولة لإبراز ماهيته.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع الذكاء

الفرع الأول: مفهوم الذكاء

ميز الله تعالى الإنسان عن سائر المخلوقات بميزة العقل للتفكير والتدبر والإختيار ضمن الخيارات المتاحة في المحيط، حيث لا يمكن التطرق له كمفردة لوحده دون المرور بجملة من النقاط الموصلة إليه من التفكير والتبصر في الكون، إذ بين القرآن الكريم ذلك في قوله تعالى: ﴿أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ﴾ (سورة الروم: 08).

ومن الناحية اللغوية، وردت كلمة ذكاء في القاموس بمعنى تمام الشيء، وهناك: "ذكاء في السن وهو تمام السن، وذكاء في الفهم؛ أي سرعة الفهم وتقبل المعرفة، ويقال ذكيت النار؛ بمعنى أتممت إشعالها، ويقال أيضاً ذكيت الشاة؛ بمعنى أتمم ذبحها وبلغت الحد الواجب منها" (حبال، 2017، الصفحات 18-19). كما، تمت الإشارة إليه في معجم اللغة الإنجليزية على أنه: يطابق لفظة "Intellect"؛ أي "الفكر، العقل، الفطنة أو النباهة"، في حين أن كلمة "Intelligence" تطلق على الذكاء أو مخلوق ذكي. بالإضافة، إلى أن له العديد من الإستعمالات اللفظية الأخرى كـ "Brain"؛ بمعنى "الفهم أو الذكاء أو شخص شديد الذكاء"، وكلمة "Wit" التي تحمل في طياتها عدة معاني كالذكاء، الذاكرة، الدهاء والعقل.

ومن الناحية الإصطلاحية، عرفه الباحثين بأنه: "قدرة عقلية فطرية عامة لدى الفرد يحاول من خلالها التكيف مع مستجدات ومطالب عقله"، كما أشار إليه **Sperman** بأنه: "قدرة فطرية عامة، أو عامل عام يؤثر في جميع أنواع النشاط العقلي مهما اختلف موضوع هذا النشاط أو شكله" (ابراهيم، صفوت، و حسين، 2018، صفحة 144)، في حين رآه **Wechsler** بأنه: "طاقه الفرد الكلية أو الشاملة، التي تمكنه من أن يعمل أو يفكر تفكيراً عقلياً، ويتعامل بنجاح مع محيطه" (العيد، 2018، صفحة 21).

وعليه، فإنه يمكن القول بأن الذكاء مفهوم يشمل القدرات العقلية التي تتعلق بالتحليل، التخطيط، حل المشكلات وبناء الإستنتاجات، سرعة الجمع والتنسيق بين الأفكار، سرعة التعلم ولفظ اللغات؛ بمعنى كل ما له صلة بالذاكرة، فضلاً عن هذا يتضمن القدرة على الإحساس وإبداء المشاعر وفهمها لدى الآخرين، وكذا انتقل لأبعد من ذلك ليصبح ميزة سلوكية مستقلة عن الإبداع، الذاكرة، الشخصية والحكمة.

الفرع الثاني: أنواع الذكاء

يعد الذكاء ملكة فطرية لدى الفرد من الناحية الإنسانية وذخيرة إدارية من جانب العمل المنظمي، وفرصة للوصول إلى النجاح وتحقيق الأهداف بصورة أفضل. لذا، فقد سعى علماء النفس لدراسته بمختلف مستوياته، حيث أثمرت بحوثهم بوجود أنواع

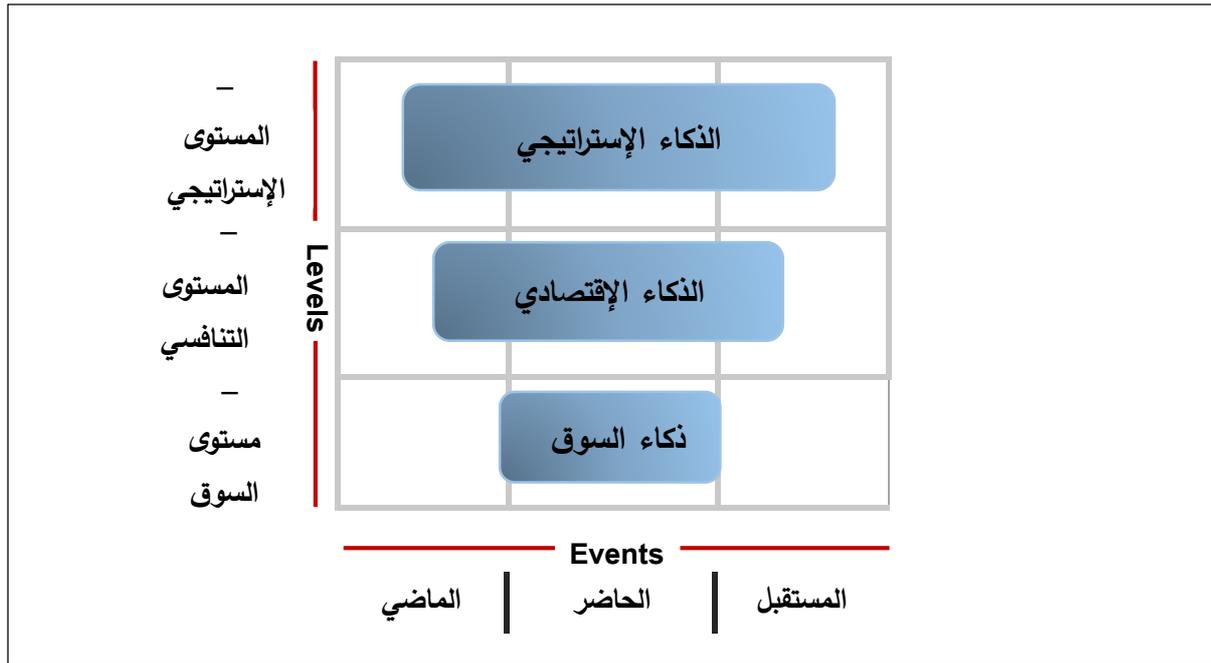
عديدة منه، وتمثلت في إحدى عشرة نوع يمكن تلخيصها كمايلي: (شكشك، 2007، صفحة 41)

- **الذكاء الإجتماعي:** يختص هذا النوع بالإنسان وفهم كل ما يحويه من أفكار وإتجاهات، وما يحمله من مشاعر وطباع ودوافع للتصرف السليم مع المواقف الإجتماعية التي تصادفه.
- **الذكاء العاطفي:** هو نوع حديث نسبياً، يمثل قدرة الفرد على ضبط إنفعالاته وتصرفاته ومحاولة توظيف هذه الإنفعالات بالطريقة المناسبة لتعظيم الفعالية والمقدرة الشخصية على إختيار القرار الصواب كرد فعل على هذه الإنفعالات؛ بمعنى أنه يتعلق بالجوانب العاطفية للفرد من استيعابها، فهمها وإدارتها، فضلاً عن هذا يعد هذا النوع ناتج ذكاء إجتماعي بإعتباره قدرة تمكن الفرد من مراقبة عواطفه وتوجيه أفكاره وسلوكه في الإتجاه الصواب.
- **الذكاء اللغوي:** يهتم بالقدرة اللغوية والمعرفية للفرد، فاللغة تعد الوسيلة الفكرية الأولى في التعبير؛ ونقصد بهذا أن الفكر واللغة هما الشيء ذاته خاصة عندما تتسم اللغة بالوضوح والتماسك (Elmechta, 2018, pp. 342-343).
- **الذكاء المنطقي الرياضي:** يعد هذا النوع مزيج تفاعلي بين التفكير المنطقي وحل المسائل (مركز ديونو لتعليم التفكير، 2017، صفحة 06)، حيث يعتبر المنطق أداة لتوضيح الفرض وما يمكن أن يستنتج منها، في حين أن الرياضيات تمثل إستدلالات عقلية لشخصية عالية التفكير، كما تمثل تعبير حيوي عن العملية المنطقية.
- **الذكاء الموسيقي:** يتضمن هذا الذكاء مهارات التأليف الموسيقي والغناء، وتذوق المقاطع الموسيقية، وفي الغالب ما ينتج عنه ألحان وأغاني شعبية خالدة تشكل جزء من التراث الحضاري للأمة.
- **الذكاء الجسمي الحركي:** يظهر هذا النوع من الذكاء من خلال المهارات الممتلكة في إستخدام الجسم كله أو أجزاء منه مثل: اليد أو الفم التي تستخدم لحل مشاكل معينة، أو في تحقيق تدفق الجمال في الحركات المنسقة وجمال الحركات التي يؤديها الشخص، وكذا الوظائف العضوية للجسم التي تسمح بالحركة وممارسة النشاط البدني بشكل مرتب وإنضباط يتطلب ذكاءً لتحقيق مفاده.
- **الذكاء البصري الفضائي:** يمثل ذكاء مكاني يوضح القدرة على إدراك وفهم الفضاء والصورة المكانية بدقة، والتركيز على تصور العالم المادي المرئي واستخدام الخبرة والذكاء البصري الذي يسمح بالتعرف على الصور المعقدة (الحارثي، 2009، صفحة 41).
- **الذكاء الطبيعي:** يعد المسؤول عن معرفة العناصر البيئية المتعلقة بالفرد؛ بمعنى تحديد كل ما يحتاجه كالتحديد الكمي للمادة الطبيعية أو ما يحيط به كالعلاقة بين الحركة والزمن، حيث يسعى الإنسان بواسطة هذا النوع من الذكاء لإكتشاف العلاقات بين الأشياء وتصنيفها، وكذا إكتشاف بعض أسرار الطبيعة مثل: خصائص المادة، الطاقة، الجاذبية، الضوء والوقت...إلخ.
- **الذكاء الوجودي:** يعد هذا الذكاء مسؤول عن تحديد موقع الذات في علاقتها مع أبعد نقاط الكون الكبيرة والصغيرة اللامتناهية؛ أي يرتبط بقدرة الفرد على تحديد موقع الذات التي لها علاقة بجوانب الوجود.
- **الذكاء الذاتي:** يتعلق بفهم الذات وما تحمله في طياتها من رغبات وقدرات لبناء نموذج فعال وعملي لها يحقق المستوى الذي يطمح الفرد لبلوغه؛ وبالتالي يتمكن من تكوين ذاته ووجوده، وكذا تحديد مستقبله بنجاح وطموح بناءً على تقديراته الصائبة وإمكانياته المتاحة.
- **الذكاء المعرفي الذهني والذكاء المجرد:** يتضمن قدرة الفرد على التعلم والإبتكار والتجريد وربط العلاقات بين الأشياء، ولعل ما يميز هذا النوع أنه يعيد تنظيم المعلومات السابقة بشكل جديد، ويكشف روابط الأحداث بطريقة تسلط الضوء على منطقيتها

وواقعيتها، فالتجريد يمثل مقياس لنضج وإستقلالية الذكاء البشري، وقدرة بدونها يبقى العقل البشري مقيداً بإدراك محدد؛ بمعنى أن الفرد يتميز بسمات تجعله ينفرد في تفكيره بإستخدام لغة الإشارات والرموز التي تعد عاملاً هاماً في بناء طبيعته والإرتقاء بها. أما في مجال الإدارة، فقد قدم علماءها تصنيفاً آخر للذكاء يتماشى مع طبيعة تخصصهم، وإن كان لا ينفى التصنيف السابق بل يكمله، وأهم أنواعه تتمثل في: (حرب قاسم، 2011، صفحة 12)

- **الذكاء الإستراتيجي:** يعد أداة لتوفير معلومات شاملة عن ما يخص المنظمة ومنحها لمتخذي القرارات في الوقت المناسب، بغية دعم وتطوير إستراتيجية المنظمة، كما يمثل موضوع الدراسة الحالية.
- **ذكاء الأعمال:** يمكن المنظمة من تحليل المعلومات المهمة المتعلقة بنشاطاتها ونشرها لضمان إستمرارية أعمالها، وإتخاذ القرارات من مصادر داخلية أو خارجية.
- **ذكاء السوق:** يوفر القدرة على تحليل مناسبي وأسواق المنظمة عبر إجراءات تساعد المدراء التنفيذيين على تحليل بيئتها الكلية.
- **الذكاء التنافسي:** يتجسد في معرفة المدراء بمنافسيهم وكل ما له علاقة بهم، حيث يمكن هذا من خلق قيمة إضافية لنظم إدارة المعرفة بالمنظمة؛ وبالتالي تتمكن من تعديل وصياغة إستراتيجيتها بما يتوافق مع تحقيق نجاحات أفضل من منافسيها بالقطاع. ويمكن أن نوضح أنواع الذكاءات التي قدمها علماء الإدارة والفرق بينها بناءً على النطاق الزمني الذي يغطيه كل نوع من هذه الأنواع، خاصة الذكاء الإستراتيجي، وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): يوضح النطاق الزمني للذكاء الإستراتيجي



المصدر: (GIA Whit papers, 2004, p. 05)

يتضح من خلال الشكل السابق، أن علماء الإدارة قد ساهموا في وضع شكل يقارن بين أنواع الذكاء الثلاثة: (الإستراتيجي، التنافسي، ذكاء السوق) بالإعتماد على النطاق الزمني الذي يشمل كل نوع من هاته الأنواع، وبناءً على المستوى الذي يشغله؛ أي يهتم به، ويتبين لنا أن ذكاء السوق يشمل النطاق المكاني ولا يتجاوز السوق المحدد؛ بمعنى أنه يهتم بالفترة الماضية وبالوقت الحالي،

ويهتم بفترة زمنية مستقبلية قصيرة جداً، في حين أن الذكاء التنافسي يشمل نطاق إهتمامه الحاضر، ويراعي الماضي والمستقبل بفترة زمنية أوسع من نطاق ذكاء السوق؛ ويعود هذا لإقتصار الذكاء التنافسي على رصد تحركات المنافسين في مختلف أنحاء السوق (داخلياً وخارجياً)، والعمل على متابعتهم ومعرفة المعلومات التي تمكن متخذي القرار من استباق توجهات السوق وتحركات المنافسين، وفهم وقياس البيئة التنافسية الخارجية للمنظمة التي تسمح بالحصول على معلومات ذكية تجعلها الرائدة على المنافسين في السوق، وأخيراً الذكاء الإستراتيجي الذي يغطي نطاق زمني ماضي ومستقبلي أوسع وأشمل من النوعين السابقين، بالإضافة إلى الحاضر، ويشمل المستوى الإستراتيجي بالمنظمة، حيث سنحاول التفصيل في ماهيته من خلال العناصر الآتية (كنوش، 2017، صفحة 06).

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الذكاء الإستراتيجي

الفرع الأول: مفهوم الذكاء الإستراتيجي

بداية نشير أن الذكاء الإستراتيجي يملك جذور تاريخية عتيقة، إذ تعود أصوله إلى تاريخ غني بالمفاهيم المختلفة، حيث أن أول استعمال له كان بالعمليات العسكرية في أواخر القرن الرابع قبل الميلاد، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ووفقاً لأحد أبرز الإستراتيجيين في العالم والمعروف بـ **Sun Tzu** الذي أشار إليه في كتابه "فن الحرب" تحت شعار: "إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة" (عوض، 2022، صفحة 920)، ويعد هذا الأخير دلالة على أهمية استخدام القائد لذكائه وجمع المعلومات عن عدوه، كما يعتبر أول الموظفين لهذا النمط من الذكاء وكالة الإستخبارات المركزية **CIA (Central Intelligence Agency)** التي قامت بتنفيذ إتفاقية الحد من التسلح، وكذا توظيف هذا الذكاء في صناعة وصياغة القرارات السياسية والإستراتيجية، إذ تعتبر الوكالة دورة الذكاء بمثابة عملية اقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يُعتمد في صناعة القرارات (حرب قاسم، 2011، الصفحات 14-15)، ومن ثم توسع أفق الذكاء الإستراتيجي ليدخل مجال منظمات الأعمال التجارية، حيث شرعت الوكالة الأوروبية والأمريكية بتأسيس مجموعات له داخل المنظمات لخلق معلومات وفيرة تفيد متخذي القرار، كما تم توفير برامج تدريب للأكاديميين على هذا النوع من الذكاء، فضلاً عن هذا قامت العديد من الدول بتأسيس شركات تحت إسمه، وذلك من أجل ضمان إجراء تحليلات إقتصادية وتحديد تطبيقاتها ضمن إستراتيجية أعمال المنظمات، والتنبؤ بنسب نمو الإنتاج، وتعد شركة **Armada** من أبرز الشركات المقدمة لخدمة الذكاء الإستراتيجي والإستشارات لشركات البيع بالتجزئة، النقل والرعاية الصحية، الخدمات المالية والمرافقة العامة (صالح، العزاوي، و ابراهيم، 2010، صفحة 136).

أما بالنسبة لتعاريفه، فقد تعددت من قبل الباحثين والأكاديميين، وهي إن كانت لا تتناقض مع بعضها البعض، إلا أنها تختلف نوعاً ما بسبب حداثة المصطلح نسبياً، فقد عرفه **Richard** على أنه: "مفهوم يرتبط على نطاق واسع بذكاء المنظمة وإستراتيجياتها، مواردها الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية" (**Russelle, 2007, p. 237**)، وعبر عنه **Gubber** بأنه: "ذكاء يأخذ بعين الإعتبار تحليل السلوك الإجتماعي والسياسي والإقتصادي للمنظمات، ويتم تقييمه من خلال عوامل أساسية كالرؤية الإستراتيجية، الموارد البشرية والقضايا الاجتماعية، الإقتصادية والسياسية للمنظمات" (**Esmaili, 2014, p. 1046**). كما نظر إليه البعض على أنه: "وسيلة توجه المنظمة نحو التطلع في مستقبلها ومساعدتها على إتخاذ قرارات أساسية مبنية على المعرفة"، فضلاً عن هذا يسمح بالإهتمام بمستقبل المؤسسة وظروفها وفق ما يتناسب مع حالتها العملية (**Abuktaish & Alkshali, 2020**).

Johnson، وعبر عنه **pp. 259-260**، بأنه: "عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تساعد صناع القرار في الحصول على المعرفة التي تدفعهم لإتخاذ القرارات، من خلال المسح البيئي للمنظمة ومن ثم تحليل المعلومات، والقدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية" (**Mark, 2007, p. 10**)، وعرف أيضاً على أنه: "خاصية يتميز بها قادة المنظمات على نحو يمكنهم من جذب الأفراد على إختلاف ميولهم، وإشاعة روح الحماس والتنافس البناء وغرس السلوك الريادي فيهم، ويعد بمثابة نظام معلوماتي متكامل وشامل يوفر المعلومات ويحللها في كافة الجوانب، وذلك بغية إستخدامها لتعزيز مواقف المنظمة وسط بيئة أعمالها" (فاضل، 2018، صفحة 178)، كما نجد من يعتبره أنه: "نظام يتكون من أبعاد ضرورية لها القدرة في رسم صورة أوضح عن مستقبل المؤسسة، كما تضمن دراسة قادة تغيير ناجحين يشتركون في صفات وأبعاد الذكاء الإستراتيجي المتمثلة في الإستشراف، الرؤية مع التفكير النظامي، الشراكة والدافعية (التحفيز، التمكين)" (**Agha, Atwa, & Kiwan, 2014, p. 66**). وقد أشار إليه **Maccoby** بأنه: "الذكاء الذي يتصف به قادة منظمات الأعمال ويتكون من خمسة عناصر أساسية وهي: (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية، الشراكة) التي تمكن القائد من فهم وتصور مستقبل المنظمة" (شامية، 2021، صفحة 18)، ويضيف **Maccoby** مفهوماً آخر له، إذ يعتبره بمثابة: القدرة المتفردة في مجال استخدام القدرات العقلية وفقاً لمنظور إستراتيجي يحقق إمكانية التفكير الشمولي ومواجهة حالات عدم التأكد، وندرة المعلومات أو محدوديتها، للتعامل بعقلانية مع الحالات والمواقف التي تساعدها على التفكير المنطقي والعمل بشكل هادف للتكيف مع البيئة المعقدة التي تتصف بالديناميكية والتغير السريع، كما حدد خمسة عناصر تشكل مكونات الذكاء الإستراتيجي، وهي: الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية والشراكة (منصور، 2021، صفحة 274)

بناءً على التعريفات السابقة، وبصورة عامة يمكن القول بأن الذكاء الإستراتيجي هو جملة العمليات التي تهدف إلى تزويد المنظمة بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة أعمالها، وتمكينها من توقع أي تغيير قد يطرأ في محيطها، وتصميم خياراتها الإستراتيجية التي تخلق قيمة للمستهلك، وتحقيق النمو المستقبلي والربح للمنظمة في الأسواق الجديدة.

الفرع الثاني: خصائص الذكاء الإستراتيجي

يتميز الذكاء الإستراتيجي كغيره من أنواع الذكاء بمجموعة من السمات التي يتم تحديدها من خلال المفاهيم والتصورات البحثية التي طرحها الباحثين والمفكرين، حيث يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (**Gitelman, Kozhevnikov, & Chebotarev, 2021, pp. 295-296**)

✓ **عملية إستراتيجية ملبئة بالمتوى وطرق الإدارة الأخرى:** أي أن الذكاء الإستراتيجي يتضمن مجموعة ونقاط جوهرية تشكل محتواه الأساسي، حيث يتطلب رؤية مستقبلية بمواصفات مطلوبة لأغراض عملية، والإستعداد لتنفيذها، بالإضافة إلى قدر هائل من المعرفة المتطورة والحديثة، ومع مجموعة متنوعة من المعلومات والحلول المبتكرة، فضلاً عن هذا يستدعي الخبرة السابقة القائمة على الحدس.

✓ **وسيلة لتصحيح الإنحرافات:** إذ يشكل الذكاء الإستراتيجي رد فعل للإنحرافات التي تحدث بالفعل، ويستدعي تعديلات لمنع المواقف السلبية، إذ يسمح هذا التصحيح بتحسين القدرات الفكرية وطرح حلول إدارية بشكل جذري، وفي غضون وقت وجيز للغاية.

✓ **أسلوب وتقنية تخدم بيئة الأعمال:** يكون من خلال توظيف المعارف والقدرات، إذ يسمح ذلك بتوليد الأفكار وإستخدام

البيانات التحليلية ومبادرة الأعمال ذات القيمة.

- ✓ عملية منهجية ومستمرة لاكتشاف الاتجاهات البيئية والسوق: ويتم ذلك من خلال إستخدام أنظمة تحليل قوية تسمح بتوليد المعرفة والأدوات الرقمية، لضمان إتخاذ قرارات طويلة الأجل.
- ✓ أداة تنبؤية: إذ يتيح الذكاء الإستراتيجي إستعداد المنظمة للتحديات غير المتوقعة في المستقبل؛ أي أنه نظام تحليلي للتعرف المبكر على التهديدات والفرص الجديدة.
- ✓ وظيفة إكتشافية: يسمح بتحديد وحل المشاكل التي تتجاوز التجربة السابقة، والتي ستواجهها المنظمة مستقبلاً.
- ✓ البحث كأداة إستجابية: يعتبر الذكاء الإستراتيجي مزيج منسق من الإجراءات، حيث يسمح بالإستجابة للإنذارات المبكرة، واغتنام الفرص ضمن البيئة الخارجية، مع الأخذ بعين الإعتبار الإشارات التي تميز التهديدات المستقبلية التي يتم إتخاذها بالتزامن مع الأحداث الهامة في الوقت الحاضر.
- ✓ تحليل شامل لتفضيلات المستهلك: يمثل الذكاء الإستراتيجي وسيلة تحليل شاملة لمختلف تغيرات وتفضيلات الزبائن.
- ✓ تنمية الوعي: تعتبر هذه الخاصية بمثابة ميزة أساسية للذكاء الإستراتيجي، حيث يسمح بنقل وتبادل المعارف والخبرات والمشاريع من خلال إنشاء شبكات إتصال وعلاقات علمية.
- ✓ تحويل الموظفين إلى مطورين نشيطين ومستخدمين للإبتكارات والحلول الإستراتيجية.

كما أضاف باحثين آخرين مفاهيم له، سمحت بإستخراج خصائص أخرى، تمثلت في: (Fernández & Marín, 2015)

- يملك طبيعة استباقية، إذ يتم إنتاجه من خلال رؤية ما هو ممكن ومرغوب فيه.
- يسمح بإيجاد واكتشاف الفرص ومواجهة التهديدات.
- خلق قيمة مضافة، وحساب المخاطر على أساس الإعتراف بالتكنولوجيا كعنصر لا يضمن النجاح دائماً.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الذكاء الإستراتيجي

الفرع الأول: أهمية الذكاء الإستراتيجي

يعد الذكاء الإستراتيجي عبر منظوماته السيف والدرع الواقي للمنظمة، لأنه يعمل على: (النجار و الحريرة، 2020، صفحة

(341)

- ✓ مساعدة المؤسسة في عملية إتخاذ القرارات.
 - ✓ تزويد متخذي القرار بالمعلومات الدقيقة التي تستند عليها قراراتهم.
 - ✓ تعزيز الكفاءات التنظيمية لتلبية المتطلبات المختلفة من التخطيط، الإتصال والإدارة الذاتية.
 - ✓ تأدية الأعمال الإستراتيجية في ظل التعقيدات البيئية التي تواجهها المنظمات.
 - ✓ تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة والحفاظ على إستمراريتها.
 - ✓ تأهيل المنظمات لتكون قادرة على الإبتكار وصياغة إستراتيجيات التغيير لإتخاذ قرارات فعالة وتحقيق وضع تنافسي متفوق.
- بالإضافة إلى: (داوود، 2016، صفحة 228)

- المساعدة على إدارة المخاطر التي تواجهها المنظمة والإستشعار بالفرص والتهديدات التي تمكنها من تحديد برامجها وسياساتها،

وضمن القدرة على التعامل مع التحديات المستقبلية وتوفير الفرص لتعزيز نجاحها.

- السماح بإستشعار التحديات التي تؤدي لتطوير إستراتيجيات المنظمة، بما يتماشى مع هذه التحديات لخلق قيمة زبائية تحقق نجاحها ونموها.
- تسهيل التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، نظراً للدور الهام الذي يلعبه في الحفاظ على إستمرارية المنظمات في ظل التغيرات البيئية المعقدة.
- توفير نوع من الكفاءات التنظيمية ويؤكّن منظمات استباقية تضمن الكفاءة والفعالية في الأداء، وتقليل المخاطرة وانتهاز الفرص لخلق نجاح دائم.

في حين نجد من أشار إلى نقاط أخرى، تتمثل في: (بن المارني، 2019، الصفحات 160-161)

- يعد الذكاء الإستراتيجي مطلب أساسي للقيادة، حيث يعمل على تعزيز السمات القيادية للقادة وصقل قدراتهم لتمكينهم من قيادة المنظمة.
- يمثل نظام متكامل لعملية إتخاذ القرار، ويساعد على تنفيذها بشكل فعال.
- يؤهل المنظمات إلى أن تكون قادرة على الإبداع وصياغة إستراتيجيات تغيير مبتكرة.
- يملك دور فعال في صياغة سياسات الإبداع، وتوفير منهجيات مبتكرة لمواجهة التحديات التي تعترض المنظمات.
- التمكين لضمان النجاح الإستراتيجي.
- تشخيص الفرص الإستراتيجية، وما يتلزم معها من تهديدات ضمن بيئة الأعمال.

الفرع الثاني: أهداف الذكاء الإستراتيجي

إن الذكاء الإستراتيجي يمثل أحد مكونات العقل الإستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته من خلال الإدراك والتفكير والتعلم، كما يعد أحد أنواع الموارد الغير ملموسة ومصادر القوة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، وأحدث نظام لها إذ يضمن الحفاظ على مركزها في السوق التنافسية، كما يضمن لها تحقيق جملة من الأهداف، والتي يمكن إدراجها في النقاط التالية:(ناصر الدين، 2022، صفحة 149)

- يسمح بتطوير قدرة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، من خلال التعلم الجماعي وخلق مستويات عالية من الإبداع والإبتكار.
- يهدف لإستخلاص النتائج والمؤشرات الحاسمة، من خلال معالجة كميات هائلة من المعلومات؛ وبالتالي بناء تنبؤات وإنذارات مبكرة.
- يساهم في توليد بدائل وخيارات إستراتيجية تسمح بمواجهة التحديات البيئية.
- بالإضافة إلى أهداف أخرى، يمكن إنجازها في النقاط التالية: (العزاوي، 2016، صفحة 312)
- تمكين المنظمات من ضمان النجاح الإستراتيجي وترسيخ السمات القيادية.
- يسمح بتحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين والتعرف على الإستراتيجيات الحالية.
- يضمن الإستفادة من القدرات الجوهرية التي يتمتع بها الفرد وربطه بالمنظمات بناءً على ما يتلائم وينسجم مع إستراتيجياتها، لضمان الإستجابة لمطلبات الزبائن بصفة إبتكارية.

- السعي لتشخيص الفرص الإستراتيجية وما يتلزم معها من تهديدات في بيئة أعمال المنظمات.
- رصد تحركات المنافسين والزبائن من خلال تداول المعلومات والإستفادة من الشراكة الإستراتيجية.
- إكتشاف المقدرات الإبداعية لدى الأفراد ومحاولة دعمها والإستفادة منها.
- خلق تفكير إستراتيجي واعي يدفع نحو تكوين معرفة إستراتيجية ورسم سيناريوهات تؤثر على إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي من شأنها تعظيم القيم المعرفية وتحقيق عوائد إيجابية.
- جمع وتحليل ونشر الإشارات التي تساعد في صنع القرار على المستوى الإستراتيجي (Fernandez & Villacanas, 2015).

كما، قد تم تقديم أهداف أخرى له، كمايلي: (عبد العال ، 2023، صفحة 697)

- ✓ تقديم إنذارات مبكرة بالتحديات المحيطة بالمنظمات، وإتخاذ الإجراءات الوقائية إتجاهها.
- ✓ يمكن المنظمات من الإستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بطريقة تنعكس على مكانة المنظمة وسمعتها بشكل إيجابي.
- ✓ الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى، من خلال تكوين قناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات.
- ✓ النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية، مع ضمان دفع المنظمات نحو إقامة تحالفات في مجال البحث والتطوير.
- ✓ تطوير الآراء حول الأحداث المستقبلية، وإعتماد هذه الأحداث كأساس لحل المشكلات.
- ✓ توفير المعلومات الإستراتيجية التي تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بهم في الحاضر والمستقبل.
- ✓ تقديم أفكار هادفة تحول المعارف والإبتكارات إلى سلع قابلة للتداول.

المبحث الثاني: مرتكزات وأسس الذكاء الإستراتيجي

في ظل تزايد التعقيد واللايقين الذين أصبح سمة المحيط الحالي، بدأت المنظمات تدرك بشكل لا يقبل الشك مدى أهمية الذكاء الإستراتيجي كصفة يجب أن تتحلى بها عقول القادة، وذلك لدوره الفعال في فك طلاسم هذا التعقيد من خلال توظيف المادة الفكرية الناتجة عن صناعة قرارات فاعلة، تمكن المنظمة من تحول نشاطها العلاجي إلى الاستباقي الذي يحقق لها التميز والاستمرارية. وعليه، سنحاول في هذا المبحث التفصيل فيه أكثر من خلال تناول أبعاده، مبادئه، مداخله وتطوير مجالات الإستثمار فيه لتحقيق فعاليته.

