



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER - Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين الاداء التنظيمي
دارسة حالة :مؤسسة النسيج و التجهيز
فرع - بسكرة -



تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

محمد رشيد