المطلب الأول: أبعاد ومبادئ الذكاء الإستراتيجي

الفرع الأول: أبعاد الذكاء الإستراتيجي

يمثل الذكاء الإستراتيجي منظومة متكاملة من عدة عناصر تساعد القادة على فهم وتشكيل المستقبل، والتي تحدد وفقاً

لنموذج Macooby في أربع أبعاد هي: (مطر، 2018، صفحة 11)

1. الإستشراف: يعد الإستشراف مصطلح قديم، حيث يعرف من الناحية اللغوية على أنه: "إستشرف الشيء؛ أي رفع بصره وينظر إليه" (البارودي م.، 2019، الصفحات 20-21)، أما من الناحية الإصطلاحية فإن مفهومه يقوم على التطلع نحو المستقبل

والإستعداد لتقليل حدوث التغيرات والإستجابة لها، من خلال توسيع الإدراك والوعي ومحاولة الإستفادة من التطورات المستقبلية في إتخاذ القرارات (الأيوبي و البوحي، 2020، صفحة 155)؛ أي يعد استقراء مستقبل الشيء. أما بصفته كبعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي، فهو يمثل علم شامل له مناهج متعددة التخصصات، ويسلك العديد من المسارات المفتوحة لقراءة المستقبل، والنظر في أحداثه، وذلك بغية التحديد الصحيح الواضح المبني على إعداد خطط مسبقة؛ بمعنى أنه قراءة للواقع (الحبيب و السلطان، 2021، صفحة 95)، لذلك إعتبره البعض بأنه: "جهدٌ علمي معمق، يعتمد على مؤشرات كمية أو نوعية يتم إختيارها وفقاً لطبيعة الدراسة، والغرض منه هو التنبؤ بمستقبل ظاهرة معينة من خلال اقتراح الإحتمالات والبدائل التي تختلف في درجة إحتمال حدوث أي منها" (عطا، 2015، صفحة 144)، فضلاً عن هذا، هناك من يعتبره إمكانية إسقاط الوضع الحالي على المستقبل، من خلال رؤية تطوره المستقبلي، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه، والسيطرة عليه، والإستناد على الترقب في إدارة التغيرات البيئية بطريقة هادئة ومنظمة، وكذا تفوق القادة في إعداد السيناريوهات واستيعابهم وفهمهم للعمليات المنظمية الأساسية (الصقور، 2017، صفحة 195).

وتتجلى أهميته في المنظمة من خلال مختلف المجالات التي يمسه كالتالي: (داود، 2019، صفحة 80)

✓ إعتماده للترقب في إدارة التغيرات البيئية بمحدوءٍ وأسلوبٍ منظم.

✓ الإسهام في نجاح القادة بتبني السيناريوهات من خلال تقديم أوصاف لأحداث مستقبلية بديلة.

✓ يوفر طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير إستراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

2. الرؤية المستقبلية: تعني القدرة على بناء أو تصميم منظمة في شكل نظام إجتماعي قادر على صياغة إستراتيجية عمل حقيقية، كما تمثل إدراك عقلي لنوع البيئة أو التنظيم الذي يهدف إليه القائد الإستراتيجي ويسعى لبلوغه ضمن أفق زمني واسع، ولتحقق هذه الرؤية فعاليتها يجب أن تكون واقعية، شاملة ومتكاملة لجميع أنشطة وأعمال المنظمة؛ أي تحقيق التنسيق، الربط، التكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة لتمكن المنظمة من التحكم والسيطرة على الوضع الحالي وضمان المستقبل في مجال أعمالها، فهي تحدد التوجه الإستراتيجي للمنظمة (المنزوع، 2020، صفحة 135). كما، تتعلق بالقدرة على استخدام الإستشراق والتفكير النظم في تصميم نموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول إليها، وتوجيه المسارات الموجهة نحو صناعة المستقبل، وإدراك محتوياتها، حيث يمكن إبراز دورها بالنسبة للمنظمة بصفقتها بعد أساسي من أبعاد الذكاء الإستراتيجي من خلال: (داود، 2019، صفحة 80)

- مواجهة التحديات في إدارة العمل المعرفي، ورأس المال الفكري من قبل الأشخاص ذوي التفكير الفائق والتكيف مع التحديات الحاسمة التي تحيط في المنظمة.
- تمثل الرؤى الجديدة مفتاح النجاح في عمليات التغيير الإستراتيجي.
- توفر تصور لزبائن المنظمة؛ لأنهم هدفها وغاياتها.
- تسمح بمراقبة تحركات المنظمة، ومقارنتها بالنسبة للمنظمات المنافسة.
- تشكل رؤى حديثة، وتصور رضا الزبائن عن مخرجات المنظمة وتلمس تقبلهم لها.
- الإمام بالتقنيات الجديدة لخدمة الزبائن والعاملين بأفضل الطرق.

وهذا يعني؛ أنّ الرؤية المستقبلية تشمل طموحات وتصورات لما يجب أن تكون عليه المنظمة وتعكس نظرتها المستقبلية، حيث دربت الكثير من الشخصيات الإدارية عليها لتصور الماضي والحاضر ورسم المستقبل (فاضل، 2018، صفحة 178). ولقد

أكدت الأبحاث والدراسات بأنها وصف لصورة مستقبلية تتطلع المنظمة لها، وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة. فضلاً عن هذا، تلعب دوراً هاماً في رسم خارطة طريق للموظفين بغية إتباعها من أجل إتخاذ القرار، وتحديد توجهاتهم المرغوبة إتجاه المستقبل، ويتطلب فهمها جيداً (الجبالي، 2016).

3. التفكير النظم: يمثل القدرة على دمج العناصر المختلفة معاً بهدف تحليلها بدقة وفهم كيفية تفاعلها لتشكيل نظام بميزات واضحة للأشياء التي يتعامل معها، ويرتبط هذا النموذج من التفكير بمجالات عدة منها: بحوث العمليات، تحليل النظم وهندسة النظم، حيث أن إعتماده كأحد أدوات الذكاء الإستراتيجي يمكن المنظمة من تعزيز سمات القادة الناجحين؛ أي ترسيخ السمات القيادية التي تعد ركيزة أساسية له؛ وبالتالي يتم خلق رؤية واضحة وتقييم دقيق لمسار الأحداث المحيطة بالمنظمة والعلاقات الناشئة بين الأنظمة السائدة فيها والنتائج المتحصل عليها من تلك العلاقات التي قد تستخدم المنظمة. كما، يعتبر بمثابة أسلوب يعتمد في قيامه على العلاقات المتبادلة بين مكونات المنظمة، مما يدفعها نحو العمل كوحدة واحدة متكاملة وفي تفاعل من أجل تأدية مهامها وتحقيق أهدافها، فالمنظمة عبارة عن مجموعة من الأجزاء مرتبطة بجملة من العلاقات ضمن إطار يجمع هذه الأجزاء؛ والتي بدورها تحدد سمات المنظمة وتميزها، كما تتكون بيئة المنظمة من وسيط مادي وأخلاقي، ومن المدخلات التي تشير إلى الموارد المادية والبشرية المتاحة، والعمليات وحركة التفاعل بين مدخلاتها المختلفة لتضمن تحقيق الأهداف، وكذا تتكون من المخرجات التي تمثل الناتج النهائي نتيجة العمليات المختلفة، وأخيراً التغذية المرتدة؛ والتي تشير إلى مدى تحقيق الأهداف.

علاوة على ذلك، هناك من الباحثين من يشير إليه على أنه مدخل متقدم للتفكير الإستراتيجي، وذلك نتيجة الدور الحاسم والهام الذي يلعبه في تعزيز الذكاء الإستراتيجي؛ فهو بعدٌ حديثٌ ومتقدم بالنسبة له، وأسلوب معاصر لتكييف المنظمة مع بيئتها المحيطة، وذلك لما يتمتع به من مزايا وفوائد تساهم في خدمتها، في حين أضاف آخرين بأن التفكير النظم منهج معلوماتي، إذ يستعمل كإستراتيجية معرفية لبناء التصور العقلي للعلاقات بين المكونات المختلفة للمنظمة، والتي يمكن إنجازها في خمس كلمات جوهرية، بادئة بالحرف (P) كالأتي:

- الخطة **Plan**.
- النمط **Pattern**.
- الموقع **Position**.
- تصور **Perspective**.
- حيلة **Ploy**.

من خلال ما ذكر، يمكن القول بأن التفكير النظم آلية للتفكير في أنظمة متعددة ومتنوعة. إنه، ليس نظاماً معرفيً منفصلاً بحدود، بل من هو إطار مفاهيمي متعدد التخصصات، قابل للتكيف مع مجموعة واسعة بشكل إستثنائي من المجالات (عوض، 2022، الصفحات 932-933).

4. الشراكة: تمثل مقدرة المنظمة على إمكانية إقامة تحالفات إستراتيجية تعاونية بين منظمين أو أكثر لتبادل المعلومات وبناء إستراتيجية عمل ناجحة تفيد الطرفين المتحالفين وتستغل الموارد والمعلومات المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة، فضلاً عن هذا تضمن القدرة على تعزيز العلاقات البناءة والفعالة والحفاظ عليها لما لها من أثر على القادة، فهي تعكس السمات الرئيسية التي يُكوّن من

خلالها القادة فرق فعالة، وكذلك تختص بإقامة تحالفات من نفس الصناعة لضمان المشاركة في الموارد وتطوير إستراتيجيات مشتركة وبناءة تحقق المنفعة لكلا الشريكين ضمن نطاق الأعمال (عبيد، 2022، صفحة 21). كما تمثل القدرة على تكوين وتطوير علاقات مثمرة تخدم أهداف المنظمة، وتعكس قدرة القائد على إقامة تحالفات إستراتيجية مع زبائنهم ومورديهم الرئيسيين، بحيث ينتقل المورد من كونه مجرد موفر للمنتج إلى شريك إستراتيجي، ذي رؤية مشتركة تستند على أساس الإحتياجات المتبادلة، ففي الوقت الذي يميل فيه الذكاء الشعوري أو العاطفي نحو إقامة صداقات مع الآخرين بهدف كسب دعمهم لهم، نجد أصحاب الذكاء الإستراتيجي يميلون نحو تكوين شركات وتحالفات للوصول نحو أهدافٍ مشتركة، حيث يمكن تحديد دور الشركاء من خلال ما تساهم به في إرتقاء المنظمة كالآتي: (سعودي و دهان، 2020، صفحة 598)

- تمثل أحد آليات التكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة.
- تضمن إنسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء.
- توفر إطار عمل تعاوني للمشاركة في الموارد النادرة، وفي التعاون على مواجهة تهديدات الدخول إلى أسواق جديدة.
- تساهم في إشباع حاجات المستفيدين، وتوسيع نطاق خدمتهم.
- الإبداع في حل المشكلات لخلق التفوق في الأداء، ومن ثم تحقيق قيمة إضافية كبرى لأطراف الشراكة.

5. الدافعية: تمثل قدرة القائد على تحفيز موظفيه، وتشجيعهم على تنفيذ الرؤى والتصورات التي تم وضعها، فضلاً عن توجيههم نحو هدف محدد لتعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فهي بمثابة أداة فعالة في ذلك، من خلال تأثيرها على توجهات الموظفين كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي. لذلك، من الضروري أن يكون لدى القادة ذكاءً إستراتيجي وعاطفي في نفس الوقت؛ من أجل توظيف أبعاد الذكاء العاطفي في فهم الذات وضبط النفس والتعاطف، والذكاء الإستراتيجي في توظيف أبعاده خاصة الدافعية نحو إيجاد قيادة متفوقة تحسن نوايا وأهداف العاملين بالمنظمة، كما تبني أفضل التصورات عنهم، ولقد أشار **Maccoby** إلى هذا البعد على أنه يعني القدرة على توجيه وتحفيز العاملين لتعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، من خلال تشجيعهم على تنفيذ الرؤية التي تحملها، كما حدد **Maccoby & Scudder** أربع قواعد أساسية وجبَّ على القادة إتباعها بهدف كسب ولاء موظفيهم، والتي تتمثل في: (الزهراني، 2020، الصفحات 366-367)

- **المسؤوليات:** والتي تشمل المهام والإهتمامات والمهارات.
- **العلاقات:** تشمل الإنفتاح والعمل الجماعي.
- **المكافآت:** تمثل المكافآت والحوافز التي تمنح حسب مستوى الأداء.
- **الأسباب:** والتي تعني ربط المهام بالنتائج.

وبالإضافة إلى ماسبق، فقد أكد الباحثين أن الدافعية تمثل أحد أهم ركائز النجاح الإستراتيجي، حيث أن توفرها بين جميع الموارد البشرية يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والرؤية المستقبلية، لذلك يجب على القادة الإستراتيجيين دفع الأفراد بكل الطرق والوسائل الممكنة، ومحاولة اقناعهم بالرؤية الموضوعية. لذا، يمكن القول أن الدافعية تمثل حاجة أو رغبة تنشط السلوك وتوجهه نحو هدف محدد، وكبعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي تركز على توجيه الموظفين نحو تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية التي قامت من أجلها المنظمة؛ أي أنها تعمل كقوى داخلية تحرك سلوكهم وتوجههم (حديدي، 2014، صفحة 215).

الفرع الثاني: مبادئ الذكاء الإستراتيجي

يعد الذكاء الإستراتيجي بمثابة الدرع والسيف الواقي للمنظمة من المشكلات التي تواجهها، بجميع أشكالها وأحجامها، والتي لها تأثير عميق وكبير على إدارتها، وقد صمم كمنشآت ليوفر الحماية لها، ومدّ صناعات القرار بالمعلومات اللازمة على البيئة الخارجية، وفي الوقت المناسب؛ لدعم تطوير الإستراتيجية وخلق تميز المنظمة، وذلك بالإستناد إلى مجموعة من المبادئ المتعلقة به، والتي تتمثل في: (باعمر، 2022، صفحة 09)

1. **مبدأ المشاركة:** ينظم هذا المبدأ عمليات التحوار بين مختلف أقسام المنظمة والمشاركة في صياغة السياسات بتنسيق محكم بين الأطراف مما يحقق توافق وانسجام بين قيم ومصالح المشاركين وحاجيات المستفيدين في مختلف الأنشطة الإستراتيجية.
2. **مبدأ الموضوعية:** أي أن الذكاء الإستراتيجي يتطلب مراقبة للقضايا الإستراتيجية وتحليلها ورصد مؤشرات التغير البيئية التي تحدث بشكل فجائي وطويل الأمد؛ بمعنى أنه يجب عليه دعم التصورات، التقييمات، التحليل وآليات معالجة البيانات بشكل موضوعي والإستفادة منها في المستقبل.
3. **مبدأ التوسط والتنظيم:** يساعد الذكاء الإستراتيجي على تسهيل عملية التعلم المتبادل إتجاه التصورات المختلفة للمشاركين وخلقياتهم المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة، حيث يعمل هذا المبدأ على خلق نقاشات حول التصورات داخل المنظمة، ويساعد على توفير توافق الآراء حول هذه التصورات لتفادي النزاعات والصراعات التي قد تحدث؛ أي يجب أن يتم تنسيق الذكاء الإستراتيجي في مركز المنظمة وتحليل المعلومات والبيانات المتعلقة به والتي تمثل أداة هامة لإتخاذ القرار الصائب والإتفاق عليه.
4. **مبدأ دعم القرار:** يساهم الذكاء الإستراتيجي في دعم قرار المنظمة، ومن ثم المساهمة في تحسين أدائها ومحاولة مشاركة جميع الأطراف في عملية إتخاذها.

بناءً على ما سبق، يتضح أن الذكاء الإستراتيجي يستند على جملة من المبادئ الجوهرية، التي تؤكد على الحاجة إليه في دعم متخذي القرار أثناء مراقبة وتحليل الأحداث المتعلقة بإستراتيجية المنظمة، حيث يتطلب ضرورة تنسيق هذا النوع من الذكاء داخل مراكز إدارة نظم العمليات الإدارية بالمنظمة لإتخاذ القرار المناسب القابل للتعديل، من خلال الحوار بين الإدارات المختلفة لتسهيل التعلم المتبادل، وتوفير الآليات المناسبة لحل النزاعات والخلافات، من خلال مبدأ المشاركة والموضوعية، دعم القرار والوساطة، والتنظيم بالتوازي مع الجوانب الأخلاقية والقانونية في جمع المعلومات، فضلاً عن الحفاظ على سرية المعلومات وعدم الكشف عنها لضمان الوصول إلى قرارات إستراتيجية متميزة وفعالة، وخلق قدرة على تحقيق مستوى متقدم على المنافسين.

المطلب الثاني: مجالات الإستثمار في الذكاء الإستراتيجي وشروط فعاليته

الفرع الأول: مجالات الإستثمار في الذكاء الإستراتيجي

يعتبر الذكاء الإستراتيجي أداة فعالة في المنظمة، وتمثل مجالات الإستثمار فيه إمكانية لتوظيف نتائجه بإدارة منظمات الأعمال. وفيما يلي أمثلة على ذلك: (ربيعي، 2021، الصفحات 60-61)

➤ طرح Wassermann فكرة المنظمة الذكية لغرض الدخول في منافسة عالمية لها علاقة بتمكين منظمات الأعمال الدولية من تطبيق فكرة إدارة سلسلة التوريد في بيئة المنافسة العالمية، وذلك حتى يتمكن صانعي القرار من الاستجابة للزبائن الدوليين وإبرام العقود كجزء من إدارة شبكة الأعمال الإلكترونية؛ وبالتالي المساهمة في زيادة الربحية وتعزيز قوة جذب الموارد البشرية، الزبائن، المورد

والمستثمرين الذين يمثلون فرصاً تدعم قدرات منظمات الأعمال. وهنا، يستثمر الذكاء الإستراتيجي في استخدام البرامج لضمان تنشيط سلاسل التوريد الافتراضية، التخطيط والجدولة والتحكم.

➤ أكد **Heberlin** على الدور الهام للذكاء الإستراتيجي وإستثماره في التنبؤ بأي هجمات أو عمليات تجسس على شبكات المعلومات، واكتشاف أي هجمات جديدة، والحفاظ على أمن شبكات المعلومات، فضلاً عن اكتشاف الانتهاكات في الوقت المناسب.

➤ قدم الباحثين تأكيداً لفكرة العالم **Herbert Simon**، والتي بموجبها يمكن إستثمار الذكاء الاستراتيجي كغرض لاكتشاف وتحليل المشكلات الإستراتيجية وكأساس لتصميم الخيارات الإستراتيجية والإختيار الإستراتيجي من أجل تنفيذها وتحقيق النتائج الإستراتيجية المتوقعة منها.

➤ يعد الذكاء الإستراتيجي أداة أساسية لتطوير السياسات والخطط لبرامج تنفيذ القانون الحديثة. كما أنه شكل من أشكال الذكاء المطبق على جميع مستويات الإدارة، سواءً كان يساعد في توزيع الموارد واستخدامها، أو في مساعدة المديرين على فهم المتطلبات المعقدة للنظام العام، أو تقديم الدعم التحليلي على مستوى المنظمة والحكومة للمساعدة في تخطيط سياسة عدالة ككل. وعلى مدى السنوات القليلة الماضية، كان هناك إرتفاع مفاجئ في تطبيق خدمات الذكاء بمختلف المجالات المدنية، والتي تشمل تخطيط تنفيذ القانون، وتخطيط سياسة الحكومة، علم الجريمة، مراكز الدراسة الأكاديمية الأخرى والصناعة. لذا يمكن القول، أن الذكاء الإستراتيجي كان موجوداً منذ القرون وبأشكال عديدة وأغراضاً مختلفة، إذ يخدم الجوانب العسكرية والسياسية والاجتماعية في أوقات الحرب والسلم على حدٍ سواء، فضلاً عن السعي لفهم وشرح سلوك الآخرين.

➤ لعل التطبيقات الأكثر شيوعاً للذكاء الإستراتيجي هي تطوير الخطط الإستراتيجية وخطط الإستثمار الرأسمالي والبحث والابتكار على المدى الطويل. وبشكل أكثر تحديداً، فإن هذا النوع من الذكاء يرتبط بإتخاذ القرارات الإستراتيجية الكبيرة، التحالف الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية، الاستشارات الإستراتيجية، التخطيط، والاستخبارات الأمنية القوية.

الفرع الثاني: شروط فعالية الذكاء الإستراتيجي

إنَّ ضمان فعالية الذكاء الإستراتيجي تتطلب توفر مجموعة من الشروط التي يمكن إيجازها في النقاط التالية: (ربيعي، 2021،

الصفحات 54-55)

- يتطلب معلومات إستراتيجية، حيث تأخذ المعلومات قيمة أكبر عندما يكون لدى المنظمة إطار منظم ومبرمج من خلال أطر ذات وظائف محددة بذاتها.
- توافر الحد الأدنى من الهياكل التنظيمية والمستويات الإدارية.
- توفر عملية إتصال داخلي جيدة تسمح بنقل المعلومات لمن يستحقها عبر جميع المستويات التنظيمية المختلفة دون إحتكارها من قبل شخص واحد؛ لأن اليقظة تتطلب عمل جماعي وليس فردي.
- ضرورة توفر مهارات عالية يتطلب تنفيذها دون إنقطاع وبجدية صارمة.
- ضبط التوقيت؛ بمعنى التحكم في الوقت وإدارته، وكذا العمل في نطاق جماعي بروح قوية ومتماسكة.

المطلب الثالث مداخل ونماذج قياس الذكاء الإستراتيجي

الفرع الأول: مداخل الذكاء الإستراتيجي

يعتبر الذكاء الإستراتيجي عملية منهجية مستمرة لإستخراج معلومات هامة ذات قيمة إستراتيجية، وبشكل يسهل تنفيذها ويدعم إتخاذ القرار على المدى البعيد، حيث تسعى المنظمات في ظل إعتماده لتبني منهجين يعدان الأكثر شيوعاً ويعتبران أهم مداخله، وهما:

1. المدخل الوظيفي: تعمل إدارة المنظمات اليوم في ظل ممارسة أعمالها الحالية بتنظيم أقسامها على أساس وظيفي كالإنتاج، التسويق، الموارد البشرية والمالية وغيرها من المستويات الوظيفية الأخرى، وتعتمد هذه الإدارات على جمع المعلومات من الدائرة المعنية ليتم تقديمها للإدارة العليا، وفي ظل المعلومات المجمعّة يتم تحليل المعلومات لإستخدامها من قبل الإدارة العليا لإعتبارها طرف مساهم في صنع القرار؛ لأنّ كل دائرة أو قسم تعمل بشكل فردي أو بمعزل عن الأقسام الأخرى في عملية جمعها للمعلومات؛ وبالتالي تكون عملية إتخاذ القرار مقتصرة على عائقها؛ أي أن هذا المدخل يوضح للمنظمة بأنّها تعتمد على صناعة القرار المركزي وبأنّ مسؤولية صناعته تعود بشكل أساسي إلى مستوياتها العليا، فضلاً عن هذا يتضح من خلال هذا المدخل أن الذكاء الإستراتيجي يقتصر على جهة معينة تعكس غياب العمل الجماعي والمشاركة في عملية إتخاذ القرار؛ وبالتالي يقتصر هذا المدخل على المنظمات التي تعتمد على المركزية في إتخاذ القرار والتي نادراً ما يتم تبادل المعلومات واستعمالها من طرف المستويات الأخرى (Mark, 2007, p. 05). ويتضح أن المنظمات التي تطبق هذا النهج الوظيفي هي التي تلجأ لإتباع أسلوب مركزي في إتخاذ قراراتها، حيث تعتمد على إدارتها العليا في إتخاذ هذا القرار، وتقسيم العمل داخلها يكون على أساس وظيفي؛ وبالتالي تعمل هذه المنظمات على توجيه الذكاء الإستراتيجي لدعم عملياتها لإتخاذ قرار إتجاه الإدارة العليا لها، بينما نجد الإدارات تعمل بمعزل عن غيرها من الإدارات الأخرى لتطوير التصورات في تنفيذ إستراتيجياتها في ضوء المعرفة المحدودة. وهذا، ما يتطلب من المدراء التنفيذيون التنبؤ بعمليات إتخاذ القرار التشغيلي دون اللجوء للذكاء الإستراتيجي الذي يعد مهمة الإدارة العليا؛ أي أنه يجب تجنب الغموض أو التناقض في تفسير المعرفة المتولدة أو الناتجة للوصول إلى القرار الصحيح، فتوظيف هذا النوع من الذكاء كعملية تلقى مفادها بمنح فوائد كبرى للمنظمة (السرسك، 2020، صفحة 34).

2. المدخل العملياتي: قدم الباحثين تفسيراً يوضح الإختلاف الجوهرى بين المدخل الوظيفي والمدخل العملياتي، حيث يتم تطبيق هذا الأخير في المنظمات التي تتبع الطريقة اللامركزية في الإدارة؛ بمعنى أنّ المعرفة التنظيمية أو إتخاذ القرار ليس فقط مسؤولية الإدارة العليا، ولكن يجب إستخدام الذكاء الإستراتيجي لتلبية احتياجات جميع الوحدات التشغيلية بالمنظمة؛ أي أنه مدخل يرتكز على جوانب إيجابية توضح إختلافه على المدخل الوظيفي لكونه يسمح لجميع الموظفين بالمشاركة في رسم توقعاتهم إتجاه مستقبل المنظمة من خلال إتخاذ قرارات خاصة في ظل التغيرات السريعة الحادثة بالبيئة، لذا يجب جمع المعلومات وتحليلها ثم توظيفها في الإستراتيجيات لانتهاز الفرص المستقبلية (اليساري، 2017، الصفحات 37-38). ويُعرف المدخل العملياتي بطريقة المعالجة، ويتضح جلياً أنه يختلف تماماً على المدخل الوظيفي، وذلك لقيامه على عدد من الإفتراضات والمبادئ، والتي يمكن ذكرها على النحو التالي: (الشماسين، 2013، صفحة 18)

■ لا تقع مسؤولية جمع المعلومات واتخاذ القرارات على عاتق الإدارة العليا في المنظمة، بل هي مسؤولية مطلوبة من قبل مديري الإدارات الأخرى. لذلك، يجب توجيه الذكاء نحو تلبية احتياجاتهم من المعلومات واحتياجات وحدات أعمالهم هي الأخرى، حيث يتم تبادل المعلومات في جميع أنحاء المنظمة.

■ تشجع هذه اللامركزية على تكوين معلومات وتصورات متنوعة من قبل الموظفين حول مستقبل المنظمة، ويعد هذا مهم؛ لأن التغيرات في الصناعات والأسواق والزبائن تتراكم بسرعة كبيرة، بحيث لا تستطيع مجموعة واحدة من كبار المديرين التنفيذيين التعامل مع الإشارات من بيئة العمل، ولا يمكن تحويلها بطريقة مناسبة إلى أفكار جديدة ومختلفة حول الإستراتيجيات وفرص العمل المستقبلية.

■ تتيح برامج إدارة المعلومات الوصول إلى المصادر المختلفة للذكاء الإستراتيجي من قبل المديرين الذين يعملون على حل المشاكل والقضايا العامة في أي مكانٍ ووقتٍ.

الفرع الثاني: نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي

بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الإستراتيجي وتناقش احتياجاتها لهذا النوع من الذكاء، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تتسم بها بيئة أعمالها، وفي ظل التطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي وفرت الوصول السريع للمعلومات بغض النظر عن المسافات، ومن هنا برزت أهميته في دعم عملياتها وتطويرها، لكن الحقيقة أن توفر هذا النوع من الذكاء في المنظمة لا يعني أنها حققت أهدافها المرغوبة، وذلك ما لم تكن تتمتع بالكفاءة المطلوبة. وفي هذا السياق، اختلفت التصورات الفكرية والبحثية حول قياس كفاءة الذكاء الإستراتيجي، إذ قدم علماء الإدارة والباحثين مجموعة من النماذج التي تباين طرحها الفكري من نموذج لآخر، ويمكن إيجازها كالتالي: (مرهج، 2023، الصفحات 26-27)

❖ نموذج Tregor & Zimerman:

قُدّم هذا النموذج لقياس الذكاء الإستراتيجي، حيث يمثل في مجمله مجموعة من الأسئلة الموجهة للقادة وأعضاء الإدارة ويتم الرد على هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا"، وكلما طرح المزيد من الأسئلة وكان الجواب هو "لا" فإن إستراتيجية المنظمة ليست سليمة؛ أي أن الذكاء الإستراتيجي يقل فيها، وهذا ما يفسر الأوضاع الغير جيدة للمنظمة، والعكس صحيح.

❖ نموذج Castillo:

يوضح هذا النموذج عملية قياس الذكاء الإستراتيجي، والتي تتم وفق أربع محاور مرتبة كالتالي:

✓ **الإستشراف:** هو نوع من الفعل الإيجابي الذي تتأخر نتائجه، ولكنه يساهم في تطوير المنظمة ويضيف قيمة لها، حيث أن هناك من ينتظر ما يأتي به المستقبل، وهناك من يسارع نحو المستقبل بإستخدام أدوات وآليات مستقبلية. (رضوان ، 2013، صفحة 10).

✓ **الذكاء الإقتصادي:** يمثل عملية بحث وتحليل ونشر وإثراء موارد المعلومات القائمة على نظام المعلومات بالمنظمة، حيث تلعب المعلومات حلقة وصل بين هذه الأخيرة والمحيط الذي تتواجد فيه، فهي تستجيب لأدنى التغيرات الحادثة بالبيئة مع الحفاظ على المعلومات، ومنه يمكن وضع إستراتيجيات للحفاظ على قدرتها ومكانتها التنافسية وضمان إستمراريتها (ضيات، 2013، صفحة 228).

✓ **إدارة المعرفة:** تعد المعرفة بمثابة مفاتيح تسمح لنا بفتح الزمن وإستباق الواقع ومعرفة مراكز التوازن أو الإستقرار، كما تسمح بتحقيق الأهداف بصفة سهلة وسريعة دون الحاجة إلى التغذية المرتدة أو التجربة والخطأ؛ لأنها تحدد المطلوب والصحيح فوراً، وتمثل إدارة المعرفة فرصة لتوفير وإتاحة المعلومات لجميع موظفي المنظمة والمستفيدين منها، وكل من لهم صلة بها، فضلاً عن هذا تعتبر عملية إدارية تحوي على مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية محددة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، ولعل أهم ما يميز تطبيقاتها هو الإستثمار الكفاء والأمثل لرأس المال الفكري، والحرص على تحويله لقوة إنتاجية تساهم بشكل فعال في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءته بالمنظمة (مسلم، 2015، الصفحات 20-21).

✓ **المقارنة المرجعية:** تمثل أسلوب للمنظمة، حيث يمكن أن تكون مصدراً مهماً للأفكار وممارسات جديدة في تحسين أدائها، إذ تتبنى هذا الأسلوب أفضل الشركات والأكثر خبرةً وموارداً، وتكنولوجيا، ويمكن الإشارة إلى أن المنظمة عند قيامها بالمقارنة المرجعية لا تتعلم فقط من المنظمات المنافسة لها، بل يمكنها الإستفادة والتعلم من فروعها المتعددة أو مصانعها وخطواتها الإنتاجية إن وجدت، أو من تجاربها السابقة، ويهدف هذا الأسلوب من المقارنة لتحسين مستوى أدائها وتطوير مكانتها في المحيط، إذ يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المقارنة المرجعية كمايلي: (نجم ، 2013 ، صفحة 420).

- **المقارنة المرجعية الوظيفية:** تتم فيها مقارنة المجالات مثل الإدارة، خدمة الزبون، جودة المنتج أو الخدمة... مع مجالات المنظمة الممتازة، والعاملة في أي صناعة دون إشتراط تماثل قطاع الصناعة أو المنتجات أو الخدمات وما شابه ذلك.
- **المقارنة المرجعية التنافسية:** تكون هذه المقارنة مع المنافسين المباشرين للمنظمة، وضمن المجال الذي تعمل فيه؛ أي يشترط أن يكون من نفس المجال بهدف السماح بتحديد الفجوة مع المنافس الذي يشكل تهديداً لها.
- **المقارنة المرجعية الداخلية:** تقتصر على المنظمات التي تملك فروع، مصانع، خطوط إنتاجية متعددة، حيث يمكن تحديد الفرع أو المصلحة أو الخط الإنتاجي المتفوق ليكون بمثابة المرجع الذي تجرى به المقارنة، إذ يمكن أن تطبق بشكل جيد في الشركات التي تملك برامج طويلة المدى للتحسين المستمر.

وتعتمد عملية قياس الذكاء الإستراتيجي على طرح عدد الأسئلة حول هذه المحاور الأربعة المذكورة.

❖ **نموذج Maccoby:** فُدم هذا النموذج هو الآخر لتقديم جملة من المحاور التي تُطرح حولها مجموعة من الأسئلة، وتمثل

هذه المحاور في الأبعاد الأساسية التي يتركز عليها الذكاء الإستراتيجي، والتي تتمثل في:

✓ الإستشراق.

✓ الرؤية المستقبلية.

✓ التفكير النظم.

✓ الدافعية.

✓ الشراكة.

❖ **نموذج Georghiou:** يوضح صاحب هذا النموذج أن عملية قياس الذكاء الإستراتيجي، تتم من خلال العناصر التالية:

▪ التقييم: يمثل تحليل الأهداف السابقة للمنظمة، من أجل تخصيص الموارد والسياسات بها.

▪ الإستشراق: يمثل بُعد أساسي للذكاء الإستراتيجي، تم التفصيل فيه سابقاً في عنصر الأبعاد.

▪ **التقييم التكنولوجي:** يشمل توقع التأثيرات وردود الفعل لتقليل التكاليف البشرية والاجتماعية، ولمعرفة كيفية التعامل مع التكنولوجيا في المجتمع ويمكن اعتبار التكنولوجيا ميزة تنافسية للمنظمة.

❖ **نموذج اللجنة الأوروبية:** قدمت اللجنة هذا النموذج الذي يقيس الذكاء الإستراتيجي كنظام يتكون من عنصرين أساسيين هما: (أبو عيادة، 2016، الصفحات 20-21)

▪ **الذكاء الإقتصادي:** يمثل مجموعة الأدوات والأساليب التي تدعم عملية إتخاذ القرارات، وتهدف لصياغة الإستراتيجيات التي تخلق تطوراً للمنظمات.

▪ **إدارة المعرفة:** تعبر المعرفة عن الإتصال والتواصل بكفاءة وفاعلية، وتعد إدارة المعرفة بمثابة توجه ونهج يشمل الإجراءات المحددة والمنظمة، والتي تهدف لتبسيط عملية جمع المعلومات بصفة دائمة، وتطويرها، وعملية مشاركة رأس المال الفكري للمنظمة فيها؛ وذلك لغرض تحقيق النفع والإستفادة من إدارة هذه المعرفة.

إستناداً على ما سبق، يمكن القول أن جميع نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي تستند في تفسيرها على محاور، والتي تستدعي بدورها طرح جملة من الأسئلة حولها، كما أن جميع النماذج المذكورة تتطلب الإستشراف كبعد أساسي وعنصر فعال ومهم للذكاء الإستراتيجي.

المبحث الثالث: تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي من خلال الذكاء الإستراتيجي

إن تحول المنظمة إلى منظمة الأداء العالي يعني أنها تستطيع الصمود في العالم المتغير واحتلال مكانة لها بين المنظمات المتميزة، غير أن النقلة ليست بوصفة جاهزة تطبقها فتصبح منظمة الأداء العالي في ليلة وضحاها. فهي أصعب من ذلك بكثير لأنها نموذج تنظيمي يدعو إلى تبني أنماط فكرية جديدة، وأسلوب حياة تتغير معه كل المفاهيم التي طالما تعود عليها العاملون، وتتطلب تغيرات كبرى في العقليات وأنماط التفكير من أجل إشاعة ثقافة التعلم والإنتحاح. لذلك، فنحن نعتقد أن الذكاء الإستراتيجي يمثل كعمود أساسي لتحقيق أبعاد هذا النوع من المنظمات بإعتباره جهاز كاشف للبيئة الخارجية، وفي نفس الوقت يمكن من خلاله التحكم وإدارة البيئة الداخلية للمنظمة، خاصة وإن ماتم عرضه من قبل يظهر وجود علاقة تلازمية بينهما، سنعمل على إظهارها في هذا المبحث.

المطلب الأول: علاقة الذكاء الإستراتيجي بالتحسين المستمر

الفرع الأول: مفهوم التحسين المستمر

يعتبر التحسين المستمر كلمة مركبة من جزئين تعني التغيير للأفضل، ويطلق عليه بالكايزن التي تعد كلمة يابانية إبتكرها **Taiichi Ohno** كوسيلة لتحقيق قيادة المنظمات الصناعية والمالية، حيث عرف على أنه: "فلسفة إدارية تهدف للعمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالألات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر"، فهذه الفلسفة تعد أحد ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر (الشميلي، 2017، صفحة 19)، كما ينظر إلى التحسين على أنه: "عملية تشمل الجميع الموظفين المديرين على حد سواء، وينطوي على إعادة ترتيب وتصميم مستمر في مختلف عناصر المنظمة، وإعادة التفكير الدائم في الأنماط المتعلقة بعناصر وبيئة عملها". لذا، فإنه يعد: آلية هادفة وواضحة مصممة لإحداث تغيير إيجابي ومستمر

لمخرجات وإجراءات المنظمة ومختلف أنظمتها وأفرادها وكل من لهم صلة بتنفيذ عملياتها عبر مرور الزمن (Smylie, 2010, p. 24)

بصفة عامة، يمكن القول بأن التحسين المستمر هو عملية إدارية تهدف لتطوير العمليات والأنشطة والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر من أجل زيادة فعالية المنظمة نحو بلوغ أهدافها عبر مرور الزمن. كما أنّ، هناك مؤشرات عامة توضح هذه العملية، والتي أوجب علينا الإشارة إليها في النقاط التالية: (عبد النبي، 2019، صفحة 15)

- استخدام تقنية المراجعة والتي تمكن من البحث عن أفضل التطبيقات والممارسات العملية في مجال أعمال المنظمة، وضمان إنجاز أداء أفضل، والذي يمثل في نهاية المطاف جوهر عملية التحسين المستمر.
 - استخدام الرقابة والتحكم في العمليات من خلال بعض المقاييس كخفض نسبة التلف أو تخفيض دورة حياة المنتج.
 - تحسين العمليات بشكل يجعلها قابلة للتعديل بكفاءة وفعالية.
 - التخلي عن الأنشطة التي لا تدر قيمة من خلال عملية الفحص المستمر لها وللعمليات.
 - توقع احتياجات الزبائن بغية إجراء تحسينات تدريجية تضمن الوصول لتحقيق رضاهم وخلق الولاء للمؤسسة.
- لذا، فإن الإهتمام بالتحسين المستمر كعامل من عوامل منظمة الأداء العالي يتطلب حسن إدارته إتباع منهجية علمية تتمثل في: (De Wall A. , 2011, p. 15)

- تبني إستراتيجية تميزها عن المنظمات الأخرى بشكل واضح، من خلال تطوير عدد من البدائل لتعويض الإستراتيجيات الغير صالحة للتنفيذ.
- بذل كل ما في وسعها لتحقيق إستراتيجية فريدة من نوعها، من خلال تبسيط وتحسين عملياتها لضمان قدرتها على الإستجابة للتغيرات الجديدة بكفاءة وفعالية.
- القضاء على الإجراءات غير الضرورية والمعلومات الزائدة.
- قياس أداء المنظمة وكل ما يهمها والإبلاغ عنه.
- قياس التقدم في تحقيق الأهداف، والإبلاغ عن المعلومات المالية وغير المالية من قبل أعضاء المنظمة.
- إبتكار كفاءات بشرية بصفة أساسية وتوعيتهم بأهمية التحسين المستمر لتحقيق أفضل النتائج.
- خلق تطورات سريعة في المنتجات والخدمات لضمان الإستجابة لتغيرات السوق وتحقيق ميزة تنافسية.

الفرع الثاني: الذكاء الإستراتيجي والتحسين المستمر

يرى البعض أن الذكاء الإستراتيجي أداة إدارية فعالة تساهم في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال، والحفاظ على استمراريته في ظل التهديدات التي تواجهها وانتهاز الفرص التي توفرها بيئة عملها، إذ يتطلب هذا التحسين تدخل الأفراد ومشاركتهم في صياغة خططها وسياساتها للمساهمة في إتخاذ قرارات إستراتيجية تضمن مجابهة تحديات المحيط؛ أي يتم توظيف الذكاء الإستراتيجي لتمكين المنظمة من تجسيد التحسين المستمر بالإعتماد على الكفاءات البشرية ودراسة تغيرات المحيط التي تسمح بتوقع التغيرات المستقبلية، مما تندفع المنظمة نحو التحسين إستعداداً للتغيير الذي قد يطرأ؛ وبالتالي تقوم ببناء إستراتيجيات تحسين مناسبة للتكيف مع هذه التغيرات وتضمن الإستعداد التام لها (البوسعيدي، 2019، الصفحات 166-167)، فالذكاء الإستراتيجي بأبعاده، مما لا شك فيه سيكسب منظمة الأداء العالي ثقافة تحسين مستمر تمكنها من مواجهة منافسيها وتحدياتها، وضمان بقائها

واستمراريتها، فمن جانبه يسمح بخلق رؤية مستقبلية تعد مفتاح للنجاح في عمليات التغيير والتحسين الإستراتيجي الدائم، ومن جهة أخرى يمنحها فرصة لخلق تصور عن غايات واحتياجات زبائنها، ورسم تحركات المنظمات المنافسة لها وتكوين صورة واضحة عن رؤى زبائنها وتفضيلاتهم والإلمام بالتقنيات الحديثة التي تساهم في تحسين أدائها نحو خدمتهم، وهذا يعني، أن تجمع أبعاد الذكاء الإستراتيجي وفلسفة قيادتهم يساهم بسرعة عالية في تحسين عمليات المنظمة بناءً على المعرفة البيئية والتحرري لتقليل المخاطر وتقييم التنبؤات والمعلومات المستقبلية التي تساهم في ضمان الإستباقية، ويعد هذا قيمة إضافية لها يساهم في تحقيق نمو أرباحها المستقبلية (كنعان، 2018، الصفحات 307-310). لذا، فإن الذكاء الإستراتيجي بمختلف أبعاده عملية منهجية مستمرة توفر قيمة إستراتيجية تسهل من عملية إتخاذ القرارات وتحسن مخرجات المنظمة المقدمة لزبائنها، وتعتبر المشاركة في صياغة هذا القرار الإستراتيجي وسيلة للتطوير والتجديد بعرض الأفكار الإبتكارية والمتجددة بإستمرار، والتي تهدف بدورها لخلق أداء أفضل؛ وبالتالي يدخل كل هذا التطوير والتجديد ضمن عملية التحسين المستمر (كنوش، 2017، الصفحات 92-93).

المطلب الثاني: علاقة الذكاء الإستراتيجي بالإنفتاح والتوجه الفعال

الفرع الأول: مفهوم الإنفتاح والتوجه الفعال

تهدف المنظمات في ظل توجهاتها المختلفة نحو إعتتماد الإنفتاح والتوجه الفعال، حيث يعد الإنفتاح: "توجه لا يمكن كبحه"، كما يمثل مفهوم وفلسفة شاملة تؤدي إلى تغيير إيجابي (ماكينيس، 2017، الصفحات 113-135). وبشير **Warren & Newman** إلى أن التوجه يمثل: "وظيفة يتعامل بها المدراء مع رؤوسهم بخطوات منظمة ومدروسة من أجل تنفيذ الخطط" (شلي، 2017، صفحة 144)، في حين يشير إليه آخرون بأنه مرحلة مهمة في العملية الإدارية، حيث يهدف إلى إصدار الأوامر والتعليمات، وتقديم التوجيهات للموظفين بصفة صحيحة، وإطلاعهم على طريقة كيفية تنفيذ العمل والقيادات والإدارات التي تصدر الأوامر وتوجه التعليمات إلى المرؤوسين، بهدف تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة. ويضمن التوجه فعاليته عندما يستخدم كوظيفة توجيهية، تُعنى في المقام الأول بإصدار الأوامر لتوجيه المرؤوسين حول كيفية أداء واجباتهم من خلال الظروف والأوضاع الفعلية المتاحة في بيئة العمل، فضلاً عن تحفيزهم مادياً ومعنوياً ودفعهم للقيام بواجباتهم، بشرط أن تكون الأوامر والتعليمات واضحة وصریحة وتحدد الهدف المنشود (بدر و الصباغ، 2020، صفحة 151).

لقد أصبحت إدارة المنظمات اليوم تهتم بالإنفتاح على عاملها وتوجيههم، وذلك من خلال عقد حوارات، إجتماعات وندوات دورية لسماع آرائهم ومقترحاتهم، والتواصل معهم والعمل على توجيههم بما يخدمها ويعزز أدائها، حيث تعمل على تشجيع موظفيها وتحملهم المسؤولية، وتوفير لهم فرص التعلم، ولقد أكد **De wall** بأن ثقافة منظمة الأداء العالي متميزة وفق هذا البعد؛ لكون أن هذه المنظمة تسمح لموظفيها بإرتكاب الأخطاء، وتعتبر الخطأ فرصة للتعلم؛ أي أنها تتيح فرصة تعلم وتبادل المعرفة لجميع موظفيها بغرض تحسين مستوى أدائها، بالإضافة إلى أنها تعمل على بناء علاقات جيدة مع المساهمين والشركاء فيها، فضلاً عن تكوين علاقات بناءة وفعالة مع زبائنها ومورديها، وذلك بالسماح لهم بتقديم مشاركتهم وعرض أفكارهم وهذا بهدف خلق تقديم أفضل لمخرجاتها، كما أشار البعض بأن الإنفتاح والتوجه الفعال كبعد من أبعاد منظمة الأداء العالي لا يقتصر على خلق الإنفتاح فحسب، بل على توظيفه من خلال تشجيع العاملين على تحمل المخاطرة وتبادل المعرفة وتطوير قدراتهم وتقبل مشاركتهم الشخصية في إدارة أعمالها، حيث نجد أن منظمة الأداء العالي تسعى دوماً نحو التجديد والتطوير لتوثيق المرونة والعمل على خلق مساحة كافية

للمشاركات الشخصية في أنشطتها؛ فهي تعتبر نفسها المسؤولة عن التغيير وتبادل الخبرات والمعرفة من أجل الوصول إلى أفكار جديدة، وترقية عملها ورفع مستوى أدائها؛ وبالتالي يمكن القول، بأن المنظمات تسعى للتوجه نحو الإنفتاح والتوجه الفعال بداعي الكشف عن طلب مشاركة عاملها في الأمور الهامة، حيث يتم هذا الكشف من خلال معرفة آرائهم بشكل مستمر وإشراكهم في مختلف عملياتها التجارية والتنظيمية والهامة بالنسبة لها، لتسمح لهم بالتجربة وإرتكاب الأخطاء من أجل تعلم المخاطرة. وفي هذا الصدد، تسمح منظمة الأداء العالي بتبادل المعرفة بغرض إنتاج أفكار مطورة وجديدة تساهم في زيادة وتحسين نتائجها، بالإضافة إلى تحفيز موظفيها على التغيير والتجديد المستمر لزيادة قوتهم الديناميكية داخلها وتكوين معرفة وقيمة إضافية لهم (الشمري، الحكيم، الطرقي، و الشبلاوي، 2022، صفحة 27).

علاوة على هذا، نجد أن منظمات الأداء العالي تهدف إلى إعتتماد الإنفتاح والتوجه الفعال في العمل كبعد من أبعادها لتحقيق مجموعة من النتائج وليس الإقتصار على خاصية خلق ثقافة إنفتاح فحسب، ولعل أهم هذه النتائج ما يلي: (الشمري، 2003، صفحة 309)

- إشراك العاملين في مختلف الأعمال الهامة وإقامة حوارات لمناقشة آرائهم والعناية بها.
- يُمكن العاملين من إجراء تجارب والتعلم من أخطائهم؛ أي يصبح الخطأ فرصة للتعلم.
- تشجع عاملها على تحمل نوع من المخاطرة المحسوبة وتبادل المعارف التي تكسبها أفكار جديدة، وتساهم في تحقيق نتائج أفضل.
- تشجيع العاملين على خلق الشعور بالحاجة نحو التغيير والتجديد والمشاركة الشخصية لإدارة تلك المنظمات لهذه العملية.

الفرع الثاني: الذكاء الإستراتيجي والإنفتاح والتوجه الفعال

يعتبر الإنفتاح والتوجه الفعال ركيزة أساسية لأي منظمة، إذ يترجم علاقتها بالأطراف التابعين لها، ويتطلب توصيفه ليحقق النتائج المرجوة، فإدارة منظمة الأداء العالي تهتم بأراء موظفيها من خلال إقامة حوارات معهم وإشراكهم في كل الأعمال الهامة، كما تمكنهم من إجراء التجارب والتعلم من الأخطاء وتشجعهم على إتخاذ نوع من المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة من أجل الحصول على أفكار جديدة تساهم في تحقيق نتائج أفضل، وهنا نجد الذكاء الإستراتيجي وسط هذه المنظمة يسعى جاهداً لجعل الإنفتاح والتوجه الفعال يخدمها بشكل أمثل من خلال المراقبة الدائمة والمستمرة للتأثيرات البيئية والحياة التي يعيشها الفرد وثقافته ونمط تفكيره التي تختلف من شخص لآخر، وكذا التأكد من فعالية توصيفه وتطبيقه الفعلي ومدى توافقه مع ثقافة المنظمة، فهذا النوع من المنظمات يسعى من خلال الذكاء الإستراتيجي لإستقراء المستقبل والتعلم المنهجي من التجارب الحديثة والعلاقات الناشئة والثقافات المتبادلة بينها وبين المنظمات الأخرى.

وفي ظل التغيرات المستمرة ومختلف الأحداث والقرارات المفاجئة تجد منظمة الأداء العالي نفسها ملزمة بتشجيع أفرادها العاملين وتطوير قابليتهم نحو تقبل التغيير والدفع إتجاه تحقيقه، والمشاركة الشخصية فيه لضمان إدارة المنظمات في ظل الإنفتاح؛ بمعنى أن هذه المنظمة تتمتع بثقافة منفتحة، لذا نجدها ملزمة بتبني الذكاء الإستراتيجي كآلية فعالة تضمن الإنفتاح والتوجه الفعال بشكل إيجابي وتضمن مجابهة مختلف التحديات والتغيرات ضمن بيئة أعمالها، وهذا من أجل تحقيق تطور فكري ومعرفي يحسن أدائها ويطور الفرد ويخلق له نوع من النظم وفق الحوار وتبادل المعلومات القيمة التي تحقق زاد معرفي وقيمة مضافة لها (العامري، 2018، الصفحات 48-50، 160).

المطلب الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي بجودة الإدارة

الفرع الأول: مفهوم جودة الإدارة

قدم **Fredric Taylor** تعريفاً مختصراً للإدارة وهي: "أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية" (البارودي م.، 2015، صفحة 14)، في حين نجد أن الجودة تشير لغوياً إلى المقابلة والإتفاق والمطابقة، وفي ذات السياق أشير إليها قديماً ب: "الدقة والإتقان في البناء" (أبو النصر م.، 2008، صفحة 25)، أما إصطلاحاً، وحسب هيئة المواصفات البريطانية **BSI: The British Standards Institution** فتمثل: "مجموعة الخصائص والملامح المتصلة بالمنتج أو الخدمة المقدمة والتي تظهر مقدرتها على إرضاء الحاجات الصريحة والضمنية للعملاء، أو المستفيدين منها" (المصري، البوهي، ماجد، و عبد الرحيم، 2018، الصفحات 311-312)، ثم تطور مفهومها وأصبحت لا تقتصر على تحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن وتلبيتها لضمان ولائه للمنظمة؛ بل أصبحت تركز على أداء العمل بالطريقة الصحيحة التي تمكن من ضمان تلبية الزبائن سواءً مقدمي الخدمة أو مستهلكي السلعة (أبو النصر م.، 2015، الصفحات 41-49).

تعتبر جودة الإدارة بمنظمات الأداء العالي سمة مميزة لها، يحرص فيها المدراء على بناء علاقات ثقة مع موظفيها في جميع المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، مما يعكس مستويات عالية من الإلتزام والحماس والتوافق مع الآخرين، وضمان تادية أعمالهم بنزاهة، كما يعمل هؤلاء المدراء على إتخاذ قرارات توجههم نحو النشاط؛ أي إدارة التركيز على القرارات والإجراءات الأساسية وتجنب التفصيل في التحليل. بالإضافة إلى ماسبق، فإن إدارة هذه المنظمة تتميز باهتمامها بتدريب موظفيها لزيادة قدرتهم على تحقيق نتائج أفضل من خلال تقديم الدعم لها والمساعدة والحماية من التدخل الخارجي، وفي ظل هذا الدعم تحملهم مسؤولية نتائجهم وأدائهم وتعمل على مراقبتهم ومحاسبة المتعثرين في تحقيق النتائج المرغوبة (الياسري و العامري، 2022، صفحة 204). كما تعتبر جودة الإدارة عاملاً حاسماً لمنظمة الأداء العالي، حيث ينطبق هذا العامل في الإدارة التي تحظى بثقة موظفيها، وفي ذات الوقت تتمتع بنزاهتهم، ونحاول غرس نزاهتها وقيمها فيهم، فإدارة المنظمة بمثابة نموذج يحتذى به، خاصة إذا كانت فعالة وذات كفاءة وجودة عالية، فتحقيق جودة الإدارة يضمن للمنظمة السرعة في إتخاذ القرار؛ أي إتخاذ الإجراءات بسرعة. بالإضافة إلى هذا، فإن تحقيق هذه الجودة متوقف على تدريب الموظفين نحو تحقيق أفضل النتائج، وتركيز المنظمة على الوصول إلى أفضلها، فالنتائج الجيدة غايةٌ وهدفٌ بالنسبة لها. وفي هذا الصدد، تطبق منظمة الأداء العالي قيادة قوية متماسكة وواثقة؛ وهذا يعد أمر حاسماً لها لضمان تحقيق هذا البعد (Hejitel & de Waal, 2017, p. 104).

الفرع الثاني: الذكاء الإستراتيجي وجودة الإدارة

تشكل الجودة محوراً أساسياً ترتكز عليه مختلف مخرجات المنظمة، وهذا في ظل تنوع مجالات أعمالها وعلاقاتها الخارجية وتأثرها بتغيرات بيئتها التي تستدعي منها مواصلة البحث والإستمرار في إحداث التغيير والتطوير لتحقيق الجودة والمحافظة عليها لنيل رضا زبائنها، فتحقيق الجودة يتجسد من خلال عمل إدارة المنظمة بالشكل الصحيح ومطابقة هذا العمل مع المتطلبات الضرورية، حيث أن ما يتمتع به الذكاء الإستراتيجي من خصائص وأبعاد يعد بمثابة قدرات تصنع التجديد والنجاح المستمر بطرق وآليات مبتكرة، ووفق نماذج قياسية في إدارة الجودة، وضمان الإبداع والإبتكار، لذا فإن تحقيق الأداء المتفوق أو المتميز والنجاحات

الإستراتيجية لم يكن وليد الصدفة، إنما هو محصلة تفاعل أبعاده المتمثلة في: (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الدافعية، الشراكة)، التي تدفع إدارة المنظمة نحو تحقيق أهدافها المرغوبة. وبالتالي، فإن مساهمة الذكاء الإستراتيجي في تحقيق جودة الإدارة تكمن من خلال العمل على إدراك أهميته وقدرته في التعامل مع المستجدات البيئية بنجاح وتميز، وكذا تجسيده كأرضية صلبة وآلية حديثة بمجال التسيير تعزز من مستوى الأداء وتضمن الجودة كمنهجية ضرورية لإستمرار عملها، بالإضافة لدوره في استقراء المستقبل لتطوير الإستراتيجيات على المدى الطويل، زد على هذا يمكن من إثارة المنافسة بين العاملين لتحفيزهم على الإنجاز والإبتكار وضمان جودة الإدارة وكل ما له علاقة بها (ساوس و ربيعي، 2021، الصفحات 510-511، 515).

وبناءً على ماسبق، يمكن القول أن الذكاء الإستراتيجي يكتسي أهمية بالغة ودور حيوي مهم يمكن المنظمات من بناء قاعدة انطلاق صحيحة لأعمالها وتنفيذها بكفاءة وفاعلية تجعلها تكتسي طابع الجودة في إدارتها.

المطلب الرابع: علاقة الذكاء الإستراتيجي بجودة القوى العاملة

الفرع الأول: مفهوم جودة القوى العاملة

تُعبّر القوى العاملة بصفة عامة في مجال أعمال المنظمات عن جميع الأفراد القادرين على العمل والذين تتوفر فيهم المقومات الأساسية المتمثلة في: (شلاي، 2016، صفحة 07)

1/- قدرة الفرد على العمل.

2/- رغبة الفرد في العمل.

3/- استعداد وتهيئة الفرد للعمل.

كما أكد **Andre De Wall** إلى أن جودة القوى العاملة بمنظمة الأداء العالي تتعلق بضمان جودة الموظفين وكل ما له علاقة بأدائهم فيها، حيث تحرص لتحقيق جودتهم على إختيار المؤهلين منهم والذين تستوفي شروطها، كما تعمل على تكوينهم وتحميلهم مسؤولية نتائجهم بإعتبارهم مصدر إلهامها في تحقيق نتائج غير عادية؛ بمعنى أنها تقوم على إختيارهم وفق ما يتصفون به من المرونة والتنوع والتكامل والقدرة على العمل الجماعي بشكل فعال لتكوين علاقات فعالة مع مورديها وزبائنها، حيث ترفع هذه الأخيرة من مستويات أدائها (المرشدي، 2019، صفحة 99).

الفرع الثاني: الذكاء الإستراتيجي وجودة القوى العاملة

مما لا شك فيه أن مفهوم القوى العاملة له مكانة عالية بالمنظمات نظراً لدورها الفعال في تحقيق النتائج، ومن ثم الأداء العالي، حيث يعتبر تحديد القيم والكفاءات والمواهب الهامة والحيوية بالمنظمة مكسب جوهري لها، لذا تسعى لإستقطاب قوى عاملة ذات خلفيات متنوعة وتوجهات حادة نحو تحقيق الأهداف، وكذا توفير نظام مراقبة أدائهم والتميز بين الأداء العالي منهم والأداء المتدني مع ضمان ربط أداء الفرد بأداء الفريق والإدارة ككل ومن ثم بأهداف المنظمة أجمع (أبو الجداول، 2012، صفحة 276)، وهنا نجد الذكاء الإستراتيجي الممارس داخل منظمة الأداء العالي يسعى لتشكيل مجموعة من القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، وكذا توضيح القدرات الفهمية لدى القوى العاملة وإدراك حقيقتها والمساهمة في رسم سلوكهم في سبيل تحقيق أهدافها والتكيف مع المستجدات البيئية (الشماسين، 2013، صفحة 11)، حيث أن تحقيق مستوى عالي من الجودة يعتمد على الإستخدام الكفء لمهارات وقدرات القوى العاملة بالمنظمة؛ فهي تعتمد على أدائها في جميع مستوياتها التنظيمية، كما تضعهم

نصب ومحل إهتمامها في مختلف جوانبها بدءاً من عملية التوظيف التي تضمن إختيار وتعيين الموظفين ذوي الذكاء الفعال والموهبة والخبرة العالية لشغل الوظائف الإدارية مروراً بعملية التدريب، وإنهاءً بأنظمة التعويضات التي تحدد الأجور والمكافآت وأساليب التحفيز وتكوين فرق العمل ذات القيم والجودة الفعالة في تحقيق الأهداف المرجوة (عزاز و سوامية، 2020، صفحة 18). بمعنى أن، الذكاء الإستراتيجي يعكس قدرة الفرد على التفكير بالإستناد على قوى غير واعية وغير مدركة، لكنها تساهم في صناعة مستقبل المنظمة (حسين، 2019، صفحة 665)؛ أي أن جودة القوى العاملة تتحقق بجودة ممارسة الذكاء الإستراتيجي؛ بمعنى آخر كلما سعت المنظمة لضبط هذا النوع من الذكاء وإعتباره كأداة إدارية تستخدمها لإتخاذ القرارات المتعلقة بالقضايا الهامة والشاملة بما وبجميع المساهمين فيها. لذا، ينبغي على المنظمات تطوير مواردها البشرية والإهتمام بهم وإعدادهم بالشكل الجيد، وذلك لما يملكونه من ذكاء إستراتيجي يساهم في خدمتها ودفعهم نحو الإبداع وطرح أفكار وحلول إبتكارية وتكوين فرق عمل جماعية مبنية على أساس التعلم واكتساب المعرفة لخلق نتائج إستثنائية، وتوفير جودة عالية للموظفين بالمنظمة (هماش، 2020، صفحة 43). ويتضح أن منظمة الأداء العالي تسعى للإهتمام بجودة قواها العاملة، إذ تحاول تجميعهم بصفة متنوعة من ناحية المهارات والإختصاصات، وتقوم بتدريبهم لتطوير هذه المهارات وإكسابهم ثقافة تعلم جديدة تزيد من مستوى ذكائهم نحو إكتشاف التغيرات ومواجهتها (عبد الكريم ق.، 2017، صفحة 174).

وبالتالي، يمكن القول بأن الذكاء الإستراتيجي قاعدة فعالة لضمان جودة القوى العاملة انطلاقاً من توظيفهم المتنوع وتطوير مهارتهم وتعليمهم، إلى عملية تكوينهم الفعالة نحو إكتشاف المشاكل العملية وطرح الأفكار الإبداعية والمبتكرة لإيجاد حلولاً للمشاكل التنظيمية، وصولاً إلى تحقيق نتائج إستثنائية؛ أي أن هذا النوع من الذكاء يمثل عملية تساهم في تحميل العاملين مسؤولية أعمالهم للإستفادة من أخطائهم واكتسابهم تجربة تمكنهم من ضمان جودتهم وجودة مخرجات المنظمة التي توجب عليها توظيف هذه العملية بصفة مستمرة ودقيقة تضمن كفاءة وإتقان قواها العاملة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تقدم، يمكن القول أنّ أهم ما تميز عن ظهور الذكاء هو تكريس أداة فعالة تضمن جودة المنظمة واستمرارية أداؤها وفق أبعاد إستراتيجية تعرف بالذكاء الإستراتيجي الموجه لخدمتها وإدارة المخاطر التي تواجهها وانتهاز الفرص التي تتيحها بيئة أعمالها، والتكيف مع المستجدات المختلفة، وذلك لضمان الحفاظ على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى الطويل، ولخلق قيمة لربائنها ونمو أرباحها المستقبلية، كما وجد في هذا السياق منظمات تتطلع للتفوق والتميز عن غيرها من المنظمات، عرفت بمنظمة الأداء العالي والتي تميل نحو تحقيق النجاح والتركيز على الزبائن بتخطيط وتنسيق من قبل فريق عملها المتنوع والمتكامل، حيث يوفر تطبيق الذكاء الإستراتيجي بهذه المنظمة فرصة لبنائها وتميزها من خلال تحقيق التحسين المستمر، الإنفتاح والتوجه الفعال، جودة الإدارة وجودة القوى العاملة. وهذه الخلاصة لن تكتمل صحتها ما لم يتم إختبارها على أرض الواقع، لذا سنعمل على إيضاحها في الفصل التطبيقي الموالي من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة سيلاس (CILAS) للإسمنت -بسكرة-.

الفصل التطبيقي:

تطبيق وإختبار نموذج الدراسة

بمؤسسة الإسمنت سيلاس "CILAS"

-بسكرة-

تمهيد:

بعد أن تعرضنا للفصلين النظريين منظمة الأداء العالي والذكاء الإستراتيجي، وكذا ضبط النموذج الافتراضي للأثر بينهما؛ فإنه يتعين علينا التأكد من صحة التوجه وإختباره ميدانياً من خلال هذا الفصل التطبيقي، فالتسلح بالمنهجية العلمية المتعلقة بالجانب النظري لوحده غير كافي، بل يتطلب تقنيات البحث الميداني وأدوات التحكم في إستعمالها، وقد وقع إختيارنا على أحد أهم المؤسسات العاملة في قطاع الإسمنت بالولاية ألا وهي مؤسسة الإسمنت "CILAS" -بسكرة-، لذلك سنعمل على إيضاح مراحل العمل الميداني بدءاً من تعريف المؤسسة قيد الدراسة مروراً بتحديد وسائل الحصول على المعلومات، ثم تحليل البيانات قصد الوقوف على إختبار الفرضيات التي طرحت في مقدمة الدراسة والوصول بشكل نهائي لتحقيق الهدف المتمثل في الوقوف على واقع المؤسسة من جانب ممارسة الذكاء الاستراتيجي وأبعاد منظمة الأداء العالي، وكذا الأثر بينهما للخروج بتوصيات تفيد الباحثين، وربما تكون نقطة إنطلاق لأبحاث مشابهة.

وعليه، تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم بمؤسسة الإسمنت "CILAS" -بسكرة-

المبحث الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت "CILAS" -بسكرة-

أدركت الجزائر في الآونة الأخيرة أهمية القطاع الصناعي لما يقدمه من إنجازات هامة، لذا سعت إلى إحداث وتدعيم المشاريع والمؤسسات الناشطة في قطاع الإسمنت الذي يلعب دوراً كبيراً في حركة البناء والتعمير، ويمكن الجزم بأنه يدخل ضمن المجال البيئي الذي يتطلب عناية بالغة، لذا سنحاول التحدث عن مؤسسة الإسمنت "Lafarge Holcim" ابتداءً من نشأتها وإطارها القانوني مروراً بتقديم مؤسسة سيلاس "CILAS" -بسكرة- برؤيتها، استراتيجيتها، هيكلها التنظيمي والأهداف التي ترمي إليها، وأخيراً تحديد مجتمع وعينة الدراسة وهذا وفق أربعة مطالب.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت "Lafarge Holcim en algérie"الفرع الأول: نبذة عن مؤسسة الإسمنت "Lafarge Holcim en algérie"

عرفت مؤسسة "Lafarge Holcim" الجزائرية من قبل بإسم مختصر (ACC) وهو (Algerian Ciment Company) أي بإسم المؤسسة الجزائرية للإسمنت التي كانت تابعة للمجموعة المصرية "Orascom" منذ 03 مارس 2003 إلى غاية سنة 2008، وتعد آنذاك أول مؤسسة مملوكة بالكامل للقطاع الخاص في الجزائر، وخلال سنة 2009 باشرت الدولة الجزائرية إهتمامها بقطاع الإسمنت، وأصبحت آنذاك المؤسسة ملكاً لمجموعة "Lafarge" الفرنسية للإسمنت، إذ تم نقل حصة 100%، وقد نقلت 14000 مؤسسة "Orascom" من مواد البناء القابضة إلى مجموعة الإسمنت الفرنسية؛ أي ما يزيد عن 12 مليار دولار، وفي إطار هذا بدأت مؤسسة "Lafarge" الفرنسية في بناء شركات ومشاريع نوعية هدفها خدمة الزبائن وتحقيق طاقات إنتاجية تزود قطاع الإسمنت بالجزائر وتحقق إشباعاً له في مجال البناء، وخلال سنة 2015 نشأت شركة "Lafarge Holcim" نتيجة اندماج شركة "Lafarge" الفرنسية وشركة "Holcim" السويسرية لتحقيق قيمة إنتاجية عالية، وتعمل شركة "Lafarge Holcim" الجزائرية وفق شعار "إذن العالم يبني بشكل أفضل"، وتعد هذه الأخيرة شركة علمية رائدة في مجال مواد البناء والحلول التي تخدم البنائين والمهندسين المعماريين والمهندسين في جميع أنحاء العالم، إذ تنتج المجموعة الإسمنت، الرخام والخرسانة الجاهزة المستخدمة في الإنشاءات المتنوعة مثل: المساكن ذات الأسعار المعقولة أو المشاريع المحلية الصغيرة أو مشاريع البنية التحتية المعقدة من وجهة نظر فنية ومعمارية، وأيضاً تعد رائدة في جميع مناطق العالم، وتوظف ما يقارب 90.000 شخص في أكثر من 80 دولة ولديها تواجد جغرافي متوازن بين الأسواق في التنمية والنضج.

الفرع الثاني: الإطار القانوني لمؤسسة الإسمنت "Lafarge Holcim en algérie"

ينمو قطاع البناء منذ سنة 2000 مع وجود احتياجات كبيرة لمواد البناء وحلولها البناء، وتعتبر الجزائر سوق إستراتيجي لمجموعة "Lafarge Holcim" والتي تنمو في قطاع البناء، وتعد من الشركات الرائدة في مجال الإسمنت وتتواجد في جميع أنحاء سلسلة القيمة الخاصة بمواد البناء والإسمنت، ربط الطرق والأفكار الخاصة بمواقع الهيدروكربون، الرخام، الأحجار الخرسانية والتخصص من خلال مختلف طرق العمل، كما توظف هذه المؤسسة الجزائرية 2000 شخص ملتزمين بشدة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ووفقاً للمعلومات المقدمة من قبل المسؤولة عن إدارة المؤسسة تم تصميم مجموعة من النقاط التي توضح مفهومها والأهداف التي ترمي لتحقيقها كمايلي:

- الإستراتيجية: تهدف إلى التميز التشغيلي عبر سلسلة القيمة بأكملها من خلال:
 - ✓ الابتكار باعتباره المحرك الرئيسي للنمو.
 - ✓ تقديم حلول مبتكرة لتلبية احتياجات الزبائن باعتبارهم الركيزة الإستراتيجية للنمو.
 - ✓ دعم مختبر البناء الخاص بالمجموعة المعروف بـ "CDL Rouiba" للزبائن كل يوم في تنفيذ الحلول الفريدة.
 - ✓ تحسين الأداء باستمرار، إذ تعمل مجموعة "Lafarge Holcim en algérie" على تحسين الكفاءة في جميع مراحل الإنتاج، ويهدف هذا التحسين المستمر لعملياتها إلى خدمة زبائنها بصفة دائمة وبشكل أفضل.
 - ✓ تمكين الأنظمة وضمان فعاليتها كنظام التشغيل العالمي "POM 2.0" الذي مكن المجموعة من زيادة إنتاجها في الجزائر بمقدار 04 طن متري/ سنويا على مدار السنوات السبع الماضية باستخدام الأداة الحالية؛ أي ما يعادل مؤسسة الإسمنت الجديدة.

- رؤيتها : أن تكون " Lafarge Holcim en algérie " في طليعة قطاع مواد البناء.
- مهمتها: المساهمة في زيادة الإنتاج الوطني والحصول على أفضل الحلول والخدمات المقدمة للزبائن.
- أهدافها: تكمن في النقاط التالية:
 - ✚ رفع الموظفين إلى أفضل مستوى وحماية كل شخص يعمل في عملياتها، فالمؤسسة تضع الرجال والنساء في قلب تحولها، كما تتيح إجراءاتها المستمرة المتعلقة بالصحة والسلامة القسمة على 06 عدد حوادث التوقف عن العمل في 06 سنوات.
 - ✚ استثمار أكثر من 2 مليار دولار من الأصول في الجزائر، إذ تستثمر في الجزائر أكثر من 74 مليار دينار حتى الآن.
 - ✚ الالتزام بالتنمية المستدامة.
 - ✚ خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة لديها، مع تقليل بصمتها البيئية.
 - ✚ تقديم مجموعة لا مثيل لها من الحلول والخدمات التي تسمح للبناء المستدام بأن يكون أسرع وأفضل وأقل تكلفة.
 - ✚ تنظيم وتعزيز نقل المعرفة المحلية، حيث تملك المؤسسة بصمة مجتمعية إيجابية.
 - ✚ جعل المستهلك النهائي أقرب إلى المنتج، من خلال إنشاء شبكة توزيع تربط أكثر من 500 موزع في المنطقة بأكملها، و30 مصنع للخرسانة، سلسلة من محلات السوبر الماركت لمواد البناء "BATISTORE" بهدف الوصول إلى 100 نقطة بيع في عام 2020.

- أولوياتها: الصحة والسلامة أولويتها المطلقة، إذ تحرص على ضمان بيئة آمنة وصحية، بهدف عدم وقوع أي حوادث لجميع أصحاب المصلحة، الموظفين، الأصول الأساسية للمجموعة، الأداء المستدام لتكون في طليعة أعمالها.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة "CILAS" للإسمنت -بسكرة-

الفرع الأول: تعريف مؤسسة "CILAS" للإسمنت -بسكرة-

تعد مؤسسة "CILAS" للإسمنت -بسكرة- ثمرة شراكة بين مجمع "Lafarge Holcim" والمجمع الصناعي الجزائري "الإخوة سواكري"، ولقد تمت الإنطلاقة الرسمية لها في جويلية من سنة 2016 بسعة 2.7 مليون طن سنوياً، حيث تقع على بعد 400 كلم من الجزائر العاصمة، وتمثل أحدث المنظمات المتفوقة التي تم بناؤها من قبل شركة "Lafarge Holcim"،

ويقع مقرها بالضبط في حمام سيدي الحاج، بلدية جمورة، مسافة محجر طين (واد- ديب/المصنع 10 كلم)، يدير هذه المنظمة شركة "CILAS"، 51% مملوكة لمجموعة الصناعات الجزائرية الخاصة، و49% من قبل "Lafarge Holcim"، ووفقاً للقاعدة 51/49 المطبقة على الإستثمارات الأجنبية في الجزائر، إذ تبلغ مساحتها 35 مليار دينار جزائري لتزويد سوق الإسمنت بجنوب الجزائر، تم بناؤها في غضون 21 شهراً وأظهرت نتائج ممتازة من حيث الصحة والسلامة، مع 05 ملايين ساعة عمل بدون حوادث.

الفرع الثاني: أعمال مؤسسة "CILAS" للإسمنت -بسكرة-

تقدم المؤسسة مجموعة من الأعمال والإنجازات التي تزود سوق الإسمنت بجنوب الجزائر، وذلك من خلال الإستفادة من تقنيات الإنتاج الأكثر تقدماً، مع التركيز القوي على العملاء والبيئة، وتتمثل هذه الأعمال في:

- إنتاج مواد البناء على غرار الإسمنت، الخرسانة، الجبس...، والقيام بعمليات التكسير بإستخدام أكبر كسارة عمودية في العالم.
- كفاءة الطاقة في التحسين القوي مقارنة بالمصنع المكافئ والتفريغ بالكامل.
- التعبئة والتغليف بالكامل آلي لخدمة الزبائن بشكل أفضل.
- 20% من إستهلاك الغاز بفضل استخدام برج التكليس قبل الإنتاج (المسبق).
- 35% كنسبة مئوية لإستهلاك الكهرباء بفضل استخدام الكسارات العمودية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وأهداف مؤسسة "CILAS" للإسمنت -بسكرة-

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "CILAS" للإسمنت -بسكرة-

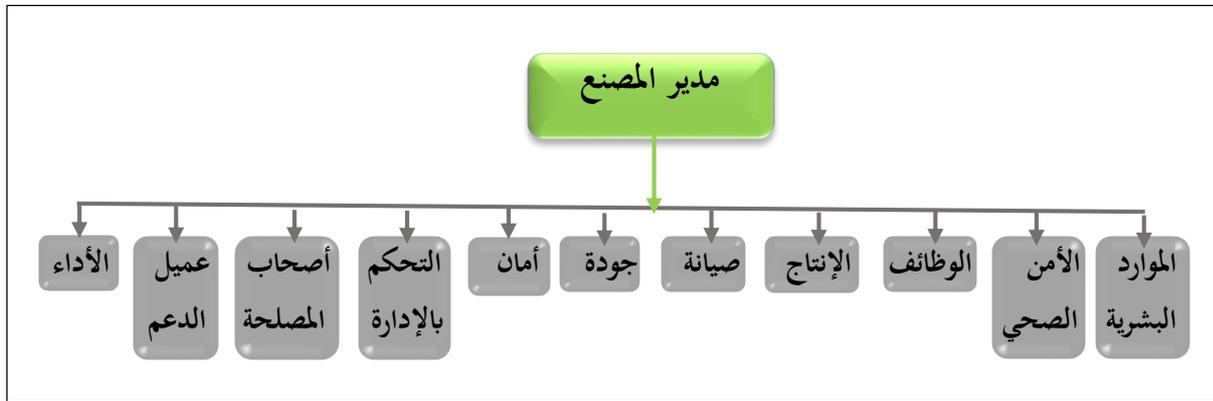
إن تنظيم أي مشروع أو منظمة يجب أن يتطور بشكل خاص في ظل التغيرات المستمرة، لذا يتطلب إعداد هيكل تنظيمي هدفه الرئيسي ضمان سيرورة عملها بشكل يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المسطرة، حيث تم تقديم الهيكل التنظيمي لمؤسسة "CILAS" للإسمنت -بسكرة- من قبل مسؤولة الإدارة، كما يلي:

- الأداء (Performance): تشجيع تحسين الأداء في المصنع من خلال تحليل العمليات والمنتجات الحالية.
- دعم الزبائن (Support Client): يعرف بعميل الدعم، ويعني التأكد من جميع الإجراءات المصاحبة لتحميل المنتجات النهائية.
- الإنتاج (Production): ضمان إنتاج وتعبئة وتحميل المنتجات النهائية بالكمية والجودة المطلوبة لتلبية احتياجات الزبائن، وضمن المواعيد النهائية المحددة وبما يتوافق مع الالتزامات، وكذا ضمان توفير كمية ونوعية المواد الخام اللازمة لتصنيع الإسمنت مع استغلال الودائع على المدى الطويل.
- التحكم الإداري (Control de Gestion): كن رائداً في عملية الميزانية بالمصنع لضمان موثوقية البيانات وإنتاجها بمرور الوقت.
- الصيانة (Maintenance): ضمان توافر أفضل المعدات على المدى القصير، المتوسط والطويل.
- الجودة (Quality): ضمان تنفيذ خطة جودة المنتج بالتعاون مع مدير الإنتاج، والتأكد من امتثال المنتج في جميع مراحل التصنيع من استلام المواد الخام إلى تسليم المنتج النهائي للزبون.

- أصحاب المصلحة (Stakeholders): تحديد إستراتيجيات وخطط عمل المنظمة من حيث التنمية المحلية المستدامة أو في مجال أكثر قطاعية (البيئة، التعليم...).
- الأمن الصحي (Santé & Sécurité): ضمان الامتثال التنظيمي على المدى القصير، المتوسط والبعيد، وتحقيق التميز في مجال الصحة والسلامة.
- الموارد البشرية (Resources Humains): التأكد من أن المنظمة تمتلك الموظفين الذين تحتاجهم للعمل، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم لتحسين الأداء.
- الأمان (Sureté): المحافظة على أمن وسلامة المصنع والبنية التحتية للمنشأة، وسلامة العملاء الوافدين داخل وخارج الموقع.

ويمكن إبراز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بيانياً، من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "CILAS" للإسمنت -بسكرة-



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل مسؤولة إدارة المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة "CILAS" للإسمنت -بسكرة-

تعمل مؤسسة الإسمنت المتواجدة في ولاية بسكرة، وكأي مؤسسة أخرى على تحقيق مكانتها في المحيط وتعزيزها، ويتضح بأنهم يسرون ضمن رؤية إستراتيجية تتمثل في تحقيق مؤسسة إسمنت معيارية (قياسية) لسوق جنوب الجزائر، كما تقوم على إستراتيجية فعالة، ووفقاً لهذا أوضحت المسؤولة عن الجوانب الإدارية للمؤسسة وجود هدفين إستراتيجيين ولكل هدف منهما أهداف فرعية تضمن تحقيقه، ويمكن إدراج هاته الأهداف في النقاط التالية:

- **العميل هو سبب وجودنا:** تركز المنظمة جل اهتمامها بزبائنها وتعتبرهم سبب وجودها، وأنهم هدفها على نطاق واسع، إذ تعمل على خلق صورة طيبة عن هويتها وسمعتها والشركاء فيها، ويتضح من خلال هذا الهدف التركيز على تحقيق ثلاث نقاط مهمة وهي الجودة، الفعالية ونوعية الخدمة، فالمنظمة قد سطرت هذا الهدف لتصل إلى مجموعة من الأهداف الفرعية والأساسية، التي تمثلت في:

✓ التكيف مع إحتياجات السوق.

✓ التأثير الإقليمي بين الشرق والجنوب وعمليات الدعم بين الإقليمين.

✓ جودة الخدمة والنقل بالسكك الحديدية.

- ✓ دعم التحميل على منصات نقالة، ومرافقة المعمل البنائي بالروبية، والشبكات المساعدة التقنية الميدانية لخدمة الزبائن.
 - التميز التشغيلي في جميع أنحاء سلسلة القيمة: تعتبر المنظمة التميز هدف وإستراتيجية تسعى لبلوغها عبر سلسلة القيمة بأكملها، وذلك من خلال خلق إنتاج وفير وكافي، إذ بلغ الإنتاج 2.7 طن متري/السنة من السائبة والحقائب، بالإضافة إلى أنه ينتج عن إتباع هذا التميز مجموعة من الأهداف التي تسهم في تحقيقه، والتي يمكن إدراجها في النقاط التالية:
 - ✓ تسهيل العمليات داخل المصنع والتركيز على محور الاهتمام المتمثل في الزبائن.
 - ✓ التركيز على الخدمات اللوجستية للزبون من خلال تسليم كميات كبيرة بالجملة وأكياس محمولة على منصات نقالة.
 - ✓ تقليل التكاليف وتأخيرات الزبائن لخلق قيمة مشتركة لجميع أصحاب المصلحة بالمصنع.
- وفي نفس الصدد، ومن خلال الملاحظة والمعلومات المقدمة تم إضافة أهداف أخرى لها تأثير كبير على سلامة البيئة والمجتمع، ويمكن إبرازها في النقاط التالية:

- تصميم محطة بطريقة تضمن الحفاظ على صحة وسلامة الموظفين.
- تبني برامج أجنبية هدفها الحفاظ على سلامة العاملين بالمؤسسة، وكذا الوافدين إليها من داخل وخارج الموقع.
- تقليل البصمة البيئية (ماء، ضوضاء، غبار).
- إستخدام تقنيات وآليات برمجية فعالة في مجال الغاز والكهرباء، بهدف تقليل التكاليف إلى أقصى قدر ممكن والإستفادة من الأرباح الإضافية.
- العمل بأكبر قيمة إنتاجية لضمان تقديم خدمات ومعونات للمحتاجين والفقراء.
- ضمان توفير كميات من المواد الخام بالتنوعيات الممتازة لتصنيع الإسمنت وهذا لفترة طويلة.
- الإستغلال الدائم للودائع والثروات مع ضمان إستدامتها للحفاظ على قدرة الأجيال اللاحقة.
- العمل على جودة المخرجات والحفاظ على الأمن والسلامة البيئية والصحية.
- إكتساب كفاءات بشرية فعالة في خدمة المنظمة، وضمان ديمومتها والحفاظ عليها.

المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "كافة المفردات من المنظمات أو الجماعات أو الأفراد التي يريد الباحث شمولها بدراسته أو تعميم نتائج بحثه عليها" (عطية، 1993، صفحة 57)؛ أي أنه المجتمع الإحصائي الذي يجري عليه البحث، وحصره يعد ضرورياً لتبرير سبب الإقتصار على العينة من تطبيق البحث على مجتمعه، وكذا معرفة مدى قابلية النتائج للتعميم وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع. وفي دراستنا هذه، فقد تكون من كافة الإطارات العاملة بمؤسسة "CILAS" للإسمنت -بسكرة- البالغ عددهم 72 إطار، باعتبارهم فئة لها القدرة على التجاوب مع أداة الدراسة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعتبر العينة جزء ممثل لمجتمع البحث الأصلي للدراسة، وهناك إعتبارات تدعو لإختيارها كتوفير الوقت، الجهد والتكلفة، ويشترط أن تتمتع بنفس خصائص المجتمع الذي أخذت منه، وقد عرفت بأنها: "جزء من مجتمع الظاهرة قيد الدراسة، تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع بقصد التعرف على خصائص هذا المجتمع" (صبري، 2006، صفحة 17). وهنا، تم

إختيار العينة العشوائية البسيطة بإعتبارها تسمح بالإختيار العشوائي وتتيح الفرصة أمام جميع مفردات المجتمع للظهور في العينة؛ أي أن أفراد المجتمع الأصلي للدراسة معروفين ومتجانسين، وفي هذه الحالة يتم الإختيار العشوائي على أساس تكافئ فرص الإختيار أمام جميع أفراد المجتمع دون تدخل الباحث، وقد تم توزيع الإستبانة على 45 مفردة بالمؤسسة قيد الدراسة، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن 43 إستبانة صالحة للتحليل نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وعليه سنحاول فيما يلي عرض مختلف نتائج الدراسة المتحصل عليها وفقاً لأداة الإستبيان عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS v.20) كمايلي:

• توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

تكونت عينة الدراسة من 43 فرداً، حيث أن نسبة الذكور تفوق بكثير نسبة الإناث، إذ نجد أن الذكور يمثلون 41 فرد؛ أي بنسبة 95.3% من عينة الدراسة، في حين أن عدد الإناث يتمثل في 02 أفراد بنسبة 4.7%، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
95.3 %	41	ذكر
4.7 %	02	أنثى
100 %	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v.20.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

تم تقسيم أفراد العينة المدروسة إلى أربع فئات عمرية، حيث نجد أن أغلبهم تتراوح أعمارهم بين (30 و 39 سنة)؛ أي ما يعادل 26 فرداً بنسبة 60.5%، تليها الفئة العمرية من (40 إلى 49 سنة) بنسبة 25,6%؛ أي ما يعادل 11 فرد، في حين كانت الفئة من (50 سنة فأكثر) هي الأخيرة بنسبة 14% بنحو 06 أفراد، ونشير في الأخير أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) كانت نسبتها معدومة (0)؛ أي غياب العاملين الأقل من عمر 30 سنة؛ ومن هنا نستنتج أن غالبية العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة من الفئات الشبابية التي تملك القدرة على تأدية العمل، ويظهر ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
0 %	00	أقل من 30 سنة
60.5 %	26	من 30 إلى 39 سنة
25.6 %	11	من 40 إلى 49 سنة
14 %	06	من 50 سنة فأكثر
100 %	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v.20.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

تم تقسيم أفراد العينة المدروسة إلى ستة مستويات دراسية حسب المؤهل العلمي الذي يتوافق مع الإطارات العاملة بالمؤسسة محل الدراسة، إذ نلاحظ تنوع في المستويات التعليمية، حيث نجد أن أغلبية العينة كان مستواها ثانوي فأقل بنسبة 30,2%، تليها

نسبة مستوى تقني سامي ب (3,23%)، في حين كانت النسبة متساوية لحاملي شهادة ماستر ومستوى مهندس ب (3,16%)، تليها فئة حاملي شهادة ليسانس بنسبة مقدرة ب (14%)، وأخيراً تغيب فئة حاملي شهادة الماجستير (منعدمة 0). وعليه، نستنتج أن مؤسسة سيلاس " CILAS " للإسمت-بسكرة- تنوع في إطاراتها البشرية ذات المستويات العلمية المختلفة إلا أن أغلبهم (بحوالي 70%) من خريجي الجامعة والذي يمكن أن ينعكس عليها بالإيجاب، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
30.2%	13	ثانوي فأقل
14%	06	ليسانس
16.3%	07	ماستر
0%	00	ماجستير
16.3%	07	مهندس
23.3%	10	تقني سامي
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v.20.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

قسمت عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة إلى أربع فئات، وعند التدقيق في عدد سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أنّ الفئة التي تقع خبرتها المهنية في المجال من [05_09 سنوات] قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة 65,1%، ثم تليها الفئة من [10_14 سنة] بنسبة 18,6%، تليها في الأخير نسبة 16,3% للفئة التي بلغت خبرتها 15 سنة فأكثر، في حين تنعدم الفئة التي خبرتها أقل من 05 سنوات، مثلما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
0%	00	أقل من 05 سنوات
65.1%	28	من 05 إلى 09 سنوات
18.6%	08	من 10 إلى 14 سنة
16.3%	07	من 15 سنة فأكثر
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v.20.

المبحث الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية

إنَّ معالجة أي بحث علمي تستدعي الإستعانة بجملة من الأدوات العلمية التي تفيد في عملية جمع البيانات، وتماشياً مع طبيعة الموضوع "أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي" فقد إعتدنا على الإستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات، وعلى المقابلة الشخصية، الملاحظة والوثائق الإدارية المقدمة من قبل مسؤولي الإدارة كأدوات ثانوية تحدم أهداف الدراسة وتساؤولاتها، وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أداة الدراسة، بعرض مكوناتها، تصميمها، وأخيراً صدق وثبات الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المطلب الأول: مكونات وتصميم أداة الدراسة

الفرع الأول: مكونات أداة الدراسة

إن صدق النتائج المتوصل إليها يستند بالضرورة على الأداة المستخدمة في جمع البيانات الضرورية، وتعدُّ الإستبانة الأداة الرئيسية المستخدمة في ذلك، إذ تمثل أكثر أدوات البحث العلمي شيوعاً، والمصدر الرئيسي المعتمد عليه بشكل شبه كلي في جمع البيانات، حيث تعرف على أنها: "أداة من أدوات البحث العلمي لجمع البيانات، تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية التي تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث، فقد تكون الإجابة فيها مفتوحة أو قد تكون الإجابة محددة الخيارات مسبقاً كأن يتم إختيارها أو تحديد موقعها على مقياس متدرج" (عبيد م.، 2022، صفحة 107). وقد سمح التصميم البناء بعناية للأداة في تكوين مزايا متعددة لها، كمايلي:

- ✓ التمكن من جمع بيانات لعدد كبير من العينة في ظرف وجيز (قصير).
- ✓ عرض أفراد العينة لنفس الفقرات وبنفس الصورة.
- ✓ عدم إفساح المجال أمام الباحثة للتدخل في إجابات المبحوثين، إذ ما تم مقارنتها بالملاحظة أو المقابلة.
- ✓ منح المبحوثين حرية إختيار الوقت الذي يناسبهم للإجابة على فقرات الإستبيان، وفي المكان الذي يريدونه.

كما، تهدف هذه الأداة إلى:

- تشخيص ممارسات الذكاء الإستراتيجي بالمؤسسة قيد الدراسة وفقاً لأبعاده: الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم والشراكة.
 - تشخيص واقع منظمة الأداء العالي بالمؤسسة قيد الدراسة من خلال أبعادها: التحسين المستمر، الإنفتاح والتوجه الفعال، جودة الإدارة، وجودة القوى العاملة.
 - التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي بالمؤسسة محل الدراسة.
- بعد المراجعة النظرية للدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع تم إعداد الإستبانة في شكلها الأولي على النحو التالي:
- تصميم أسئلة بحثية تفيد موضوع الدراسة وتساهم في تكوين إستبانة أولية للموضوع تم طرحها على مسؤولي إدارة المؤسسة.
 - تصميم إستبانة أولية بغرض إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - عرض الإستبانة على المشرفة بغرض إختيار مدى توافقها وملائمتها لجمع البيانات.
 - تعديل الإستبانة حسب ما تراه المشرفة موافقاً للموضوع.

- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

بناءً على ما سبق، ومن خلال المرور بإجراءات المنهجية العلمية لبناء الإستبانة، فقد تم الوصول إلى الصيغة النهائية لها بحيث تضمنت على ثلاث أقسام رئيسية كالتالي:

● **المقدمة:** شملت توضيح للغرض من الإستبانة بعرض عنوان الدراسة والهدف منها، حيث قمنا في بدايتها بوضع مدخل هدفه تشجيع الباحثين من الإجابة بكل صدق وأريحية والإدلاء لهم بأن المعلومات سيتم التعامل معها بسرية مطلقة، فضلاً عن توضيح طريقة الإجابة على الأسئلة، وشكرهم في الأخير على وقتهم ومشاركتهم في الإجابة.

● **القسم الأول:** يتعلق بالمتغيرات أو الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والتي تمثلت في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

● **القسم الثاني:** يشمل المحاور الأساسية للدراسة ويعكس بشكل أو بآخر أهدافها الأساسية، وما تتضمنه من أهداف فرعية؛ لأن فقرات الإستبانة تتعلق بقياس الخاصية أو الميزة التي تستهدف لقياسها بالنسبة لمتغيرات الدراسة، وعلى هذا الأساس تتوزع فقرات هذا القسم على عدد من المجالات التي تشكل أبعاد متغيرات الدراسة، وقد شملت هذه الأخيرة على متغيرين كما يلي:

✓ **المتغير المستقل:** تعلق ب "الذكاء الإستراتيجي" من خلال أبعاده المتمثلة في: الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة.

✓ **المتغير التابع:** تعلق ب "منظمة الأداء العالي" بأبعادها الأربعة، التي تمثلت في: التحسين المستمر، الإنفتاح والتوجه الفعال، جودة الإدارة، جودة القوى العاملة.

يمكن توضيح توزيع فقرات محاور الإستبانة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 06: محاور الإستبانة وعدد ونسبة فقرات كل قسم

النسبة المئوية %	عدد الفقرات	أرقام العبارات	الأبعاد	إسم المتغير	القسم الثاني
12.5%	04	04-01	الإستشراف	المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي	
12.5%	04	08-05	الرؤية المستقبلية		
12.5%	04	12-09	التفكير النظم		
12.5%	04	16-13	الشراكة		
12.5%	04	04-01	التحسين المستمر	المتغير التابع منظمة الأداء العالي	
12.5%	04	08-05	الإنفتاح والتوجه الفعال		
12.5%	04	12-09	جودة الإدارة		
12.5%	04	16-13	جودة القوى العاملة		
100%	32	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الإستبانة.

لتحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا باستخدام مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً، وذلك بالنظر لسهولة فهمه وتوازن درجاته وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، حيث يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أم غير ذلك، ووفقاً لهذا المقياس تم منح خمسة إختيارات للإجابة على الأسئلة أو العبارات المطروحة، حيث كلما اقتربت الإجابة من الإختيار (05) كلما كانت الموافقة بشكل كبير، وتتضح درجات المقياس من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم 07: يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابات	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
الدرجات	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة.

كما، تم إعطاء كل خيار من الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها ووفقاً لطبيعة عبارات القياس، ولتحديد قيمها في أي مجال تقع تم حساب الوسط الحسابي المرجح بإتباع الخطوات التالية:

- حساب المدى: والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس - أقل قيمة منه؛ أي ($05 - 01 = 04$).
- حساب طول الفئة: من خلال قسمة المدى على عدد الفئات؛ أي ($04 / 05 = 0.80$).
- يضاف طول الفئة إلى الحد الأدنى للمقياس فتكون الفئة الأولى من 01 إلى 1.80؛ أي ($01 + 0.80$) وهكذا مع بقية الفئات، ليتم تحديد الإتجاه العام للإجابات كالتالي:

- ✓ القيم التي تنحصر في المجال [01 _ 1.79] تعتبر الإجابة عنها: أبداً .
- ✓ القيم التي تنحصر في المجال [1.80 _ 2.59] تعتبر الإجابة عنها: نادراً .
- ✓ القيم التي تنحصر في المجال [2.60 _ 3.39] تعتبر الإجابة عنها: أحياناً .
- ✓ القيم التي تنحصر في المجال [3.40 _ 4.19] تعتبر الإجابة عنها: غالباً .
- ✓ القيم التي تنحصر في المجال [4.20 _ 05] تعتبر الإجابة عنها: دائماً .

ويمكن تلخيص ماسبق في الجدول الموالي:

الجدول رقم 08: فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات المبحوثين

فئات المتوسط الحسابي المرجح	الإتجاه العام للإجابات
من 01 إلى 1.79	أبداً
من 1.80 إلى 2.59	نادراً
من 2.60 إلى 3.39	أحياناً
من 3.40 إلى 4.19	غالباً
من 4.20 إلى 05	دائماً

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة

تستدعي الإجراءات المنهجية لتحضير وإعداد الإستمائة ضرورة إخضاعها لمجموعة من الإختبارات للتأكد من شموليتها للعناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جهة، ومن وضوح فقراتها التي تسمح بالحصول على المعلومات التي تهدف للحصول عليها من جهة أخرى. من أجل ذلك تم إستخدام إختبار صدق الأداة الذي يقصد به شمول الإستمائة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، حيث تم التأكد من ذلك من خلال الصدق الذاتي وصدق المحك.

الفرع الأول: الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي)

للتأكد من الصدق الذاتي للأداة تم حساب معامل الإرتباط "Pearson" بين كل فقرة من فقرات الإستمائة والبعد الذي تنتمي إليه، والمهم في هذا الإختبار هو تحديد الإرتباط إذا كان معنوي أم لا. وفي هذا الصدد تعددت إقتراحات الإحصائيين، حيث هناك من يرى أنه إذا كان للإرتباط دلالة إحصائية (إرتباط معنوي) فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، وهناك من يرى وجوب أن يفوق معامل الإرتباط نسبة 50%؛ أي الدلالة الإحصائية لوحدها غير كافية، في حين نجد آخرون يقدرن النسبة ب 70%. وعليه، سيتم قبول أي شرط محقق بالنسبة لمؤشرات الإستمائة، حيث يبين الجدول التالي نتائج معاملات الإرتباط كمايلي:

الجدول رقم 09: الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد الإستشراف

الإحصائيات		العبارات
0.778**	معامل برون	تتابع مؤسستنا تغيرات البيئة الخارجية لإعادة التفكير في إنعكاساتها على أعمالها
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.903**	معامل برون	تحدد المؤسسة الفرص قبل غيرها من المؤسسات بشكل يسهل استثمارها
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.796**	معامل برون	تستفيد إدارة مؤسستنا من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.787**	معامل برون	تستشعر المؤسسة بشكل متجدد القضايا الإستراتيجية التي لها أثر في مستقبلها
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v.20.

** : مستوى الدلالة 1%.

* : مستوى الدلالة 5%.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة والبعد تجاوزت نسبة 50% عند مستوى الدلالة 1%، حيث تراوحت نسبتها بين 77.8% و 90.3%، وسجلت مستويات الدلالة Sig قيمة 0.000 وهي أقل من 0.01؛

وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد الإستشراق.

الجدول رقم 10: الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد الرؤية المستقبلية

الإحصائيات		العبارات
0.712**	معامل بارسون	تحوز مؤسستنا على رؤية واضحة ذات أبعاد شاملة تحدد من خلالها مسار عملها
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.780**	معامل بارسون	تستعمل مؤسستنا رؤيتها في توحيد جهود عاملها ككل نحو تحقيق الأهداف
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.732**	معامل بارسون	تستفيد إدارة مؤسستنا من تجارب المؤسسات المحلية والدولية في تحديد التوجه المستقبلي لها
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.822**	معامل بارسون	يتوفر لدى المؤسسة القدرة على تحويل رؤيتها إلى واقع ملموس وقابل للتطبيق
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v.20.

** : مستوى الدلالة 1%.

* : مستوى الدلالة 5%.

من الجدول أعلاه، نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد تراوحت بين 71.2% و 82.2% وهي تفوق نسبة 50% عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01؛ وهذا دال إحصائياً على الإتساق الداخلي لعبارات بعد الرؤية المستقبلية.

الجدول رقم 11: الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد التفكير النظم

الإحصائيات		العبارات
0.449**	معامل بارسون	تحلل المؤسسة المشكلات مجتمعة وفقاً لأسبابها ضمن إطارها العام بدلاً من تجزئتها
0.003	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.841**	معامل بارسون	تعمل المؤسسة وفق نظام موحد ومتناسق ومترايب الأجزاء بين مختلف إداراتها
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.541**	معامل بارسون	تعمل المؤسسة على تصميم وإبتكار حلول غير نمطية لحل المشكلات
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.564**	معامل بارسون	يتم دراسة أفكار الموظفين المقترحة مجتمعة لتوقع فائدتها على المدى طويل الأجل
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v.20.

** : مستوى الدلالة 1% .

* : مستوى الدلالة 5% .

من خلال الجدول السابق، يتضح أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد تراوحت بين 44.9% و 84.1% وهي أكبر من نسبة 50% عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، على الرغم من أن معاملات الارتباط في الفقرة الأولى والبعد قد بلغ 44.9% إلا أننا نجد دال إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من 0.05؛ وهذا ما يؤكد الإنساق الداخلي لعبارة بعد التفكير النظم.

الجدول رقم 12: الصدق الذاتي (الإنساق الداخلي) لمؤشرات بعد الشراكة

الإحصائيات		العبارات
0.904**	معامل برون	تسعى مؤسسة سيلاس لإقامة شراكات مع مؤسسات منافسة لها محليا و اقليميا
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.801**	معامل برون	تمتلك المؤسسة القدرة على إدارة علاقتها مع الشركاء مما يخلق فرص شراكة مع مؤسسات أخرى
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.922**	معامل برون	تنظر المؤسسة على أن الشراكة مع مثيلتها من نفس الصناعة تعد حلاً جيداً للخروج من الأزمات والظروف الصعبة التي تواجهها
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.837**	معامل برون	هناك استثمار مشترك للموارد (الوقت، العمل، المعلومات، الخبرات، المواد) مع الشركاء
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v.20.

** : مستوى الدلالة 1% .

* : مستوى الدلالة 5% .

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد تراوحت بين 80.1% و 92.2% وهي أكبر من نسبة 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01؛ وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارة بعد الشراكة.

الجدول رقم 13: الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي) لمؤشرات بعد التحسين المستمر

الإحصائيات		العبارات
0.888**	معامل برون	تتبنى مؤسستنا برامج وأساليب تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.771**	معامل برون	تتحمل إدارة المؤسسة مسؤولية خدمة المجتمع بتحسين خدماتها بشكل مستمر
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.889**	معامل برون	تنظر إدارة مؤسستنا إلى أن التدريب جزء من متطلبات الجودة
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.903**	معامل برون	تتبنى المؤسسة مبدأ التحسين المستمر والإبداع في كافة مستوياتها
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v.20.

** : مستوى الدلالة 1% .

* : مستوى الدلالة 5% .

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد تراوحت بين 77.1% و 90.3% وهي أكبر من نسبة 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01؛ وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارة بعد التحسين المستمر.

الجدول رقم 14: الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي) لمؤشرات بعد الإنفتاح والتوجه الفعال

الإحصائيات		العبارات
0.725**	معامل برون	تحرص مؤسستنا على خلق وتوظيف ثقافة الإنفتاح لتحقيق النتائج المرغوبة
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.812**	معامل برون	تمنح المؤسسة فرصة التعلم وتبادل المعارف بين عمالها لتشجيعهم على تحمل المخاطرة
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.901**	معامل برون	تتيح المؤسسة إمكانية التحوار والمشاركة في صنع القرارات
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.856**	معامل برون	تشجع مؤسستنا عاملها على تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتدفعهم نحو التغيير والتجديد
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v.20.

** : مستوى الدلالة 1% .

* : مستوى الدلالة 5% .

يتضح من خلال الجدول السابق، أن معاملات الارتباط بين الفقرة والبعد تجاوزت نسبة 50% عند مستوى الدلالة 1%، حيث تراوحت نسبتها بين 72.5% و 90.1%، وسجلت مستويات الدلالة Sig قيمة 0.000 وهي أقل من 0.01؛ وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد الإنفتاح والتوجه الفعال.

الجدول رقم 15: الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد جودة الإدارة

الإحصائيات		العبارات
0.899**	معامل برون	تحرص مؤسستنا على بناء علاقات الثقة مع عمالها في جميع مستوياتها
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.705**	معامل برون	تسمح المؤسسة لعمالها بأداء أعمالهم بنزاهة وبمستويات عالية من الإلتزام
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.839**	معامل برون	تحرص المؤسسة على تحسين وتسهيل عملياتها بشكل مستمر
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.903**	معامل برون	تقوم مؤسستنا بتدريب عمالها لتحقيق أفضل النتائج
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v.20.

** : مستوى الدلالة 1% .

* : مستوى الدلالة 5% .

من الجدول أعلاه، نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد تراوحت بين 70.5% و 90.3% وهي تفوق نسبة 50% عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.01؛ وهذا دال إحصائياً على الإتساق الداخلي لعبارات بعد جودة الإدارة.

الجدول رقم 16: الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لمؤشرات بعد جودة القوى العاملة

الإحصائيات		العبارات
0.794**	معامل بارسون	تمتلك مؤسستنا قوة عاملة متنوعة ومتكاملة
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.895**	معامل بارسون	تكتسب مؤسستنا قوة عاملة تتصف بالمرونة العالية في كشف التحديات التي تواجهها
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.824**	معامل بارسون	تحفز المؤسسة عمالها وتشجعهم على التعلم والإبداع لتحقيق نتائج إستثنائية
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	
0.845**	معامل بارسون	تعمل مؤسستنا على استقطاب موظفين لديهم فاعلية عالية تناسب الثقافة السائدة في المؤسسة
0.000	مستوى الدلالة Sig	
43	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v.20.

** : مستوى الدلالة 1% .

* : مستوى الدلالة 5% .

يتضح من الجدول أعلاه، أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد تراوحت بين 79.4% و 89.5% وهي تفوق نسبة 50% عند مستوى الدلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01؛ وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد جودة القوى العاملة.

الفرع الثاني: صدق المحك

بناءً على معامل الثبات "ألفا كرونباخ" تم حساب معامل صدق المحك، وذلك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث سجل الصدق الكلي لأداة الدراسة ب 0.979 وهذا ما يدل على صدق أداة الدراسة، كما نجد معاملات الصدق بالنسبة للمتغيرات مرتفعة بقيم عالية والتي بلغت قيمتها بالنسبة لمتغير منظمة الأداء العالي (0.971)، و (0.954) بالنسبة للمتغير المستقل (الدكاء الإستراتيجي)، ويتضح أيضاً أن معاملات الصدق بالنسبة لأبعاد المتغير التابع (منظمة الأداء العالي) مرتفعة جداً بدءاً من التحسين المستمر الذي بلغت قيمة معاملته 0.939، يليه بُعد جودة القوة العاملة الذي بلغت قيمة معاملته 0.923، في حين أثبت بُعدي جودة الإدارة والانفتاح والتوجه الفعال قوة صدق عباراتهم من خلال آراء الباحثين وبلغت قيمة معاملهم على الترتيب 0.919 و 0.913، كما كانت قيمة معاملات الصدق لمتغير منظمة الأداء العالي مرتفعة ولكن بقيم أقل من الذكاء الإستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل صدق أبعاده 0.942 كأعلى قيمة لبعد الشراكة و 0.870 كأقل قيمة لبعد الرؤية المستقبلية، في حين

بلغت قيمة معامل الصدق لبعدي الإستشراف والتفكير النظم **0.912** و **0.871** على التوالي، وهذا ما زاد من دعم ومصداقية أداة البحث ككل، ويتضح ذلك من خلال نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم 17: معامل الصدق لمجوري الإستبانة

الصدق	عدد العبارات	المتغيرات بأبعادها
0.971	16	منظمة الأداء العالي
0.939	04	التحسين المستمر
0.913	04	الإفتتاح والتوجه الفعال
0.919	04	جودة الإدارة
0.923	04	جودة القوى العاملة
0.954	16	الدكاء الإستراتيجي
0.912	04	الإستشراف
0.870	04	الرؤية المستقبلية
0.871	04	التفكير النظم
0.942	04	الشراكة
0.979	32	الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

يقصد بإختبار الثبات هو أن الأسئلة التي تتضمنها الإستبانة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً؛ أي أنه إن تم توزيع نفس الإستبانة على نفس الأفراد بعد فترة زمنية معينة ستكون الإجابات هي نفسها؛ بمعنى آخر أن إستخدام الدراسة لإختبار الثبات غرضه التأكيد وفق أداة القياس من إستقرار النتائج التي تم التوصل إليها عدة مرات، وقد قمنا بحساب معامل الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ "Coffecient's Cronbach Alpha" عن طريق برنامج الـ "SPSS"، حيث تحصلنا على قيمة معامل ألفا كرونباخ للدكاء الإستراتيجي المقدرة بـ **0.911** وهي نسبة جيدة، كما تبين أن قيمة معاملات ثبات أبعاده أقل درجة من المتغير التابع وقد تراوحت قيمهم بين القيمتين **0.758** و **0.888**، في حين كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمنظمة الأداء العالي تقدر بـ **0.944**، وتراوحت قيمة معامل ثبات أبعادها بين **0.835** و **0.883**، مع الإشارة أنه كلما إقترب معامل الثبات من القيمة **01** فإن ذلك يعتبر مؤشر جيد على تجانس مكونات المقياس، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للإستبانة ككل **0.960** وهي قيمة مناسبة لأغراض الدراسة، وهذه النتيجة تسمح لنا بالإعتماد على هذه الأداة في دراستنا الميدانية، وتؤكد هذه النتيجة على أن الإستبانة صالحة للقياس ويمكن من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة وبصفة كاملة، وتتضح نتائج ثبات الإستبانة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 18: معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات بأبعادها	عدد العبارات	الثبات
منظمة الأداء العالي	16	0.944
التحسين المستمر	04	0.883
الإنفتاح والتوجه الفعال	04	0.835
جودة الإدارة	04	0.846
جودة القوى العاملة	04	0.852
الذكاء الإستراتيجي	16	0.911
الإستشراف	04	0.833
الرؤية المستقبلية	04	0.758
التفكير النظم	04	0.759
الشراكة	04	0.888
الإستبانة ككل	32	0.960

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تتباين أساليب المعالجة الإحصائية من دراسة إلى أخرى؛ وذلك راجع لنوعها وأهدافها، وفقاً لنوع الدراسة والأهداف التي ترمي لتحقيقها إعتدنا في دراستنا هذه لتحليل البيانات المجمعة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS v.20"، والذي يمثل أحد أهم التطبيقات الإحصائية، وبعد الوسيلة الأمثل والأداة الأحدث في تصنيف وتحليل البيانات التي تم جمعها، والذي يفضلته تم إستخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، وتمثل هاته الأساليب فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: التي هدفت لتحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة، وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية: سمحت لنا بتحديد مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.

- الإنحراف المعياري: لقياس درجة تباعد إستجابة أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي؛ أي سمح لنا بالتعرف على مدى إنحراف وتشتت إجابات أفراد العينة اتجاه كل بعد أو فقرة، حيث كلما كانت قيمته مقتربة من الصفر كان تركز الإجابات وغاب تشتتها.

- الثبات: وذلك بإستعمال معامل ألفا كرونباخ "Coffecient's Cronbach Alpha" لقياس ثبات أداة الدراسة، والتأكد من قوة الإرتباط والتماسك بين فقرات الإستبانة المعدة، وكذا التأكد من أن المبحوثين قد فهموا الأسئلة أو الفقرات التي تم إعدادها.

- الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لقياس صدق المحك والتأكد من صدق العبارات.

- معامل الارتباط (Pearson): لقياس الصدق الذاتي للعبارات مع الأبعاد التي تنتمي إليها.
- تحليل الانحدار المتدرج: وذلك للتحقق من أي المتغيرات الأكثر تأثيراً في المتغير التابع وأبعاده.
- اختبار معامل الالتواء (asymetrie) ومعامل التفلطح (Kurtosis): من أجل قياس التوزيع الطبيعي للبيانات.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance): لإختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolérance): لإختبار مدى الارتباط بين المتغير المستقل.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

يهدف هذا المبحث إلى تحليل مختلف البيانات المستخرجة من الإستبانة من أجل إعطاء وصف لإتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة وأبعاده، وكذا الوقوف على إختبار الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة الدراسة بإستخدام أدوات المعالجة الإحصائية المشار إليها أنفاً، لنصل في الأخير إلى تقصي ما تم الوصول إليه من نتائج.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمجاور الإستبانة

حاولنا في هذا المطلب عرض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية وتحليل البيانات بإستخدام الأساليب الإحصائية، وإجراء التحليل الوصفي الذي يسمح لنا بمعرفة إتجاهات إجابات الباحثين وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الفرع الأول: التحليل الوصفي لمحور الذكاء الإستراتيجي

سنحاول عرض التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة لمعرفة واقع ممارسة الذكاء الإستراتيجي بأبعاده في مؤسسة سيلاس "CILAS" للإسمنت -بسكرة-، وعرض الأهمية النسبية لكل بعد وإتجاهات وآراء أفراد العينة بصفة عامة، وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

محور الذكاء الإستراتيجي

رقم العبارة	أبعاد الذكاء الإستراتيجي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
	الإستشراف	4.4012	0.59547	03	دائماً
01	تتابع مؤسستنا تغيرات البيئة الخارجية لإعادة التفكير في إنعكاساتها على أعمالها	4.49	0.736	02	دائماً
02	تحدد المؤسسة الفرص قبل غيرها من المؤسسات بشكل يسهل إستثمارها	4.26	0.790	04	دائماً
03	تستفيد إدارة مؤسستنا من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية	4.35	0.752	03	دائماً
04	تستشعر المؤسسة بشكل متجدد القضايا الإستراتيجية التي لها أثر في مستقبلها	4.51	0.631	01	دائماً

دائماً	02	0.52617	4.4070	الرؤية المستقبلية
دائماً	01	0.583	4.60	05 تحوز مؤسستنا على رؤية واضحة ذات أبعاد شاملة تحدد من خلالها مسار عملها
دائماً	04	0.727	4.26	06 تستعمل مؤسستنا رؤيتها في توحيد جهود عامليها ككل نحو تحقيق الأهداف
دائماً	02	0.702	4.47	07 تستفيد إدارة مؤسستنا من تجارب المؤسسات المحلية والدولية في تحديد التوجه المستقبلي لها
دائماً	03	0.741	4.30	08 يتوفر لدى المؤسسة القدرة على تحويل رؤيتها إلى واقع ملموس وقابل للتطبيق
دائماً	01	0.62877	4.5581	التفكير النظم
غالباً	04	1.090	3.84	09 تحلل المؤسسة المشكلات مجتمعة وفقاً لأسبابها ضمن إطارها العام بدلاً من تجزئتها
دائماً	01	0.763	4.42	10 تعمل المؤسسة وفق نظام موحد ومتناسق ومتربط الأجزاء بين مختلف إداراتها
غالباً	02	1.080	4.02	11 تعمل المؤسسة على تصميم وإبتكار حلول غير نمطية لحل المشكلات
غالباً	03	0.873	4.00	12 يتم دراسة أفكار الموظفين المقترحة مجتمعة لتوقع فائدتها على المدى طويل الأجل
غالباً	04	1.09536	3.6512	الشراكة
غالباً	04	1.278	3.44	13 تسعى مؤسسة سيلاس لإقامة شراكات مع مؤسسات منافسة لها محلياً و إقليمياً
غالباً	01	1.035	3.98	14 تمتلك المؤسسة القدرة على إدارة علاقتها مع الشركاء مما يخلق فرص شراكة مع مؤسسات أخرى
غالباً	03	1.387	3.49	15 تنظر المؤسسة على أن الشراكة مع مثيلتها من نفس الصناعة تعد حلاً جيداً للخروج من الأزمات والظروف الصعبة التي تواجهها
غالباً	02	1.337	3.70	16 هناك استثمار مشترك للموارد (الوقت، العمل، المعلومات، الخبرات، المواد) مع الشركاء
غالباً		0.61634	4.1323	الذكاء الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20.

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي لمستوى إجابات أفراد العينة حول ممارسة الذكاء الإستراتيجي قد بلغت قيمته (4.1323) وبانحراف معياري قدره (0.61634) والذي يفسر التشتت المعقول ويعكس درجة التجانس لإجابات الأفراد بالنسبة لهذا المتغير، وبالنظر لقيمة المتوسط فإنها تصنف ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي

تشير إلى أن اتجاه آراء العينة يتجه نحو "غالباً"، ما يفيد أن تصورات الباحثين في المؤسسة ذات نسب إيجابية إزاء متغير الذكاء الإستراتيجي على اعتبار أن متوسطه الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (3). لذا، فإن سلوكات المؤسسة محل الدراسة إتجاه ممارسة الذكاء الإستراتيجي مقبولة بشكل عام ومتفاوتة حسب أبعادها التي جاءت مرتبة كالتالي:

● **التفكير النظم:** نلاحظ من خلال الجدول أن بعد التفكير النظم احتل الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل آراء الباحثين، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.5581) وبانحراف معياري أقل من الواحد مقدر ب (0.62877). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي؛ أي الفئة "دائماً"، وهو ما يؤكد على ممارسته بشكل متكرر ومستمر وبدرجة مرتفعة مع وجود إتساق مقبول للبيانات، كما أن معظم عبارات هذا البعد إتجهت نحو "غالباً" بمتوسطات حسابية مختلفة، ما عدى عبارته الثانية التي إتجهت الآراء فيها نحو "دائماً" بمتوسط حسابي قدره 4.42، ما يعكس الاهتمام المتوسط للمؤسسة نحو تحليل المشكلات وفقاً لأسبابها في إطارها العام بدلاً من تجزئتها.

وبصورة عامة، فإن تحليل هذا البعد يوضح الإهتمام العالي للمؤسسة محل الدراسة بممارسة تفكير النظم كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي، وذلك من خلال سعيها نحو:

✓ العمل وفق نظام موحد ومتناسق ومتربط الأجزاء بين مختلف إدارتها.

✓ الإهتمام بتصميم وإبتكار الحلول الغير نمطية لحل المشكلات.

✓ الحرص على دراسة أفكار الموظفين المقترحة مجتمعة لتوقع فائدتها على المدى طويل الأجل.

● **الرؤية المستقبلية:** نلاحظ من خلال الجدول أن بعد الرؤية المستقبلية احتل الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المقدمة له من قبل آراء الباحثين، إذ سجل المتوسط الحسابي له قيمة (4.4070) وبانحراف معياري بلغ (0.52617). وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي؛ أي فئة "دائماً"، وهو ما يؤكد على ممارسته بشكل متكرر ومستمر وبدرجة مرتفعة، مع وجود تقارب في إجابات الباحثين. كما نلاحظ أن جميع عباراتها إتجهت نحو إيجابية الموافقة (دائماً) بمتوسطات حسابية متباينة تجاوزت جميعها المتوسط الفرضي.

وبصورة عامة، فإن تحليل هذا البعد يعكس وعي المؤسسة بأهمية ممارسة الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي، وذلك من خلال سعيها نحو:

✓ بناء تصور شامل لمستقبلها ورؤية واضحة بأبعاد شاملة حول مسار عملها.

✓ تحويل رؤيتها إلى واقع ملموس وقابل للتطبيق.

● **الإستشراف:** يتبين لنا من خلال الجدول أن بعد الإستشراف احتل الترتيب الثالث حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ قدر المتوسط الحسابي له ب (4.4012) وبانحراف معياري أقل من الواحد قدرت قيمته (0.59547). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئة مقياس ليكارت الخماسي؛ أي الفئة "دائماً"؛ ما يشير إلى ممارسة المؤسسة محل الدراسة لهذا البعد بشكل متكرر ومستمر مع وجود إتساق مقبول للبيانات، كما أن جميع العبارات إتجهت نحو الإختيار "دائماً" بمتوسطات حسابية متباينة تجاوزت جميعها المتوسط الفرضي.

وبصورة عامة، فإن تحليل هذا البعد يعكس درجة وعي المؤسسة بأهمية ممارسة الإستشراف كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي، وذلك من خلال سعيها نحو:

- ✓ الإستشعار بشكل متجدد للقضايا الإستراتيجية التي لها أثر على مستقبلها.
- ✓ تتبع تغيرات البيئة الخارجية وإعادة التفكير بصورة أساسية في إنعكاساتها على أعمالها.
- ✓ الإستفادة من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.
- ✓ السبق في تحديد الفرص قبل المنافسين بشكل يسهل انتهازها.

● **الشراكة:** يتبين من خلال الجدول أن بعد الشراكة احتل الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث سجل المتوسط الحسابي له (3.6512) بإنحراف معياري أكبر من الواحد قدره (1.09536)، وهو متوسط يفوق المتوسط الفرضي بحيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي؛ أي الفئة "غالباً"، وهذا ما يشير إلى الممارسة المتوسطة لهذا البعد بالمؤسسة محل الدراسة مع وجود تباين في إجابات عينة الدراسة. كما، أن كل عباراته إتجهت نحو "غالباً" بمتوسطات حسابية مختلفة تراوحت ما بين 3.98 و 3.44.

وبصورة عامة، فإن تحليل هذا البعد يوضح لنا:

- ✓ إمتلاك المؤسسة القدرة على إدارة علاقتها مع الشركاء مما يخلق لها فرص شراكة مع مؤسسات أخرى.
- ✓ الإستثمار المشترك للموارد (الوقت، العمل، المعلومات، الخبرات، المواد) مع الشركاء.
- ✓ سعي المؤسسة لإقامة شراكات مع مؤسسات منافسة لها محلياً وإقليمياً.
- ✓ الإهتمام بالشراكة بإعتبارها تعد حلاً جيداً للخروج من الأزمات والظروف الصعبة التي تواجهها.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمحور منظمة الأداء العالي

يبين الجدول التالي عرض إجابات الباحثين بمؤسسة سيلاس (CILAS) للإسمنت -بسكرة-، لأبعاد منظمة الأداء

العالي:

الجدول رقم 20: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور

منظمة الأداء العالي

رقم العبارة	أبعاد منظمة الأداء العالي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
	التحسين المستمر	4.5058	0.65121	01	دائماً
01	تبنى مؤسستنا برامج وأساليب تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى	4.58	0.663	01	دائماً
02	تتحمل إدارة المؤسسة مسؤولية خدمة المجتمع بتحسين خدماتها بشكل مستمر	4.44	0.765	03	دائماً
03	تنظر إدارة مؤسستنا إلى أن التدريب جزء من متطلبات الجودة	4.56	0.765	02	دائماً

04	تتبنى المؤسسة مبدأ التحسين المستمر والإبداع في كافة مستوياتها	4.44	0.825	04	دائماً
الإففتاح والتوجه الفعال					
05	تحرص مؤسستنا على خلق وتوظيف ثقافة الإففتاح لتحقيق النتائج المرغوبة	4.21	0.804	02	دائماً
06	تمنح المؤسسة فرصة التعلم وتبادل المعارف بين عمالها لتشجعهم على تحمل المخاطرة	4.14	1.060	03	غالباً
07	تتيح المؤسسة إمكانية التحوار والمشاركة في صنع القرارات	3.74	1.347	04	غالباً
08	تشجع مؤسستنا عامليها على تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتدفعهم نحو التغيير والتجديد	4.26	0.902	01	دائماً
جودة الإدارة					
09	تحرص مؤسستنا على بناء علاقات الثقة مع عمالها في جميع مستوياتها	4.19	0.852	03	غالباً
10	تسمح المؤسسة لعمالها بأداء أعمالهم بنزاهة وبمستويات عالية من الإلتزام	4.53	0.702	02	دائماً
11	تحرص المؤسسة على تحسين وتسهيل عملياتها بشكل مستمر	4.53	0.631	01	دائماً
12	تقوم مؤسستنا بتدريب عمالها لتحقيق أفضل النتائج	4.00	1.113	04	غالباً
جودة القوى العاملة					
13	تمتلك مؤسستنا قوة عاملة متنوعة ومتكاملة	4.49	0.798	01	دائماً
14	تكتسب مؤسستنا قوة عاملة تتصف بالمرونة العالية في كشف التحديات التي تواجهها	4.33	0.747	02	دائماً
15	تحفز المؤسسة عمالها وتشجعهم على التعلم والإبداع لتحقيق نتائج إستثنائية	4.23	0.868	03	دائماً
16	تعمل مؤسستنا على استقطاب موظفين لديهم فاعلية عالية تناسب الثقافة السائدة في المؤسسة	3.86	1.037	04	غالباً
منظمة الأداء العالي					
		4.2834	0.65285		دائماً

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20.

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي لمستوى إجابات أفراد العينة إلتجاه توفر أبعاد منظمة الأداء العالي قد بلغ **4.2834** وبتشتت معقول يدل على تجانس إجابات الأفراد حولها، إذ بلغ الإنحراف المعياري القيمة **0.65285**. وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي؛ أي فئة "دائماً"، ما يعني أن هناك موافقة على أبعاد منظمة الأداء العالي بدرجة عالية بشكل عام أو على مستوى كل بعد على حدى ولكن على نحو الترتيب التالي:

● **التحسين المستمر:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد التحسين المستمر قد احتل الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل آراء الباحثين، إذ سجل المتوسط الحسابي له قيمة (4.5058) وبانحراف معياري معقول قدره (0.65121). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي؛ أي الفئة "دائماً"، وهذا ما يشير إلى أن تصورات الباحثين ذات نسب إيجابية ومرتفعة إزاء توفر هذا البعد في مؤسستهم مع وجود إتساق مقبول للبيانات، ويدعم هذه النتيجة متوسطات عبارات هذا البعد، حيث أن كلها إتجهت نحو فئة "دائماً" بمتوسطات حسابية تراوحت بين 4.44 و 4.58، وتحليله نجد أن المؤسسة:

- ✓ تتبنى برامج وأساليب تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.
- ✓ تنظر إلى التدريب كجزء من متطلبات الجودة.
- ✓ تتحمل مسؤولية خدمة المجتمع، والتحسين بشكل مستمر للخدمات المقدمة لهم.
- ✓ تتبنى مبدأ التحسين المستمر والإبداع في كافة المستويات.

● **جودة الإدارة:** يتبين من خلال الجدول أن بعد جودة الإدارة قد جاء ضمن الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المقدمة له من قبل آراء الباحثين، إذ بلغ متوسطه الحسابي القيمة (4.3140) بانحراف معياري معقول قدره (0.69884). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئة مقياس ليكارت الخماسي؛ أي الفئة "دائماً"، وهذا ما يشير إلى أن تصورات الباحثين ذات نسب إيجابية ومرتفعة إزاء توفر هذا البعد في مؤسستهم مع وجود إتساق مقبول للبيانات، ويدعم هذه النتيجة متوسطات عبارات هذا البعد التي إتسمت بالإيجابية لأنها تفوق بكثير المتوسط الفرضي (3)، حيث تراوحت ما بين 4.00 و 4.53، على الرغم من أن عبارته الأولى والرابعة جاءت ضمن فئة "غالباً"، وتحليل بشكل أدق، نجد أن المؤسسة:

- ✓ تحرص على تحسين وتسهيل عملياتها بشكل مستمر.
- ✓ تسمح لعمالها بتأدية أعمالهم بنزاهة وبمستويات عالية من الإلتزام.
- ✓ تحرص على بناء علاقات ثقة مع عمالها في كافة مستوياتها التنظيمية.
- ✓ تعمل على تدريب العاملين لتحقيق أفضل النتائج.

● **جودة القوى العاملة:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد جودة القوى العاملة احتل الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل آراء الباحثين، وقد سجل المتوسط الحسابي له قيمة (4.2267) وبانحراف معياري معقول قدره (0.72336). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس سلم ليكارت الخماسي؛ أي الفئة "دائماً"، وهذا ما يشير إلى أن تصورات الباحثين ذات نسب إيجابية ومرتفعة إزاء توفر هذا البعد في مؤسستهم مع وجود إتساق مقبول للبيانات، ويدعم هذه النتيجة متوسطات عبارات هذا البعد التي إتسمت بالإيجابية لأنها تفوق المتوسط الفرضي (3) حيث تراوحت بين 3.86 و 4.49، على الرغم من أن عباراتها الأخيرة إتجهت نحو فئة "غالباً"، وتحليل بشكل أدق، نجد أن المؤسسة:

- ✓ تمتلك قوى عاملة متنوعة ومتكاملة.
- ✓ تكتسب قوى عاملة تتميز بالمرونة العالية في كشف التحديات التي تواجهها.

✓ تحرص على تشجيع وتحفيز عاملها على التعلم والإبداع لتحقيق نتائج إستثنائية.
✓

● **الإنفتاح والتوجه الفعال:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الإنفتاح والتوجه الفعال إحتل الترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل آراء الباحثين، إذ بلغ متوسطه الحسابي القيمة (4.0872) بإنحراف معياري معقول قدره (0.85719)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي؛ أي الفئة "غالباً، وهذا ما يشير إلى أن تصورات الباحثين ذات نسب إيجابية ومتوسطة إزاء توفر هذا البعد في مؤسستهم مع وجود إتساق مقبول للبيانات، ويدعم هذه النتيجة متوسطات عبارات هذا البعد التي إتسمت بالإيجابية لأنها تفوق المتوسط الفرضي (3)، حيث تراوحت بين 3.74 و 4.26، على الرغم من أن عبارته الثانية والثالثة جاءت ضمن فئة "غالباً"، وتحليل أدق، نجد أن المؤسسة:

✓ تشجع العاملين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم ودفعهم نحو التغيير والتجديد.

✓ تحرص على خلق وتوظيف ثقافة الإنفتاح لتحقيق النتائج المرغوبة.

✓ تمنح العاملين فرصة التعلم وتبادل المعرفة فيما بينهم.

✓ تشجع العاملين على تحمل المخاطرة.

✓ تتيح إمكانية الحوار والمشاركة في صنع القرارات.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات نموذج الدراسة

الفرع الأول: إختبار صلاحية البيانات وفق تطبيق تحليل الإنحدار

بعد عرض وتحليل محاور الإستبانة تطلب الوضع فحص فرضيات الدراسة، من خلال تطبيق تحليل الإنحدار والذي يستدعي بعض الشروط والمتطلبات الواجب توفرها للتأكد من سلامة وصحة إجراء هذا التحليل، وهي:

- وجوب أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

- وجوب إستقلالية متغيرات الدراسة وعدم التدخل فيما بينها.

- وجوب إرتباط بين متغيرات الدراسة.

● إختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

قبل دراسة الأثر بين متغيري الدراسة حاولنا معرفة طبيعة الإرتباط بينهم من خلال الإعتماد على معامل الإرتباط بيرسون، وذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة، حيث تتلخص لنا نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقات من خلال الجدول التالي:

الجدول 21: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

		التحسين المستمر	الإنفتاح والتوجه الفعال	جودة الإدارة	جودة القوى العاملة	منظمة الأداء العالي
الإشراف	معامل برسون	0.715**	0.492	0.609**	0.713**	0.701
	مستوى الدلالة	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000
الرؤية المستقبلية	معامل برسون	0.705**	0.556**	0.587	0.659**	0.698**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
التفكير النظم	معامل برسون	0.719**	0.427**	0.526**	0.474	0.591**
	مستوى الدلالة	0.000	0.004	0.000	0.001	0.000
الشراكة	معامل برسون	0.510**	0.811**	0.689**	0.557*	0.732**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الذكاء الإستراتيجي	معامل برسون	0.774**	0.772**	0.763**	0.750**	0.858**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20.

نستنتج من الجدول أعلاه أن:

- ✓ بلغ معامل الارتباط بين الذكاء الإستراتيجي ومنظمة الأداء العالي 0.858^{**} عند مستوى دلالة 0.000 ، وهذا ما يشير إلى الارتباط الموجب والقوي بينهما.
- ✓ بلغ معامل الارتباط بين الإشراف ومنظمة الأداء العالي 0.701 عند مستوى دلالة 0.000 ، وهذا ما يشير إلى وجود إرتباط موجب بينهما.
- ✓ بلغ معامل الارتباط بين الرؤية المستقبلية ومنظمة الأداء العالي 0.698^{**} عند مستوى دلالة 0.000 ، وهذا ما يشير إلى وجود إرتباط موجب بينهما.
- ✓ بلغ معامل الارتباط بين التفكير النظم ومنظمة الأداء العالي 0.591^{**} عند مستوى دلالة 0.000 ، وهذا ما يشير إلى وجود إرتباط موجب ومتوسط بينهما.
- ✓ بلغ معامل الارتباط بين الشراكة ومنظمة الأداء العالي 0.732^{**} عند مستوى دلالة 0.000 ، وهذا ما يشير إلى الارتباط الموجب والقوي بينهما.
- إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح: قمنا بحساب معامل تضخم التباين (VIF) لأجل التأكد من عدم وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون قيمته أقل من 10، كما قمنا بحساب التباين المسموح والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.05، إذ تظهر هذه النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 22: معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolérance
الإستشراف	3.529	0.283
الرؤية المستقبلية	3.195	0.313
التفكير النظم	1.505	0.665
الشراكة	1.337	0.748

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن جميع قيم VIF لجميع المتغيرات المستقلة أقل من 10، كما أن قيم التباين المسموح لجميع المتغيرات كان أكبر من 0.05، وهذه مؤشرات دالة على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

• اختبار التوزيع الطبيعي:

للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي للدراسة قمنا باختبار التوزيع الطبيعي من خلال معاملي الإلتواء (Asymetrié) والذي يجب أن تكون قيمته محصورة بين (3، -3) ومعامل التفلطح (Kurtosis) الذي يجب أن تنحصر قيمته هو الآخر بين (10، -10)، وتتضح نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم 23: اختبار التوزيع الطبيعي Kurtosis و Asymetrié

المتغيرات والأبعاد	الحد الأدنى للإحصائيات	الحد الأعلى للإحصائيات	Asymetrié		Kurtosis	
			الخطأ المعياري	القيمة الإحصائية	الخطأ المعياري	القيمة الإحصائية
الإستشراف	2.75	5.00	0.361	-1.001	0.709	0.883
الرؤية المستقبلية	3.00	5.00	0.361	-0.991	0.709	0.891
التفكير النظم	3.00	5.00	0.361	-1.133	0.709	0.283
الشراكة	1.50	5.00	0.361	-0.216	0.709	-1.265
التحسين المستمر	2.75	5.00	0.361	-1.264	0.709	0.515
الإنتتاح والتوجه الفعال	2.75	5.00	0.361	-0.282	0.709	-1.571
جودة الإدارة	3.00	5.00	0.361	-0.509	0.709	-1.149
جودة القوى العاملة	3.00	5.00	0.361	-0.392	0.709	-1.322

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20.

يتبين من خلال الجدول أن القيمة الإحصائية لمعاملات الإلتواء (Asymetrié) محصورة بين (-1.264، -0.216)، وقيمة التفلطح (Kurtosis) تتراوح بين (-1.571، -0.891)؛ وهذا يعني أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: إختبار فرضيات الأثر

لإختبار صحة الفرضية الرئيسية من عدم صحتها، ينبغي أولاً التأكد من صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك على النحو التالي:

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: "H11: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة) في التحسين المستمر".

لإختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى من عدمها، تم إستخدام أسلوب الإنحدار الخطي التدريجي (Stepwise)، ولكن قبل ذلك نتأكد من صلاحية النموذج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 24: تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	11.879	02	5.939	40.047	0.000 ^c
الخطأ	5.932	40	0.148		
المجموع	17.811	42			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20.

يظهر الجدول أعلاه، صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الأولى إذ بلغت قيمة F المحسوبة (40.047) عند مستوى دلالة أقل من المعتمد (0.05)، وهذا الأمر يمكننا من الانتقال إلى عرض نتائج تحليل الإنحدار التدريجي وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 25: نتائج تحليل الإنحدار الخطي التدريجي للفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	معامل الإنحدار (A)	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية	المعاملات المعيارية
الحد الثابت (B ₀)	-0.248	-0.460	0.648	
التفكير النظم	0.500	4.514	0.000	0.482
الرؤية المستقبلية	0.562	4.249	0.000	0.454
معامل الارتباط (R)			0.817	
معامل التحديد (R ²)			0.667	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20.

تظهر معطيات الجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي التفكير النظم والرؤية المستقبلية في التحسين المستمر، وذلك بالإستناد إلى قيمة T المحسوبة لهما، إذ بلغت 4.514 و 4.249 على التوالي عند مستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج كانت فوق المتوسط وفقاً لقيمة R² والتي بلغت 0.667، إلا أن بعد الرؤية المستقبلية هو الأكثر تأثيراً على التحسين المستمر وهذا وفق قيمة معامل إنحداره البالغة 0.562. وعليه، يكون نموذج إنحداره مقدر كالتالي:

$$\text{التحسين المستمر} = 0.500 \text{ التفكير النظم} + 0.562 \text{ الرؤية المستقبلية}$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "H₁₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة) في الإنفتاح والتوجه الفعال".

لإختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية من عدمها، تم إستخدام أسلوب الإنحدار الخطي التدريجي (Stepwise)، ولكن قبل ذلك نتأكد من صلاحية النموذج كما هو موضح في الجدول الأتي:

الجدول رقم 26: تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	21.745	02	10.872	47.708	0.000 ^c
الخطأ	9.116	40	0.228		
المجموع	30.860	42			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20.

يتضح من الجدول أعلاه، صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (47.708) عند مستوى دلالة أقل من المعتمد (0.05)، وهذا الأمر يسمح لنا بالانتقال إلى عرض نتائج تحليل الإنحدار التدريجي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 27: نتائج تحليل الإنحدار الخطي التدريجي للفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	معامل الإنحدار (A)	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية	المعاملات المعيارية
الحد الثابت (B ₀)	0.349	0.560	0.578	
الشراكة	0.550	7.316	0.000	0.703
الرؤية المستقبلية	0.392	2.505	0.016	0.241
معامل الارتباط (R)	0.839			
معامل التحديد (R ²)	0.705			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20.

تظهر معطيات الجدول أعلاه، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الشراكة والرؤية المستقبلية في الإنفتاح والتوجه الفعال، وذلك بالإستناد إلى قيمة T المحسوبة لهم والبالغة قيمتهم 7.316 و 2.505 على الترتيب عند مستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت جيدة نسبياً وفقاً لقيمة R² والبالغة قيمتها 0.705 إلا أن بعد الشراكة هو الأكثر تأثيراً على الإنفتاح والتوجه الفعال وفقاً لقيمة معامل إنحداره والمقدر ب 0.550. وبالتالي يكون نموذج الإنحدار المقدر كالتالي:

$$\text{الإنفتاح والتوجه الفعال} = 0.550 \text{ الشراكة} + 0.392 \text{ الرؤية المستقبلية}$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "H₁₃: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة) في جودة الإدارة".

لإختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة من عدمها، تم إستخدام أسلوب الإنحدار الخطي التدريجي (Stepwise)، ولكن قبل ذلك نتأكد من صلاحية النموذج كما هو موضح في الجدول الأتي:

الجدول رقم 28: تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	11.751	02	5.875	26.824	0.000 ^c
الخطأ	8.761	40	0.219		
المجموع	20.512	42			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20.

يظهر الجدول أعلاه، صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (26.824) عند مستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا الأمر يمكننا من الإنتقال إلى عرض نتائج تحليل الإنحدار التدريجي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 29: نتائج تحليل الإنحدار الخطي التدريجي للفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	معامل الإنحدار (A)	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية	المعاملات المعيارية
الحد الثابت (B ₀)	1.262	2.342	0.024	
الشراكة	0.328	4.347	0.000	0.514
الإستشراف	0.421	3.035	0.004	0.359
معامل الارتباط (R)		0.757		
معامل التحديد (R ²)		0.573		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20.

تشير معطيات الجدول أعلاه، إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الشراكة والإستشراف في جودة الإدارة، وذلك بالإستناد إلى قيمة T المحسوبة لهما والبالغ قيمتها 4.347 و 3.035 على الترتيب عند مستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة نسبياً وفقاً لقيمة R² والمقدرة ب 0.573، إلا أن بعد الإستشراف هو الأكثر تأثيراً على جودة الإدارة وفقاً لقيمة معامل إنحداره والمقدر ب 0.421. وعليه يكون نموذج الإنحدار المقدر كالتالي:

$$\text{جودة الإدارة} = 1.262 + 0.328 \text{ الشراكة} + 0.421 \text{ الإستشراف}$$

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "H14: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة) في جودة القوى العاملة".

لإختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة من عدمها، تم إستخدام أسلوب الإنحدار الخطي التدريجي (Stepwise)، ولكن قبل ذلك نتأكد من صلاحية النموذج كما هو موضح في الجدول الأتي:

الجدول رقم 30: تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	12.442	02	6.221	26.100	0.000 ^c
الخطأ	9.534	40	0.238		
المجموع	21.977	42			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20.

يظهر الجدول أعلاه، صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (26.100) عند مستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا الأمر يمكننا من الإنتقال إلى عرض نتائج تحليل الإنحدار التدريجي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 31: نتائج تحليل الإنحدار الخطي التدريجي للفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	معامل الإنحدار (A)	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية	المعاملات المعيارية
الحد الثابت (B ₀)	0.466	0.830	0.412	
الإستشراف	0.704	4.861	0.000	0.579
الشراكة	0.181	2.305	0.026	0.275
معامل الارتباط (R)			0.752	
معامل التحديد (R ²)			0.566	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20.

تشير معطيات الجدول أعلاه، إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الإستشراف والشراكة في جودة القوى العاملة، وذلك بالإستناد إلى قيمة T المحسوبة لهما والبالغ قيمتها 4.861 و 2.305 على الترتيب عند مستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة نسبياً وفقاً لقيمة R² والمقدرة بـ 0.566 إلا أن بعد الإستشراف هو الأكثر تأثيراً في جودة القوى العاملة وذلك وفقاً لقيمة معامل إنحداره البالغة 0.704. وعليه يكون نموذج الإنحدار المقدر كالتالي:

$$\text{جودة القوى العاملة} = 0.704 \text{ الإستشراف} + 0.181 \text{ الشراكة}$$

- اختبار الفرضية الرئيسية: " H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة) في منظمة الأداء العالي".

لإختبار صحة الفرضية الفرعية الرئيسية من عدمها، تم إستخدام أسلوب الإنحدار الخطي التدريجي (Stepwise)، ولكن قبل ذلك نتأكد من صلاحية النموذج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 32: تحليل التباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	13.323	03	4.441	37.830	0.000 ^c
الخطأ	4.578	39	0.117		
المجموع	17.901	42			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20.

يتضح من الجدول أعلاه، صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (37.830) عند مستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا الأمر يسمح لنا بالإنتقال إلى عرض نتائج تحليل الإنحدار التدريجي، وذلك وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم 33: نتائج تحليل الإنحدار الخطي التدريجي للفرضية الرئيسية

المتغيرات	معامل الإنحدار (A)	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية	المعاملات المعيارية
الحد الثابت (B_0)	0.169	0.350	0.729	
الشراكة	0.291	5.320	0.000	0.489
الرؤية المستقبلية	0.446	3.583	0.001	0.360
التفكير النظم	0.238	2.382	0.022	0.229
معامل الارتباط (R)			0.863 ^c	
معامل التحديد (R^2)			0.744	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20.

تظهر معطيات الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الشراكة والرؤية المستقبلية والتفكير النظم في منظمة الأداء العالي، وذلك بالإستناد إلى قيمة T المحسوبة لهم والبالغ قيمها 5.320 و 3.583 و 2.283 على الترتيب عند مستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت جيدة وفقاً لقيمة R^2 البالغة 0.744 إلا أن بعد الرؤية المستقبلية هو الأكثر تأثيراً في منظمة الأداء العالي وفقاً لقيمة معامل إنحدارها المقدرة ب 0.446. وبالتالي يكون نموذج الإنحدار المقدر كالتالي:

$$\text{منظمة الأداء العالي} = 0.291 \text{ الشراكة} + 0.446 \text{ الرؤية المستقبلية} + 0.238 \text{ التفكير النظم}$$

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

الفرع الأول: مناقشة نتائج التحليل الوصفي

بداية، نشير إلى أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة في جانبها التطبيقي تجيب على أسئلة إنطلقت منها بشكل وافي، وتدعم صدق الفرضيات التي ترتبط بين متغيري الدراسة والعلاقات بينها كما تجسد في نموذج الدراسة، وفي نفس الوقت تتناغم وتتسق مع أهداف الدراسة. وقد تمثلت هاته النتائج المتعلقة بمؤسسة سيلاس فيما يلي:

✓ أظهرت نتائج التحليل الوصفي وبشكل قاطع أن إدراكات أفراد عينة الدراسة حول متغير الذكاء الإستراتيجي كانت إيجابية ومرتفعة، وتؤكد هذا قيمة المتوسط الحسابي العام له والبالغة **4.1323** وبانحراف معياري مقبول قدره **0.61634**، وهذا ما يدل على أن مؤسسة سيلاس تولي أهمية كبيرة لهذا النوع من الذكاء نتيجة للدور الذي يلعبه في توفير معلومات مسبقة عن بيئة عملها، إذ يعتبر أحد عوامل التميز والنجاح خاصة أن هذه المؤسسة تشط ضمن بيئة تنافسية على الصعيد المحلي والإقليمي، أما على مستوى أبعاده، فنجد أن هناك ممارسة دائمة ومستمرة لجميعها، لكن بمتوسطات حسابية متباينة ومرتبة بدءاً من التفكير النظم ثم الرؤية المستقبلية ثم الإستشراف وصولاً إلى الشراكة؛ أي أن معظم ممارسات هذا النوع من الذكاء بالمؤسسة تكمن في التفكير النظم، الرؤية المستقبلية والإستشراف في حين تبقى الشراكة في المستوى الأقل؛ ويعني ذلك بأن هاته الأبعاد تسهم في تحقيق الذكاء الإستراتيجي الذي يعزز بدوره من فعالية القرار، ويتضح أن التفكير النظمي له صلة وثيقة في نجاح الذكاء الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة لإعتباره جوهرها الأساسي ونقطة إنطلاقها في تهيئة أطر التفكير الإستراتيجي ويضمن لها مواجهة التعقيدات البيئية، وقد أثبتت النتائج أن هذا التفكير يساهم في تصميم نموذج أمثل للمؤسسة يتطلب الوصول إليه، ولكن هذا لا يعني أنه يساهم في تركيز المؤسسة على تبنيه كمجرد موجة نحو صناعة مستقبلها بقدر ما يهتم بتوجيه هاته الموجة، إضافة إلى إقتراح طرق لتعلم أفكار جديدة بسهولة أكبر وإكتساب معرفة ورؤية مستقبلية أوضح تساهم بدورها في تحقيق هذا المتغير، وحسب المختصين بالمؤسسة هناك رؤية في بداية أي نشاط أو عمل ترسم خارطة طريق للعاملين يتم إتباعها للتمكن من صناعة القرار الإستراتيجي وتوجيه سلوك هاته المؤسسة، ولا تحقق هذه الرؤية إلا عن طريق الإستعانة بالتفكير النظمي والإستشراف، حيث شكل هذا الأخير تأثير إيجابي عالي يعود أثره على تحقيق الذكاء الإستراتيجي وضمان فعاليته، وكذا على ممارسته الكفوة بالمؤسسة والتي تعتبره جزء من الرؤية المستقبلية والأساس الفعال في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بمؤسسة سيلاس، وتنسيق القدرات العقلية لقادتها ومنحهم رؤية إبداعية وتصور لقضايا السوق والمنافسين، خاصة وأنها تنشط ضمن صناعة إسمنتية لها طلب عالي من قبل جميع القطاعات والمجتمع لإعتبارها عمود البناء والتعمير، وتعتبر المؤسسة أن مازاد قوتها وممارسة الذكاء بها عنصر الشراكة الذي شكل أساس داعم لمختلف نشاطاتها ومنفعة متبادلة عززت من فهم أهدافها وإستراتيجياتها، على الرغم من أن هذا البعد إحتل الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المقدمة له من قبل آراء العينة.

✓ بين جدول التحليل الوصفي للمتغير التابع بأن مؤسسة سيلاس تتبنى مدخل منظمة الأداء العالي وتمارسه بشكل دائم حسب إجابات الباحثين، إذ بلغ متوسطه الحسابي **4.2834** مقابل تشتت مقبول أقل من الواحد، قدره **0.65285**. وهذه النتيجة تجسدها توفر كل أبعادها الأربعة، والتي حققت إدراكات مرتفعة من قبل الباحثين وبمتوسطات حسابية تجاوزت بكثير المتوسط الفرضي، حيث يمكن تفسير ذلك بأن الإدارة العليا بالمؤسسة على قناعة ومتيقنة كل اليقين بأن الحرص على تحقيق الأداء العالي هو

مفتاح نجاحها وأساس تفوقها، وذلك لما تملكه من طاقات كامنة تستطيع الاستفادة منها لتحقيق مكانة متميزة والسبق في تقديم المخرجات بنتائج إستثنائية تضمن ترسيخها تحت إسم منظمة الأداء العالي؛ أي أن مؤسسة سيلاس تمتلك مقومات منظمات الأداء العالي ما يؤهلها ذلك للمنافسة بقوة في مجال نشاطها وذلك بدعم جميع أبعادها التي جاءت محققة، وفي ضوء ما جاء أنفاً، فإن التحسين المستمر هو أكثر الأبعاد تحقيقاً نتيجة عمل المؤسسة على تبسيط وتحسين عملياتها بشكل مستمر من خلال التخلص من الإجراءات غير الضرورية بهدف تعزيز قدرتها على الإستجابة للأحداث بكفاءة وفعالية، كما تعمل المؤسسة على قياس التقدم المحرز وإعداد تقارير دورية تضمن تكوين معلومات مفيدة تمكنها من إجراء عملية التحسين، كما تبين أن مؤسسة سيلاس تحوز على جودة إدارية عالية تثبت كفاءتها وجدراؤها في قطاع الإسمنت الذي حققته من خلال ذكائها الفعال، حيث يرجع الفضل في تحقيق جودة إدارتها إلى علاقات الثقة التي تبنيتها مع أفرادها العاملين ضمن جميع المستويات التنظيمية، وكذا إلى تثنيتها لولاء عمالها ومعاملة الأذكياء منهم بتقدير وإحترام مما يخلق ذلك علاقات بناءة تسهم في تحقيق أفضل النتائج، وقد لاحظنا أن إدارة المؤسسة تتصف بنوع من التعاون والجدية في العمل ودعم المديرين لموظفيهم، إذ لاسنا النزاهة والإحترام والأخلاقيات التي شكلت معايير قوية لها، بالإضافة إلى ذلك ساهمت جودة القوى العاملة بتأثير إيجابي يبين رضا المبحوثين على عملهم والخدمات المقدمة لهم وإنعكس تأثير كل هذا في بناء منظمة أداء عالي، ويعد تحقق هذه النتيجة الإيجابية بالمؤسسة راجع إلى عملها على تجميع قوى عاملة تمتلك تنوع في مهاراتها وإختصاصاتها، ولديها القدرة في إكتشاف المشكلات العملية وتقديم حلول غير النمطية لها، والعمل أيضاً على تطوير هاته القوى بصفة مستمرة عن طريق التدريب لكسبهم المزيد من الخبرات وحثهم على التعلم من بعضهم البعض للمساهمة في تحقيق نتائج إستثنائية، وقد كشفت الملاحظات والمقابلات البحثية أن تغير الأفراد لمناصبهم ومحاولة تحميلهم مسؤولية نتائجهم يدفعهم للبحث عن طرق إنتاجية جديدة تساهم بشكل كبير في ضمان الوصول إلى النتائج المرغوبة، وفي الأخير نشير إلى الإنفتاح والتوجه الفعال الذي كان أقل الأبعاد تأثيراً، وهذا ما يلمح إلى ضرورة تشديد الإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة على تقبل آراء عاملها ومحاولة قضاء وقت أكثر في الحوارات المشتركة لخلق إنفتاح وتعلم وتبادل معرفي يسهم بشكل إيجابي في الحصول على أفكار جديدة، وكذا عليها تشجيعهم لإكتساب ثقافات جديدة وإحترام الثقافة السائدة بالمؤسسة، فضلاً على السماح لهم بخوض التجارب وإرتكاب الأخطاء لتنمية قدرتهم على تحمل المخاطرة.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة

● الفرضية الرئيسية:

لقد هدفنا من خلال دراستنا هذه إلى قياس أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي بمؤسسة سيلاس "CILAS" للإسمنت -بسكرة-، حيث أكدت نتائج هذه الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة) في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي وبقيمة معامل تفسير جيد قدره **74.4%**؛ مما يعني وجود أثر إيجابي بين تبني ممارسة الذكاء الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة ومدى تحقيق منظمة الأداء العالي، وهذا راجع لأبعاد الشراكة، الرؤية المستقبلية والتفكير النظم، حيث تمتلك المؤسسة محل الدراسة نظام يسمح لها بتأطير سلوك عملها وإستقراء مستقبلها، بالإضافة إلى القدرة على دمج وتوليف عناصر وفهم كيفية تفاعلهم لتحقيق أهدافها، والتشجيع على إمكانية إقامة شراكة إستراتيجية تخدم مصالحها وتكسبها الدعم في تطوير أعمالها، وهذا ما مكنها من الوصول إلى المستوى الجيد من الرؤية المستقبلية والتفكير النظم، في حين لم يتم ملاحظة أي أثر لبعد الإستشراف في منظمة الأداء العالي، ويفسر ذلك بأن أحد الأسباب

المؤدية لإضعافه أو غياب أثره حسب آراء الباحثين هو تداخله مع الرؤية المستقبلية وعدم تجزئته كبعد يمكن الاستفادة منه في دراسة الوضع الراهن وتحديد العقبات التي تواجه المؤسسة بكفاءة.

• الفرضية الفرعية الأولى:

أكدت نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة) في تحقيق التحسين المستمر وفق معامل تفسيري جيد قدره **66.7%**؛ أي أن للذكاء الإستراتيجي أثر في تحقيق التحسين المستمر من خلال أبعاده التفكير النظم والرؤية المستقبلية، حيث فسرت الرؤية المستقبلية ما نسبته **56.2%** من التغيرات الحاصلة في منظمة الأداء العالي بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يعكس الإرتباط القوي بين الرؤية المستقبلية ومنظمة الأداء العالي، حيث أن هذه النتيجة متوقعة لبعد الرؤية المستقبلية لإعتبار أنها تجمع بين الإستشراف والتفكير النظم وإمكانية عقد الشراكة، والتي تشكلت من أجل رسم مستقبل المؤسسة بالإعتماد على ما تحوزه من رؤية مستقبلية كفؤة وفعالة، وكذلك بناءً على معطيات الحاضر التي تركز عليها هذه الرؤية، ولتمكين المؤسسة من خلق التفوق والإستمرارية في النشاط.

• الفرضية الفرعية الثانية:

أكدت نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة) في تحقيق الإبتعاث والتوجه الفعال، عند مستوى دلالة أقل من المعتمد **0.05**، كما أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده في هذا البعد جاءت متوسطة نسبياً وفقاً لقيمة معامل R^2 والمقدرة ب **70.5%** وهي نتيجة تتوافق مع مدركات بعد الإبتعاث والتوجه الفعال رغم إحتلالها الترتيب الأخير في أبعاد منظمة الأداء العالي؛ أي أن للذكاء الإستراتيجي أثر في خلق الإبتعاث والتوجه الفعال من خلال بعدي الشراكة والرؤية المستقبلية فقط، وقد فسرت الشراكة ما نسبته **55%** من التغيرات الحاصلة في منظمة الأداء العالي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تعكس هذه النتيجة الإرتباط الجيد بين الشراكة ومنظمة الأداء العالي، وتوضح ضعف ممارسة الإبتعاث والتوجه الفعال بالمؤسسة، والذي يمكن إرجاع نتيجة إحتلاله الترتيب الأخير والتأثير الضعيف للتفكير النظم عليه إلى ثقافة ونظام عمل المؤسسة محل الدراسة التي لا تشجع بدورها على الإبتعاث بصفة كبيرة وإكتساب ثقافات أخرى على غرار الثقافة السائدة، على الرغم من أن هذه الأخيرة تعد مفتاح جوهرية لها يكسبها تبادل وتعلم معرفي مستمر يضمن نتائج إستثنائية.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

أكدت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة) في تحقيق جودة الإدارة، بمعامل تفسيري متوسط نسبياً قدره **57.3%** على الرغم من أنه إحتل المرتبة الثانية وفقاً لآراء عينة البحث، وقد أثمرت النتائج بأن للذكاء الإستراتيجي أثر في جودة الإدارة من خلال بعديه الإستشراف والشراكة، حيث فسر الإستشراف ما نسبته **42.1%** والشراكة ما نسبته **32.8%** من التغيرات الحاصلة في منظمة الأداء العالي، وهذا ما يعكس الإرتباط القوي بين الذكاء الإستراتيجي وتحقيق جودة الإدارة، وتعد هذه النتيجة متوقعة لإعتبار أن الذكاء الإستراتيجي يشكل آلية هامة في تكوين جودة إدارة المؤسسة وذلك من خلال إستشراف المستقبل وبناء تصور مستقبلي يمكنها من انتهاز الفرص ومواجهة العقبات، وكذا من خلال تعزيز أواصر الشراكة والإستفادة من مزاياها في ضمان تحقيق جودة الإدارة؛ بمعنى

أن هاته الفرضية تعكس أن كل زيادة فعلية في ممارسة الذكاء الإستراتيجي من خلال بعديه الإستشراف والشراكة، وستساهم في خلق جودة الإدارة في منظمة الأداء العالي بالمؤسسة محل الدراسة .

● الفرضية الفرعية الرابعة:

أكدت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة) في تحقيق جودة القوى العاملة بمعامل تفسيري متوسط نسبياً قدره 56.6% رغم إحتلاله المرتبة الثالثة وفقاً لآراء عينة الدراسة، إذ توصلت النتائج إلى أن للذكاء الإستراتيجي يؤثر من خلال بعديه الإستشراف والشراكة في جودة القوى العاملة، حيث فسر الإستشراف ما نسبته 70.4% والشراكة ما نسبته 18.1% من التغيرات الحاصلة في منظمة الأداء العالي، وهذا ما يعكس الارتباط القوي بين الإستشراف وجودة القوى العاملة، وهذا الارتباط متوقع لبعده الإستشراف على إعتباره أنه يجمع بين التطلع نحو المستقبل ونحو تلبية حاجيات الأفراد، والتي تتشكل بغية رسم رؤية المؤسسة وتحديد الهدف من وجودها بالإستناد على القدرات والمعلومات الإستراتيجية التي تساهم في صنع قرارات مستقبلية صائبة.

تلخيصاً للنتائج أعلاه، يتضح صحة نموذج الدراسة، إذ يمكن لأبعاد منظمة الأداء العالي أن تتحقق من خلال تفاعل أبعاد الذكاء الإستراتيجي بوصفه آلية قادرة على التأثير في الوصول إلى درجة يطلق على المؤسسة بمنظمة الأداء العالي.

خلاصة الفصل الثالث:

بناءً على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سيلاس "CILAS" للإسمنت -بسكرة-، ومن خلال عرض هذا الفصل للوقوف على الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي، إذ تم عرض تقديم لهذه المؤسسة من حيث نشأتها، أعمالها، هيكلها التنظيمي والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، كما قمنا أيضاً ومن خلال المقابلة الأولية التي تم القيام بها والإستبيان المصمم على عينة الدراسة المختارة والتي وزعناه عليها ومن ثمة تم إسترجاعه ليتم تحليل البيانات المتحصل عليها بالبرنامج الإحصائي "SPSS v.20"، وبالاستناد على الأساليب الإحصائية المناسبة توصلنا إلى عدة نتائج نذكر من بينها:

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة) في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة) في تحقيق التحسين المستمر عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة) في تحقيق الإنفتاح والتوجه الفعال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة) في تحقيق جودة الإدارة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة) في تحقيق جودة القوى العاملة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي، والذي يعد من المواضيع الحديثة والشائكة التي لم تلقى نصيبها الكافي من الدراسات التي تناولتها على المستويين العربي والعالمي، خاصة وأن المنظمات اليوم أصبحت تنشط في إطار بيئي شديد وسريع التغيير، وأصبح ضمان البقاء والتفوق متطلب أساسي في ظل هذا الوضع، ولكن لا يتحقق هذا التفوق إلا بتبني آليات منهجية، والتي يعد من بينها الذكاء الإستراتيجي كممارسة تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية والتنبؤ بالأحداث المستقبلية لإنتهاز الفرص المتاحة ومواجهة التحديات، ومن ثم ضمان تحقيق منظمة الأداء العالي التي أصبحت تشكل هاجس ومحور إهتمام حديث لمجموعة من الباحثين والمنظمات، وذلك لإعتبارها منهج أساسي في ضمان نتائج إستثنائية. ودراستنا لمؤسسة سيلاس "CILAS" للإسمنت -بسكرة- تعرفنا على مدى ممارسة الذكاء الإستراتيجي بالمؤسسة وأثره في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي؛ وبالتالي ساهمنا في الكشف عن هدفنا الرئيسي الذي كان مبني على نموذج إفتراضي مقترح يكشف الأثر بين المتغيرين (الذكاء الإستراتيجي / منظمة الأداء العالي) على المستويين النظري والتطبيقي، ومن خلال أداة الدراسة المتحصل عليها، فإننا قد توصلنا إلى عرض مجموعة من النتائج والتوصيات، وتبسيط الضوء على بعض الإقتراحات التي تفيد المؤسسة قيد الدراسة والباحثين ضمن هذا المجال.

❖ النتائج النظرية:

- يعد الذكاء الإستراتيجي من الممارسات الحديثة التي تتيح إمكانية توفير معلومات هامة عن بيئة عمل المنظمة، فهو يمثل أداة في توجيهها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المدى البعيد.
- يُمكن النظر إلى الذكاء الإستراتيجي من خلال أبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم، الشراكة)، إذ يشكل كل بعد من هذه الأبعاد مفتاحاً أساسياً لمختلف عمليات المنظمة.
- يعتبر الإستشراف من الأبعاد الجوهرية التي يتوجب إدارتها وتوجيهها بشكل صحيح يضمن المساهمة في قراءة مستقبل المنظمة من خلال إسقاط وضعها الراهن على المستقبل، وتمييز ما يمكن تحببه، والتأثير فيه والسيطرة عليه.
- تعد الرؤية المستقبلية بمثابة تصور للتوجه المستقبلي لنشاط المنظمة، وما يجب أن تكون عليه، وبفضلها تستطيع بناء صورة إيجابية ومكانة إستراتيجية ضمن مجال نشاطها.
- يشكل التفكير النظم أحد أهم عناصر الذكاء الإستراتيجي، بإعتباره يجمع بين التفكير والنظام، بحيث يمكن للمنظمة دمج وتوليف عناصرها المختلفة بهدف تحليلها وفهم كيفية تفاعلها لغرض تشكيل نظام وصورة أوضح عن الأشياء التي يتم التعامل بها، وتوفير سبل أفضل للتغلب على المشكلات المعقدة وضمان تحقيق أداء متفوق وميزة تنافسية مستدامة.
- تعتبر الشراكة مسألة هامة ومتطلب أساسي وحديث للمنظمات، إذ تسمح لها بتوفير الفرص لتبادل الخبرات والتجارب بين الشركاء، والإستفادة من المزايا المحققة للأعمال المشتركة بينهما، ومنح القدرة على بناء وتطوير علاقات مثمرة تُخدم أهداف المنظمة.
- تساهم منظمة الأداء العالي في تحقيق نتائج إستثنائية أفضل من نظيرتها، وذلك من خلال أبعادها الجوهرية المتمثلة في (التحسين المستمر، الإنفتاح والتوجه الفعال، جودة الإدارة، جودة القوى العاملة) التي تساهم جميعها في تكوين منظمة متفوقة بمقاييس ودرجات عالية المستوى.
- يكمن دور التحسين المستمر بمنظمة الأداء العالي في تحسين نشاطاتها، وزيادة فعالية مهامها لتحقيق نتائج أفضل من مثيلتها

بصفة تدريجية ومستمرة.

- ي لعب الإنفتاح والتوجه الفعال دوراً في العناية بأراء العاملين، وإقامة الحوارات معهم، وإشراكهم ضمن الأعمال الأساسية لمنظمة الأداء العالي، بالإضافة إلى تشجيعهم على المخاطرة المدروسة وتبادل المعارف والأفكار والمهارات لخلق أفضل النتائج.
- تُعنى جودة الإدارة بمنظمة الأداء العالي بالحرص على بناء وتكوين علاقات ثقة مع العاملين في كافة مستوياتها التنظيمية، والحرص على معاملتهم بإحترام لضمان تأدية عملهم أفضل من المرغوب، وخلق مستويات عالية من الإلتزام والتقدير والحوافز مع الآخرين الذين تربطهم صلة بها.
- تتحقق جودة القوى العاملة بمنظمة الأداء العالي من خلال تكوين فريق عمل إداري متنوع من العاملين يكمل بعضه الآخر بذكاء ومرونة عالية تساعد على مواجهة العقبات، ودعم الحلول الإبتكارية والإقتراحات البناءة.
- ي لعب الذكاء الإستراتيجي كآلية حديثة وممارسة فعالة في بناء وتكوين منظمة الأداء العالي، وذلك من خلال التأثير في مختلف أبعادها وبدجات متفاوتة من أجل مساعدتها على مواكبة التغيرات البيئية، وضمان تحقيق نتائج مالية وغير مالية، والإستفادة من الفرص التي يتيحها المحيط والتجارب التي مرت بها هاته المنظمة.

❖ النتائج التطبيقية:

- من خلال الجانب التطبيقي، وبناءاً على دراسة حالة مؤسسة سيلاس "CILAS" للإسمنت -بسكرة-، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- تتبنى المؤسسة محل الدراسة إستراتيجية عامة لمواجهة التحديات والعقبات التي تواجهها، من خلال تبني التفكير النظم والرؤية المستقبلية كآليتين لانتهاز الفرص بذكاء ومواجهة التحديات، فضلاً عن تقبل التغيير للتكيف مع الظروف من خلال الإستفادة من بعدي الإستشراف والشراكة.
- تمتلك المؤسسة محل الدراسة القدرة على خلق صورة مستقبلية لعملها من خلال الرؤية المستقبلية التي شكلت بُعد ومحور إهتمام عالي، خاصة وأن المؤسسة تعمل ضمن محيط تنافسي شديد التغيير.
- تتمتع المؤسسة محل الدراسة بتفكير نظمي عالي الدرجة، وهذا ما يُمكن من تحليل مشكلاتها مجتمعة وفقاً لأسبابها، وضمان نظام عمل موحد ومتناسق ومترايط الأجزاء بين مختلف إداراتها وأقسامها.
- تعمل مؤسسة سيلاس "CILAS" للإسمنت بولاية بسكرة على دراسة أفكار وإقتراحات عمالها بصفة دائمة لتوقع فائدتها في عرض وتصميم وإبتكار حلول غير نمطية للمشكلات التي تصادفها.
- تنافس المؤسسة على الصعيد المحلي والإقليمي، حيث لم تكتفي بالأسواق الداخلية فقط، بل وسّعت من نطاق نشاطها نحو أسواق دولية، وتسعى بذلك لتكون الأولى عالمياً بتوجيه وتصدير مخرجاتها إلى مختلف دول العالم.
- جاءت تصورات الباحثين حول متغير الذكاء الإستراتيجي بنسب إيجابية، وهذا ما يدل على أهميته بالمؤسسة محل الدراسة وإهتمام العاملين به، حيث يرقى هذا المتغير إلى المستوى المطلوب من الممارسة الجيدة له بالمؤسسة محل الدراسة.
- التفكير النظم هو أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي بالمؤسسة محل الدراسة.
- أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة بُعد الشراكة جاء بدرجات متوسطة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد تباين آراء

أفراد العينة التي إنقسمت نحو آراء إيجابية دائمة الموافقة، وآراء أقل درجة من الموافقة "غالباً".

- جاءت آراء المبحوثين حول الموافقة على أبعاد منظمة الأداء العالي بمستويات عالية بصفة عامة، وهذا ما يدل على أن هناك مستوى مقبول يمنح درجة توافقية عليا للمؤسسة على تسميتها بإسم منظمة الأداء العالي.
- أظهرت نتائج البحث أن التحسين المستمر هو أكثر الأبعاد تحقيقاً، ويعود ذلك إلى تبني المؤسسة محل الدراسة إلى إستراتيجيات تضمن تميزها عن المنظمات الأخرى عن طريق تطوير العديد من البدائل الإستراتيجية الجديدة، وإختيار الأفضل منها مع القيام بتوجيه مواردها وإمكاناتها نحو تكوين مصادر جديدة للميزة التنافسية، وتحسين العمليات لخلق القدرة على الإستجابة للتغيرات البيئية، وتطوير منتجات وخدمات تلبي إحتياجات زبائنها.
- أوضحت نتائج البحث أن مستوى ممارسة بعد الإنفتاح والتوجه الفعال جاء بدرجات متوسطة بالمؤسسة محل الدراسة، مما يعني أن آراء العينة كانت متباينة بين رأي دائم الموافقة، ورأي أقل درجة غالب الموافقة.
- كشفت نتائج البحث عن وجود أثر إيجابي بين تبني مفهوم الذكاء الإستراتيجي وتحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي للمؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع إلى أبعاد التحسين المستمر، جودة الإدارة وجودة القوى العاملة.

التوصيات:

- في ضوء ما تقدم وبناءً على نتائج الدراسة تم وضع عدد من التوصيات لمؤسسة سيلاس بولاية بسكرة، كالآتي:
- يجب على المؤسسة الإهتمام بالإستشراف، والعمل على تجزئته كعملية تؤدي إلى الإستفادة من فرص المحيط ومواجهة العقبات بصفة تنبؤية تضمن بها الوصول إلى درجة المنظمة المتفوقة.
 - ينبغي على مؤسسة سيلاس "CILAS" بولاية بسكرة دعم الشراكة مع مؤسسة "Lafarge Holcim" عن طريق تبادل الخبرة والمعارف وتداخل فرق العمل بشكل متبادل وتعاوني أكثر، أو إنشاء إتفاقيات التعاون بينهما لمختلف أعمالهم، وذلك لخلق تقديم أفضل للمخرجات والوصول إلى التفوق والتميز.
 - الحرص على الإهتمام بالأفراد العاملين والتنوع بينهم والأخذ بإقتراحاتهم لضمان التحسين المستمر، فهم مصدر مهم من مصادر تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي، وضمان المكانة الإستراتيجية المتفوقة.
 - العمل على إقامة حوارات، ندوات وإجتماعات لتبادل المعارف والخبرات والثقافات بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، وذلك من أجل تعزيز ثقافة الإنفتاح والتوجه الفعال.
 - ضرورة إنصات الإدارة العليا لعمالها، ومحاولة مشاركتهم في أعمالها الأساسية، وتشجيع روح العمل الجماعي بينهم، إذ يعد هذا الأخير عنصر حاسم في تحقيق جودة القوى العاملة بالمؤسسة، والإستفادة من مزايا الشراكة.
 - على المؤسسة محل الدراسة أن تعكس مكانة وصورة إيجابية لدى الأفراد العاملين بها عن سمعتها، بهدف تعزيز هويتهم الإجتماعية داخل المجتمع، وذلك من خلال نشر معلومات إيجابية عن سمعتها الجيدة، وإبراز أهم الإنجازات التي أحرزتها؛ أي تتمين ما تحققة سواءً من الجهة الداخلية أو الخارجية، وفق إقامة ندوات أو إجتماعات أو عرض برامج عبر التلفزيون والإذاعات أو مواقع التواصل الإجتماعي التي تشكل هاجس الكثيرين؛ وبالتالي تفتح باب النقاش أمام العديد من الأفراد لتعزيزها وتطويرها نحو الوصول إلى درجة منظمة الأداء العالي أو حتى تجاوزها.

- يجب تدعيم وخلق ثقافة الإنفتاح والتوجه الفعال بين مختلف أفراد المؤسسة والعمل على العناية بأرائهم وإشراكهم في صنع القرارات، وتشجيعهم على تطوير قدراتهم ومهاراتهم نحو التغيير والتجديد، مع ضرورة منحهم مسؤولية نتائج أعمالهم وتشجيعهم على تحمل المخاطرة المحسوبة.
 - على المؤسسة العمل على جذب كوادر وإطارات متنوعة وجوهرية لتقديم نتائج إستثنائية تفوق النتائج المقدمة عن المؤسسات المنافسة، وذلك من خلال الخبرة والمهارة والمعرفة والدقة في الإنجاز.
 - ضرورة إحترام المؤسسة لإطار الشراكة والعمل على الإستفادة منها بشكل أكثر فعالية، وذلك من خلال خلق أريحية في العمل، وتمكين العاملين بالمؤسسة من طرح إنشغالاتهم ومنحهم الحرية في تحديد أساليب إنجاز العمل ومناقشة المشاكل التي تواجههم بجرية وصراحة؛ أي على مؤسسة سيلاس "CILAS" إعتماد سياسة الباب المفتوح التي تتيح طرح المشاكل دون تخوف من أي ردة فعل وتقبل تلك المشاكل ومحاوله تعديلها بما يحقق النفع والإستفادة.
- ✚ آفاق الدراسة:

بعد الإنتهاء من إعداد الإطار النظري والأدبيات التي تعلق بموضوع الدراسة، تم إقتراح بعض الآفاق التي تمثل إقتراحات متواضعة من قبل الباحثة، والتي نأمل الإستفادة منها من قبل الباحثين والمهتمين مستقبلاً، حيث نذكرها كالآتي:

- آليات تفعيل الذكاء الإستراتيجي بالمؤسسات الجزائرية.
- دور ممارسة الذكاء الإستراتيجي في تحقيق إستدامة المؤسسة.
- مساهمة مرونة الموارد البشرية في تحقيق منظمات الأداء العالي.
- علاقة الشراكة بتحقيق الأداء المتفوق بالمؤسسات.
- متطلبات بناء منظمة الأداء العالي بالمؤسسات الجزائرية.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
	البسملة
I	شكر وعرfan
II	الملخص
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
أ - ل	المقدمة
أ - ب	تمهيد
ب - ج	إشكالية الدراسة والتساؤلات البحثية
ج - ح	الدراسات السابقة
ح - ط	نموذج وفرضيات الدراسة
ط - ي	التموضع الإستيمولوجي ومنهجية الدراسة
ي - ك	تصميم الدراسة
ك	أهمية الدراسة
ك - ل	هيكلية الدراسة
02 - 24	الفصل النظري الأول: الإطار النظري لمنظمة الأداء العالي
02	تمهيد
03 - 08	المبحث الأول: ماهية الأداء العالي
03 - 05	المطلب الأول: مفهوم الأداء العالي وجذوره التاريخية
03 - 04	الفرع الأول: مفهوم الأداء العالي
04 - 05	الفرع الثاني: الجذور التاريخية لمفهوم الأداء العالي
05 - 07	المطلب الثاني: أهمية وأبعاد الأداء العالي
05	الفرع الأول: أهمية الأداء العالي
06 - 07	الفرع الثاني: أبعاد الأداء العالي
07 - 08	المطلب الثالث: متطلبات الأداء العالي
08 - 14	المبحث الثاني: ماهية منظمة الأداء العالي

12 – 08	المطلب الأول: مفهوم وخصائص منظمة الأداء العالي
09 – 08	الفرع الأول: مفهوم منظمة الأداء العالي
12 – 09	الفرع الثاني: خصائص منظمة الأداء العالي
13 – 12	المطلب الثاني: الجذور التاريخية لمنظمة الأداء العالي ومبرراتها
13 – 12	الفرع الأول: الجذور التاريخية لمنظمة الأداء العالي
13	الفرع الثاني: مبررات الإهتمام بمنظمة الأداء العالي
14 – 13	المطلب الثالث: مكونات منظمة الأداء العالي
23 – 14	المبحث الثالث: أساسيات حول بناء منظمة الأداء العالي
15 – 14	المطلب الأول: متطلبات ومراحل بناء منظمة الأداء العالي
15 – 14	الفرع الأول: متطلبات تحقيق منظمة الأداء العالي
15	الفرع الثاني: مراحل بناء منظمة الأداء العالي
19 – 15	المطلب الثاني: عوامل النجاح الأساسية لمنظمة الأداء العالي وطرق التحول إليها
16 – 15	الفرع الأول: عوامل النجاح الأساسية لمنظمة الأداء العالي
19 – 16	الفرع الثاني: طرق التحول إلى منظمة الأداء العالي
23 – 19	المطلب الثالث: نماذج منظمة الأداء العالي
24	خلاصة الفصل الأول
50 – 26	الفصل النظري الثاني: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي وعلاقته بمنظمة الأداء العالي
26	تمهيد
34 – 27	المبحث الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي
30 – 27	المطلب الأول: مفهوم وأنواع الذكاء
27	الفرع الأول: مفهوم الذكاء
30 – 27	الفرع الثاني: أنواع الذكاء
32 – 30	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الذكاء الإستراتيجي
31 – 30	الفرع الأول: مفهوم الذكاء الإستراتيجي
32 – 31	الفرع الثاني: خصائص الذكاء الإستراتيجي
34 – 32	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الذكاء الإستراتيجي
33 – 32	الفرع الأول: أهمية الذكاء الإستراتيجي

34 – 33	الفرع الثاني: أهداف الذكاء الإستراتيجي
43 – 34	المبحث الثاني: مرتكزات وأسس الذكاء الإستراتيجي
38 – 34	المطلب الأول: أبعاد ومبادئ الذكاء الإستراتيجي
37 – 34	الفرع الأول: أبعاد الذكاء الإستراتيجي
38	الفرع الثاني: مبادئ الذكاء الإستراتيجي
39 – 38	المطلب الثاني: مجالات الإستثمار في الذكاء الإستراتيجي وشروط فعاليته
39 – 38	الفرع الأول: مجالات الإستثمار في الذكاء الإستراتيجي
39	الفرع الثاني: شروط فعالية الذكاء الإستراتيجي
43 – 40	المطلب الثالث: مداخل ونماذج قياس الذكاء الإستراتيجي
41 – 40	الفرع الأول: مداخل الذكاء الإستراتيجي
43 – 41	الفرع الثاني: نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي
49 – 43	المبحث الثالث: تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي من خلال الذكاء الإستراتيجي
45 – 43	المطلب الأول: علاقة الذكاء الإستراتيجي بالتحسين المستمر
44 – 43	الفرع الأول: مفهوم التحسين المستمر
45 – 44	الفرع الثاني: الذكاء الإستراتيجي والتحسين المستمر
46 – 45	المطلب الثاني: علاقة الذكاء الإستراتيجي بالإنفتاح والتوجه الفعال
46 – 45	الفرع الأول: مفهوم الإنفتاح والتوجه الفعال
46	الفرع الثاني: الذكاء الإستراتيجي والإنفتاح والتوجه الفعال
48 – 47	المطلب الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي بجودة الإدارة
47	الفرع الأول: مفهوم جودة الإدارة
48 – 47	الفرع الثاني: الذكاء الإستراتيجي وجودة الإدارة
49 – 48	المطلب الرابع: علاقة الذكاء الإستراتيجي بجودة القوى العاملة
48	الفرع الأول: مفهوم جودة القوى العاملة
49 – 48	الفرع الثاني: الذكاء الإستراتيجي وجودة القوى العاملة
50	خلاصة الفصل الثاني
89 – 52	الفصل التطبيقي: تطبيق وإختبار نموذج الدراسة بمؤسسة الإسمنت "CILAS" -بسكرة_
52	تمهيد

59 – 53	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت "CILAS" -بسكرة-
54 – 53	المطلب الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت "Lafarge Holcim en algérie"
53	الفرع الأول: نبذة عن مؤسسة الإسمنت "Lafarge Holcim en algérie"
54 – 53	الفرع الثاني: الإطار القانوني لمؤسسة الإسمنت "Lafarge Holcim en algérie"
55 – 54	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة "CILAS" للإسمنت -بسكرة-
55 – 54	الفرع الأول: تعريف مؤسسة "CILAS" للإسمنت -بسكرة-
55	الفرع الثاني: أعمال مؤسسة "CILAS" للإسمنت -بسكرة-
57 – 55	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وأهداف مؤسسة "CILAS" للإسمنت -بسكرة-
56 – 55	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "CILAS" للإسمنت -بسكرة-
57 – 56	الفرع الثاني: أهداف مؤسسة "CILAS" للإسمنت -بسكرة-
59 – 57	المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة
57	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
59 – 57	الفرع الثاني: عينة الدراسة
71 – 60	المبحث الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية
62 – 60	المطلب الأول: مكونات وتصميم أداة الدراسة
61 – 60	الفرع الأول: مكونات أداة الدراسة
62	الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة
69 – 63	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة
68 – 63	الفرع الأول: الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي)
69 – 68	الفرع الثاني: صدق المحك
71 – 69	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
70 – 69	الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة
71 – 70	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
88 – 71	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج
77 – 71	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمحاوَر الإستبانة
74 – 71	الفرع الأول: التحليل الوصفي لمحور الذكاء الإستراتيجي
77 – 74	الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمحور منظمة الأداء العالي

84 – 77	المطلب الثاني: إختبار فرضيات نموذج الدراسة
79 – 77	الفرع الأول: إختبار صلاحية البيانات وفق تطبيق تحليل الإنحدار
84 – 80	الفرع الثاني: إختبار فرضيات الأثر
88– 85	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
86 – 85	الفرع الأول: مناقشة النتائج التحليل الوصفي
88 – 86	الفرع الثاني: مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة
89	خلاصة الفصل الثالث
94 – 91	الخاتمة
100 – 96	قائمة المحتويات
111 – 101	قائمة المراجع
118 – 113	الملاحق

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- القرآن الكريم برواية ورش عن نافع، دار الريادة للنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 1431هـ/2010 م.
- الكتب:

- 1/- ابراهيم ابن أحمد الحارثي. (2009). تعليم التفكير (المجلد 04). الروابط العالمية للنشر والتوزيع، (المحرر) دار المقاصد للنشر والتوزيع.
- 2/- ابراهيم جابر المصري، رأفت عبد العزيز البوهي، أحمد محمد ماجد، و منى أحمد عبد الرحيم. (2018). الجودة الشاملة في التعليم. (محمد ابراهيم العبسي، المحرر) مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- 3/- أحمد على صالح، بشرى هاشم العزاوي، و خليل ابراهيم ابراهيم. (2010). الإدارة بالذكاءات منهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات (ط 01). الأردن - عمان -: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 4/- أنس شكشك. (2007). الذكاء أنواعه واختباراته (المجلد 01). لبنان: المنصورية (المتن): كتابنا للنشر لشركة FAVO .sarl
- 5/- حاتم صلاح أبو الجدائل. (2012). رأس المال البشري: مفهومه وتحليله وقياسه (المجلد 01). جمهورية مصر العربية: دار النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- 6/- حمزة الجبالي. (2016). التنمية الإدارية (المجلد ط01). السعودية: دار الأسرة للإعلام، ودار عالم الثقافة للنشر.
- 7/- خالد محمد بني حمدان، و وائل محمد إدريس. (2019). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 8/- زكريا مطلق الدوري. (2005). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية (المجلد الطبعة العربية). عمان - الأردن -: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 9/- سعد علي حمود العنزي. (2019). فاعلية إدارة المنظمات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 10/- سناء جبيرات. (2021). الأداء البشري في منظمات الأعمال. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 11/- شيراز حاييف سي حاييف. (2018). إعادة هندسة العمليات الإدارية. الأردن - عمان -: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 12/- عائشة يوسف الشميلي. (2017). برامج تحسين الأداء، (المجلد 01). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 13/- عبد الله حسن مسلم. (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. عمان - الأردن -: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- 14/- عبود نجم نجم . (2013). مدخل إلى إدارة العمليات. عمان - الأردن -: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 15/- عزام صبري. (2006). أساسيات في النظام الإحصائي الشامل SPSS (المجلد الطبعة 01). عمان - الأردن - / إربد - الأردن -: جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع وعالم الكتب للنشر والتوزيع.
- 16/- فاطمة بدر ، و معاذ الصباغ. (2020). أساسيات الإدارة. الجمهورية الافتراضية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.
- 17/- فضيلة سلمان داود. (2019). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وأساسيات وممارسات تطبيقية. بغداد - العراق -: دار السيسبان للنشر والتوزيع.

- 18- محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، و هاشم فوزي العبادي. (2012). الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. عمان- الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 19- محمد سيد عبد النبي. (2019). طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات. دار وكالة الصحافة العربية للنشر.
- 20- محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). مهارات إستشراف المستقبل. (دار الكتب المصرية، المحرر) القاهرة- مصر-: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 21- مدحت أبو النصر. (2015). إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات. مصر: المجموعة العربية للنشر والتدريب.
- 22- مدحت محمد أبو النصر. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات " الخدمات الإجتماعية والتعليمية والصحية". (مجموعة النيل العربية، المحرر) مصر.
- 23- مركز دبيونو لتعليم التفكير. (2017). مقياس الذكاءات المتعددة (المجلد 01). (عضو اتحاد الناشرين الأردنيين ، و عضو اتحاد الناشرين العرب، المحررون) -دبي-الإمارات المتحدة العربية، -عمان- المملكة الأردنية الهاشمية.
- 24- مسلم علوي شليبي. (2017). التوجهات و المفاهيم الحديثة في الإدارة. البصرة: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 25- مصطفى فؤاد عبيد. (2022). مهارات البحث العلمي (المجلد 02). إسطنبول- تركيا-: مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات.
- 26- منال احمد البارودي. (2015). الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات (المجلد 01). (المجموعة العربية للتدريب والنشر، المحرر) القاهرة-مصر-: دار الكتب المصرية.
- 27- منال أحمد البارودي. (2019). علم استشراف المستقبل (المجلد 01). القاهرة -مصر-: دار الكتب المصرية المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 28- وليد العيد. (2018). الذكاء والذكاءات المتعددة. بيروت -لبنان-: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- 29- ويل ماكينيس. (2017). ثورة في ثقافة الأعمال: دليل الشركات في القرن الحادي والعشرين. مؤسسة هنداي للنشر.
- 30- يعقوب عادل ناصر الدين. (2022). الإستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة (المجلد 03). (جامعة الشرق الأوسط، المحرر) عمان -الأردن-: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة الناشر.
- المقالات:
- 1- ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني . (2020). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم،. مجلة العلوم التربوية، 03(27).
- 2- ابراهيم محمد حسن عجام. (2018). الذكاء الإصطناعي وانعكاساته على المنظمات عالية الأداء: دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة الإدارة والإقتصاد، 41(115).
- 3- أحمد صلاح أحمد الأثري. (2021). إستراتيجية التحسين المستمر ودورها في بناء ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات الكويتية. 12(02).

- 4- أحمد عبد الله أمانة الشمري. (جانفي, 2003). إدارة الموهبة وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء وأساتذة كلية الإدارة والإقتصاد. مجلة الإدارة والإقتصاد، 03(10).
- 5- أحمد قاسم صيهود. (2017). إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي: بحث ميداني في وزارة الزراعة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 23(98).
- 6- أكرم محسن الياسري، و علي عبد الحسين حميدي العامري. (2022). دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء العالي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة لإسمنت الجنوبية. مجلة أهل البيت عليهم السلام.
- 7- الشيخ ساوس، و الهاشمي ربيعي. (2021). اسهامات الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في ظل الدور الوسيط لضمان الجودة: دراسة تطبيقية على جامعة أدرار. مجلة رؤى إقتصادية، 11(01).
- 8- الطاهر عزاز، و نورة سولمية. (2020). إدارة الموارد البشرية في ظل تبني مفهوم الجودة الشاملة بالمنظمات الحكومية: عرض نظري. مجلة الرواق للدراسات الإجتماعية والإنسانية، 06(01).
- 9- أمل محمود علي العبيدي، و ضحى صالح مهدي السعدي. (2018). دور إدارة الإحتواء في تعزيز العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي. AL-Mansour Journal (30).
- 10- أميرة هاتف حداوي، منذر عباس شعلان، و دنيا كريم حسن. (2020). دور الإحتواء الإستراتيجي في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في معمل نسيج الديوانية. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية.
- 11- إباد طه الرواشده. (2020). إدارة المعرفة وأثرها في بناء منظمات الأداء العالي: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. مجلة المتقال للعلوم الإقتصادية والإدارية، 06(02).
- 12- إيمان سعودي ، و محمد دهان. (2020). الذكاء الإستراتيجي ودوره في عملية التشخيص الإستراتيجي: دراسة حالة مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة Wiso. مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، 21(01).
- 13- إيناس نهاد كامل الدباغ. (2017). تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي: بحث ميداني. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 24(105).
- 14- باسل محمد حسن الغزاوي. (2014). دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة(42).
- 15- بشرى ناصر. (2020). دور نظام ذكاء الأعمال في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة لآربيل. المجلة العربية للإدارة، 40(40).
- 16- بلال كامل عودة الزبيدي. (2010). تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية بالأداء المنظمي: دراسة استطلاعية على عينة من المدرء في مصرف الرافدين ببغداد. بغداد، جامعة بغداد: كلية الإدارة والإقتصاد.
- 17- بلال نوري سعيد الكروي، و أحمد عبدالله أمانة الشمري. (2016). العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأهلية في كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 11(46).

- 18- / تركي عزيز هماش. (2020). دور سلوك التمكين القيادي في تحقيق الأداء العالي: بحث استطلاعي في قيادة حدود المنطقة الخامسة. مجلة الإدارة والإقتصاد، 09(34).
- 19- / حامد سوادى عطية. (1993). دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم. الرياض المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- 20- / حمد عبد الله أمانة الشمري ، ليلي محسن الحكيم، علاء حسين فاضل الطرقي، و سعاد جبير سلطان الشبلاوي. (2022). الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وتحقيق الأداء العالي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة كربلاء المقدسة. مجلة ريادة المال والأعمال، 03(04).
- 21- / حمد المهنا سلطان حمد البوسعيدي. (2019, 02, 10). أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي على أداء العاملين: دراسة حالة بنك أبوظبي التجاري. المجلة العربية للنشر العلمي(12).
- 22- / خالد خلف اللاتي، و أيسر محمد الخشمان. (2019). تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، 28(01).
- 23- / خالدية مصطفى عطا. (2015). الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية.
- 24- / خلفاوي شمس ضيات. (2013). الذكاء الإقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية(10).
- 25- / رزق سند ابراهيم ، عبد الحميد صفوت صفوت، و مني حسين . (مارس, 2018). الذكاءات المتعددة وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية والتوافق البيئي: دراسة مقارنة بين الريف والحضر. مجلة العلوم البيئية: معهد الدراسات والبحوث البيئية، 41(02).
- 26- / رفيق جمال بوشعالة، و عيسى براق. (2022). أثر نموذج المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات: دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد السايح بشلف. مجلة الإقتصاد الجديد، 13(01).
- 27- / زهرة أسد سيبه بندر. (2020). دور الروحية التنظيمية في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر التدريسية والإدارية في كلية التجارة/ جامعة السليمانية. مجلة تنمية الرافدين، 40(129).
- 28- / سعاد حرب قاسم. (2011). أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونبرا. فلسطين، قسم إدارة الأعمال الجامعة الكلية غزة.
- 29- / شريهان السيد الديوي. (2022). متطلبات تحقيق مؤشرات المنظمات عالية الأداء بكلية التربية جامعة دمياط: بحث مستل من رسالة ماجستير. مجلة كلية التربية -جامعة دمياط-، 37(81).
- 30- / شهد عادل فاضل. (2018). دور الذكاء الإستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية: دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعه الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الإقتصادية، 08(02).
- 31- / صالح عبد الرضا رشيد، و علي عصام السلطاني. (2013). التوجه الريادي في منظمات الأعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 09(38).

- 32- صبرينة حديدان، و أسماء خالد. (2021). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) قراءة مفاهيمية. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية(05).
- 33- طارق كاظم شلاكة، و حيدر طه عبدالله. (2017). التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء العالي: بحث تحليلي لآراء عينات من قيادات أمانة بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، 04(44).
- 34- عبدالله عبد العال عبد العال . (جانفي, 2023). قياس أثر الذكاء الإستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 04(01).
- 35- عبير ضيف الله عامر. (2021). الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في الأداء العالي بحث تحليلي في كليات جامعة بغداد. Journal of Economics and Administrative Science (JEAS)، 27(126).
- 36- عزام عبد الوهاب عبد الكريم. (2010). المداخل الأساسية لبناء وقياس منظمات الأداء العالي: دراسة تطبيقية في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية_ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة جامعة كربلاء العلمية، 08(03).
- 37- عفيفة حديدي. (ديسمبر, 2014). الدافعية: أهميتها ودورها في عملية التعلم. مجلة معارف(17).
- 38- عقيل حسن عبيد. (2022). تأثير الذكاء الإستراتيجي في إدارة علاقات الزبون: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المصارف الأهلية في بغداد. مجلة الريادة للمال والأعمال، 03(01).
- 39- علاء باقر حسن، و رنا فخرى عبد الأمير الربيعي. (2017). العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء العالي. Alkufa، University Journal For Biology، 07(02).
- 40- علاء فرحان طالب ، و قاسم عبد علاج كشكول. (بلا تاريخ). دور الأداء العالي في الريادة الإستراتيجية للمنظمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات ومعامل الاسمنت في العراق. مجلة الإدارة والإقتصاد، 04(15).
- 41- علي حسون الطائي. (2008). منظمات الأداء العالي. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 14(50).
- 42- علي كنعان. (2018). دور الذكاء الإستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين: دراسة على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، 40(04).
- 43- عمرو مصطفى محمد حسين. (09 ديسمبر, 2019). أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات الخدمية. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة.
- 44- فاتح دبله. (فيفري 2000). النماذج الاستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير. ورقة بحثية مقدمة ليوم دراسي حول منهجية البحث العلمي.
- 45- فايز جمعة صالح النجار، و أروى محمد الحريرة. (2020). الذكاء الإستراتيجي وأثره في إدارة إستمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى. المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، 08(03).
- 46- فراس رحيم يونس العزاوي. (2016). تعزيز الذكاء الإستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الإستراتيجية: بحث تطبيقي في شركات الإتصالات المتنقلة في اقليم كوردستان. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 22(90).

- 47- فضيلة سلمان داوود. (2016). الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والإستراتيجي: بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 22(90).
- 48- قصي اسماعيل مدب الخزرجي. (2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الإستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 22(94).
- 49- قيس زهير عبد الكريم. (2017). تأثير الذكاء الإستراتيجي في منظمة الأداء العالي: دراسة استطلاعية لمديرين مركز أمراض وزرع الكلى بمدينة الطب بغداد. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 23(96).
- 50- كمال كاظم طاهر الحسيني. (2010). التمكين النفسي وأثرها في الأداء العالي: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، 12(03).
- 51- مجد الصقور. (2017). قياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة والمتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، 33(01).
- 52- محمد حسين منهل العيساوي، هاشم فوزي دباس العبادي، و سعد علي حمود العنزي. (2013). أثر خصائص الفرق المدارة ذاتيا في بناء منظمات الأداء العالي: دراسة حالة على فريق بحوث السرطان العراقي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، 09(28).
- 53- محمد كنوش. (2017). دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا(13).
- 54- مريم نادى صبحي عوض. (ديسمبر، 2022). واقع إدارة الذكاء الإستراتيجي بجامعة القيوم " دراسة ميدانية". مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16(09).
- 55- مزمل علي محمد عثمان. (2017). إختيار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر- الدمام- المملكة العربية المتحدة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 01(01).
- 56- منار منصور أحمد منصور. (2021). دور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (جامعة المنصورة أمودجا). المجلة التربوية، 88(أوت (الجزء01)).
- 57- منصور محمد علي الأيوبي، و ريهام ممدوح البوحي. (2020). الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، 07.
- 58- نضال عبد الهادي عمران. (2015). أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة أسياسل للإتصالات. مجلة جامعة بابل/ العلوم المصرفية والتطبيقية، 63(03).
- 59- نور عزم الليل بن المارني. (12 أكتوبر، 2019). أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي على أداء العاملين: دراسة حالة بنك أبو ظبي التجاري. المجلة العربية للنشر العلمي.

60- هاشم فوزي العبادي، و ولاء جودت الجاف. (2012). إستراتيجيات تعزيز الإستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي آريل. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والإقتصاد، 05(09).

61- وفاء معلم، و رياض عيشوش. (ديسمبر، 2021). أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي وكالة OOREDOO تبسة. مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، 08(02).

● الرسائل الجامعية:

1- ابراهيم سليمان شامية. (2021). أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة. رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الأقصى بكلية الإدارة والتمويل تخصص القيادة والإدارة. -فلسطين-، كلية الإدارة والتمويل: جامعة الأقصى غزة.

2- أسامة عبد الهادي جابر. (2013). مدى تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي على الشركات الصناعية في مدينة الخليل. رسالة ماجستير مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) بكلية الدراسات العليا والبحث العملي بجامعة الخليل. المنارة للإستشارات.

3- الهاشمي ربيعي. (2021). دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه طور ثالث (ل.م.د). جامعة أحمد دراية أدرار -الجزائر-.

4- إيناس عباس يونس الفتلاوي. (2012). أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في جامعة كربلاء. رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والإقتصاد: جامعة كربلاء.

5- بسام عبد الكريم إبراهيم دوحان. (2021). تحقيق الأداء العالي في محطات نقل الطاقة الكهربائية بإستخدام نظرية الحيويد السداسي(Six Sigma): دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية- المنطقة الشمالية-. بحث مقدم كجزء لنيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد. جامعة كربلاء.

6- ربي عبد العزيز حبيب الحبيب، و مي عبد الرحمن منصور السلطان. (2021). أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الإجتماعية بمنظمة القصيم. مشروع بحثي مقدم لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال(35). المجلة العربية للنشر العلمي.

7- رياض حسين عبيس المرشدي . (2019). دور تنوع الموارد البشرية في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي بوساطة إدارة الموهبة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مشفبي الكفيل وزين العابدين. أطروحة مقدمة كجزء لنيل متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال. جامعة كربلاء.

- 8- زين محمد مرهج. (2023). أثر الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة في قطاع البنوك بنك سوريا والمهجر. رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية السورية. الجامعة الافتراضية السورية SVU.
- 9- سالم أحمد الشماسين. (2013). أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة جامعة مؤتة. رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة. -الأردن-، قسم الإدارة العامة/ جامعه مؤتة.
- 10- سعاد حرب قاسم. (2011). أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونزا. بحث مقدم لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. فلسطين: الجامعة الإسلامية-غزة-.
- 11- صلاح مهدي عباس اليساري. (2017). الذكاء الإستراتيجي ونزاهة القائد ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تحليلية لآراء عينه من مسؤولي العتبة الحسينية المقدسة. رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد في جامعة كربلاء وهي جزء مقدم لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.
- 12- علي عبد الحسين حميدي العامري. (2018). دور الذكاء الإستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي: دراسة استطلاعية لآراء مديري معامل الإسمنت في العراق (معاونة الإسمنت الجنوبية، كربلاء، كوفة، بابل النورة، السماوه). أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد- جامعة كربلاء كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال. كربلاء.
- 13- فارس شلاي. (2016). سوق العمل وتخطيط القوى العاملة الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم. قسم العلوم الإقتصادية/ تخصص إقتصاد كمي: جامعة الجزائر 03.
- 14- قاسم عبد علاج كشكول. (2014). حقوق الإنسان وإنعكاساتها في الريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدراء شركات ومعامل الإسمنت العراقية. أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والإقتصاد: جامعة كربلاء.
- 15- كرار علي حسين الغزاوي. (2021). تأثير القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء العالي. رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد في علوم إدارة الأعمال. جامعة كربلاء.
- 16- محمد عبد الهادي إبراهيم مطر. (ديسمبر، 2018). دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. بحث مقدم لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية/ ماجستير إدارة الأعمال: الجامعة الإسلامية غزة.

- 17- محمد كنوش. (2017). دور الكفاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للإتصالات في الجزائر. رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه علوم. تخصص علوم إدارية وعلوم التسيير/ جامعة فرحات عباس سطيف-1.
- 18- محمود بوقطف. (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور-خنشلة. مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 19- ندى عمر عبد الله أبو عيادة. (2016). الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات: دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الإتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر-غزة. فلسطين، قسم إدارة الأعمال: جامعة الأزهر -غزة.
- 20- هاشم صلاح عاشور السرسك. (2020). أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. -فلسطين: كلية الإدارة والتمويل جامعة الأقصى غزة.
- 21- وليد عباس جبر فريح الدعيمي . (2011). دور الذكاء الإجتماعي في تحقيق الأداء العالي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكوفة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة.
- 22- ياسين حبال. (2017). تقنين اختبار كاتل للذكاء -المقياس الثالث- على تلاميذ السنة أولى ثانوي. أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم في علم النفس. تخصص القياس والتقويم: كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران (02).

● المؤتمرات والملتقيات العلمية:

- 1- زايد علي عبد الخالق المنزوع. (2020). دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية بجامعة البيضاء. عدد خاص بأبحاث المؤتمر العلمي الأول لجامعة البيضاء. 02. مجلة جامعة البيضاء.
- 2- علوي عقيل المهيبوب باعمر. (2022). دور الذكاء الإستراتيجي في جودة إتخاذ القرارات على ضوء الرؤية المستقبلية لسلطنة عمان 2040: تحليل نظري وتطبيقي على الشركات الحكومية. -تونس-: جامعة صفاقس كلية العلوم الإقتصادية.
- 3- نبيلة شطارة، و سارة لبرش. (بلا تاريخ). دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة. ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع. جامعة البليدة 02.
- 4- وليد عباس جبر الدعيمي، يوسف حجيم، و محمد جبار. (2012). نحو منظمات ذات الأداء العالي وفقا لمنظور الذكاء الإجتماعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة. عمان-الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abuktaish, K., & Alkshali, S. J. (2020, September). The Effect Of Strategic Intelligence

- On Competitive Advantage in Jordanian Extractive and Mining Companies. *European Journal Of Scientific Research*, 157(03).
2. Adazic, S., Lazic, j., & Cvijanovic, J. (2005). High performance organization. *Scientific reviez article*.
 3. Agha, S., Atwa, E., & Kiwan, S. (2014). The Impact Of Strategic Flexibility: An Empirical Research in biotechnojogy industry. *International Journal Of Management Science*, 01(05).
 4. Bhalla, V., Caye, J. -M., Dyer, A., Dymonde, L., Morieux, Y., & Orlander, P. (2011). High Performance Organizations: The Secrets Of Their Success. *The Secrets Of Their Success (BCG)* .
 5. Blanchard, K. (2010). *Leaing at a High Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. (K. B. companies, & K. H. Blanchad, Eds.) FT Press.
 6. Burton, R. M., Borge, O., & Desanctis, G. (2006). *Organizational Design: a step-by-step approach*. CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS.
 7. De Wall, A. (2011). *Characteristics Of High Performance Organization*. (04).
 8. De Wall, A. A. (2007). *The Characteristivs Of a High Performance Organization*. *Business Strategy Series*, 08(03).
 9. De Wall, A. A. (2008, April). *The secret High Performance Organization*. (E. S. Management, Ed.) *Management Online REview*.
 10. De Wall, A. A. (2010, January). *The Characteristics Of a High Performance Organisation*. 26-p34. Netherlands: Academic Director Center for Organizational Performance.
 11. De wall, A. A. (2012). *What Makes a High Performance Organization: Five Validated Factors Of Competitive Advantage that Apply WorldWide*. United Kingdom: Global Professional Publishing.
 12. De Wall, A., Bilstra, E., & Bootsman, J. (2022). *Building The High-Performance Finance Function*. (I. Global, Ed.) PuBLiSHER of TIMELY KNOWLEDGE.
 13. Dess, G. G., & Lumpkin, G. (2003). *Strategic management creating competitive advantages* (éd. 1). (M. H. Irwin, Éd.)
 14. Devane, T. (2004). *Intergrating Lean Six Sigma and High Performance Organization: Leading the Charge To ward Dramertie, Rapid and Sustainable Improfement* (Vol. 04). (W. John, & Sons, Eds.)
 15. El-Homsi, A., & Slutsky, J. (2009). *Corporate Sigma: optimizing the Health of your Company whith Systems Thinking*. (C. Press, Ed.) Taylor and Francis Group.
 16. Elmechta, M. (2018). *Linguistic Intelligence and Foreign Language Learning: Investigating The Effects Of Language Aptitude and Verbal Reasoning as Factors Of Linguistic Intelligence On Foreign Language Learning Achievement*. *دراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية*, 32(01).
 17. Esmaeili, M. R. (2014). *The Strategic intelligence On Decision Making and Strategic Planing*. *International Journal Asain Social Science*, 04(10).
 18. Fernández, M. A., & Marín, V. (2015). *The Global Strategic Intelligence Management*. Europe: University of Alcalá (UAH).
 19. Galindo, L. A., & Guillory, W. A. (1995). *Empowerment for high Performing Organizations*. (I. International, Ed.)
 20. GIA Whit papers. (2004). *Introduction to Strategic intelligence* . Finland: Global intelligence alliance.

21. Gitelman, L. D., Kozhevnikov, M. V., & Chebotarev, G. (2021). Strategic Intelligence of An Organization Amid Uncertainty. L. D. Gitelman, et al., Int. J. of Energy Prod. & Mgmt, 06(04).
22. Hejitel, I., & de Waal, A. (2017, January 17). Developing change approach for the Transition to a High performance organization: Measuring Business Excellence. 21(02).
23. Holbech, L. (2007). Understanding change: Theory Implementation and Success. Great Britain: British Library, Library of Congress.
24. Holbeche, L. (2005). The High Performance Organization: Creating dynamic stability and sustainble success. (R. P. reserved, Ed.) Library of Congress Cataloguing in Publication Data.
25. Hugh, S. (2003). Implementing Best Practices in Human Resources Management. (C. C. Limited, Ed.) Canada: A WoitersKluwer Company .
26. IULIANA, I. E. (2016). Organizational Performance- A Concept That Self-Seeks To Find Itself. (04).
27. Jessica K.A., W., & Jessica E., S. (2017). The Nonprofit Human Resource Management Handbook: From Theory to Practice (Vol. 01). (T. a. Francis, Ed.) NEW YORK AND LONDON: Routledge.
28. Kdemir, B. (2010). Characteristics of high performance Organization. The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 15(01).
29. Kotler, J., & Heskett. (1992). Corporat Culture and Performance. Mitspress Cambridge.
30. Mark, X. (2007). Managing strategic intelligence: Techniques and Technologies. (G. IGI, Ed.) United States of America and United Kingdom.
31. Morton, D. (2003). High Performance companies. Managemant decision, 40(03).
32. Noe, R. (2015). Fundamentals Of Human Resource management, Ebook (Vol. 06). (M. - Hill, Ed.)
33. Radi, A. A., & Naffar, H. (2020). The Impact Of Strategic in Palestinian Universities -Gaza Strip-. AAU Journal of Business and Law, 02(02), 41.
34. Reilly, E. T. (2007). How To Build A High-Performance Organization. American Management Association.
35. Ridge, G., & Blanchard, K. (2013). Improve your Career Performance (Collection). (F. P. Deliverers, Ed.) Pearson Education.Ine.
36. Roger, A. (2015). Contrasting Traditional and High Performance Organizations. The center For Organizational Design.
37. Russelle, R. L. (2007). Sharpening Strategic intelligence: Why The CIA gets it Wrong and What needs to be done to get it right. (C. U. Press, Ed.)
38. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2003). Core Concepts of organizational Behavior. (J. Wiley, Ed.) Hoboken- New Jersey-.
39. Smylie, M. A. (2010). Continuous School Improvement. (S. Publications, Ed.) United States Of America, Library of Congres Cataloging-in-Publication Data.
40. T Kefela, G. (2010). Understanding organizational Culture and Leadership-Enhance Efficiency and Productivity. PM World to day, 06(01).



الملاحق



الملحق (01): تصميم الإستبانة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة إستراتيجية

استبانة البحث:



أخي الفاضل ...، أختي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت خصيصا لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة التي أقوم بها لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، بعنوان " أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي" دراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس -بسكرة-.

نظراً لأهمية رأيكم في مجال الدراسة نرجوا منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة وجدية، وذلك بوضع الإشارة (X) داخل المربع المناسب، حيث أن صحة النتائج ترتبط ارتباطاً كبيراً بصحة إجاباتكم، مشاركتكم مهمة ورأيكم يهمنا لأنه عامل أساسي لنجاحنا، لذا نأمل أن تولي هذه الإستبانة اهتمامكم.

ونعلمكم أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا لكم سلفا على جهودكم المباركة وحسن تعاونكم، ولكم منا فائق الإحترام.

تحت إشراف الأستاذة:

الطالبة:

_ جبيرات سناء

_ حدة سعدالله

السنة الجامعية: 2023/2022م

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية للفرد:

يهدف هذا القسم للتعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية، لذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية بعناية، وذلك بوضع الإشارة (X) في المربع المناسب لإختيارك.

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	1_ الجنس: ذكر
<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 39 سنة	<input type="checkbox"/>	2_ العمر: أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 40 إلى 49 سنة
<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	3_ المؤهل العلمي: ثانوي فأقل
<input type="checkbox"/>	ماجستير فأكثر	<input type="checkbox"/>	ماستر
<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>	مهندس
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 9 سنوات	<input type="checkbox"/>	4_ عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى 14 سنة

القسم الثاني: يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي:

1/- الذكاء الإستراتيجي: ضع الإشارة (X) داخل الخانة المناسبة لك والتي تعبر عن وجهة نظرك.

الرقم	عبارات القياس للذكاء الإستراتيجي	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1_ الإستشراف: هو قدرة الفرد على التطلع نحو المستقبل، بالإستناد على قدرات ومعلومات إستراتيجية تساهم في صنع قرارات مستقبلية صائبة.						
01	تتابع مؤسساتنا تغيرات البيئة الخارجية لإعادة التفكير في إنعكاساتها على أعمالها					
02	تحدد المؤسسة الفرص قبل غيرها من المؤسسات بشكل يسهل إستثمارها					
03	تستفيد إدارة مؤسساتنا من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية					
04	تستشعر المؤسسة بشكل متجدد القضايا الإستراتيجية التي لها أثر في مستقبلها					
2_ الرؤية المستقبلية: هي الصورة المستقبلية التي تصبوها المؤسسة إليها، بناء على معطيات الحاضر التي تمكنها من التفوق واستمرارية نشاطها.						
05	تحوّز مؤسساتنا على رؤية واضحة ذات أبعاد شاملة تحدد من خلالها مسار عملها					
06	تستعمل مؤسساتنا رؤيتها في توحيد جهود عامليها ككل نحو تحقيق الأهداف					
07	تستفيد إدارة مؤسساتنا من تجارب المؤسسات المحلية والدولية في تحديد التوجه المستقبلي لها					
08	يتوفر لدى المؤسسة القدرة على تحويل رؤيتها إلى واقع ملموس وقابل للتطبيق					
3_ التفكير النظم: هو القدرة على دمج وتوليف العناصر المختلفة، لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة						
09	تحلل المؤسسة المشكلات مجتمعة وفقاً لأسبابها ضمن إطارها العام بدلاً من تجزئتها					
10	تعمل المؤسسة وفق نظام موحد ومتناسق ومترابط الأجزاء بين مختلف إداراتها					
11	تعمل المؤسسة على تصميم وإبتكار حلول غير نمطية لحل المشكلات					
12	يتم دراسة أفكار الموظفين المقترحة مجتمعة لتوقع فائدتها على المدى طويل الأجل					
4_ الشراكة: هي إمكانية ومقدرة المؤسسة في إقامة تحالفات إستراتيجية مؤسسات أخرى، لكسب الدعم وتطوير أعمالهم وفق عقد تحالف تتفق عليه المنظمات المتعاقدة.						
13	تسعى مؤسسة سيلاس لإقامة شراكات مع مؤسسات منافسة لها محلياً وإقليمياً					
14	تمتلك المؤسسة القدرة على إدارة علاقتها مع الشركاء مما يخلق فرص شراكة مع مؤسسات أخرى					
15	تنظر المؤسسة على أن الشراكة مع مثيلتها من نفس الصناعة تعد حلاً جيداً للخروج من الأزمات والظروف الصعبة التي تواجهها					
16	هناك استثمار مشترك للموارد (الوقت، العمل، المعلومات، الخبرات، المواد) مع الشركاء					

2/- منظمة الأداء العالي: ضع الإشارة (X) داخل الخانة المناسبة لإختيارك، لقياس أبعادها بالمؤسسة.

الرقم	عبارات القياس لمنظمة الأداء العالي	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1_ التحسين المستمر: عملية تهدف لتحسين نشاطات المؤسسة، عبر التغيير التدريجي الذي يركز على زيادة فعالية مهامها لتحقيق أهدافها.						
01	تبنى مؤسستنا برامج وأساليب تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى					
02	تتحمل إدارة المؤسسة مسؤولية خدمة المجتمع بتحسين خدماتها بشكل مستمر					
03	تنظر إدارة مؤسستنا إلى أن التدريب جزء من متطلبات الجودة					
04	تبنى المؤسسة مبدأ التحسين المستمر والإبداع في كافة مستوياتها					
2_ الإنفتاح والتوجه الفعال: يعني عناية المؤسسة بآراء عاملها وإقامة الحوارات معهم وإشراكهم في أعمالها الأساسية، وتشجيعهم على المخاطرة المدروسة وتبادل المعارف والأفكار لتحقيق أفضل النتائج.						
05	تحرص مؤسستنا على خلق وتوظيف ثقافة الإنفتاح لتحقيق النتائج المرغوبة					
06	تمنح المؤسسة فرصة التعلم وتبادل المعارف بين عمالها لتشجيعهم على تحمل المخاطرة					
07	تتيح المؤسسة إمكانية التحوار والمشاركة في صنع القرارات					
08	تشجع مؤسستنا عاملها على تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتدفعهم نحو التغيير والتجديد					
3_ جودة الإدارة: بمعنى حرص المديرين على بناء علاقات الثقة مع الموظفين وفي كافة المستويات التنظيمية ومعاملتهم باحترام، لتأدية عملهم بنزاهة وحماس وضمن مستويات عالية من الإلتزام والإحترام والتوافق مع الآخرين .						
09	تحرص مؤسستنا على بناء علاقات الثقة مع عمالها في جميع مستوياتها					
10	تسمح المؤسسة لعمالها بأداء أعمالهم بنزاهة وبمستويات عالية من الإلتزام					
11	تحرص المؤسسة على تحسين وتسهيل عملياتها بشكل مستمر					
12	تقوم مؤسستنا بتدريب عمالها لتحقيق أفضل النتائج					
4_ جودة القوى العاملة: هي بناء فريق عمل إداري متنوع من الأفراد يكمل بعضه الأخر بمرونة عالية تساعد في مواجهة تحديات العمل ودعم الحلول الإبتكارية.						
13	تمتلك مؤسستنا قوة عاملة متنوعة ومتكاملة					
14	تكتسب مؤسستنا قوة عاملة تتصف بالمرونة العالية في كشف التحديات التي تواجهها					
15	تحفز المؤسسة عمالها وتشجعهم على التعلم والإبداع لتحقيق نتائج إستثنائية					
16	تعمل مؤسستنا على استقطاب موظفين لديهم فاعلية عالية تناسب الثقافة السائدة في المؤسسة					

➤ ملاحظة: يرجى التأكد من إجابتك على الأسئلة وأشكركم جزيل الشكر على صبركم وإفادتك بالمعلومات القيمة.

الملحق (02): طلب مساعدة لإستكمال مذكرة التخرج.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

بسكره في : 09 - 03 - 2023

إلى السيد : مدير مصنع الإسمنت
سيلاس "CILAS" - بسكره



جامعة محمد خيضر - بسكره
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 242 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1 - سعد الله حدة

تخصص : إدارة إستراتيجية

المسجل بالسنة : ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب :

" أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي "

تحت إشراف : د/ جبيرات سناء

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



جامعة بسكره

ص.ب 145 ق.ر- بسكره



تصريح شرفي
خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث
(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: حدة سعدالله

الصفة: طالبة ماستر

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 11990252031960005 الصادرة بتاريخ: 2017/02/27.

المسجل بكلية: العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم: علوم التسيير.

والمكلفة بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان:

"أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق أبعاد منظمة الأداء العالي"

دراسة حالة: مؤسسة سيلاس "CILAS" للإسمنت –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: 2023/06/07.

إمضاء المعني بالأمر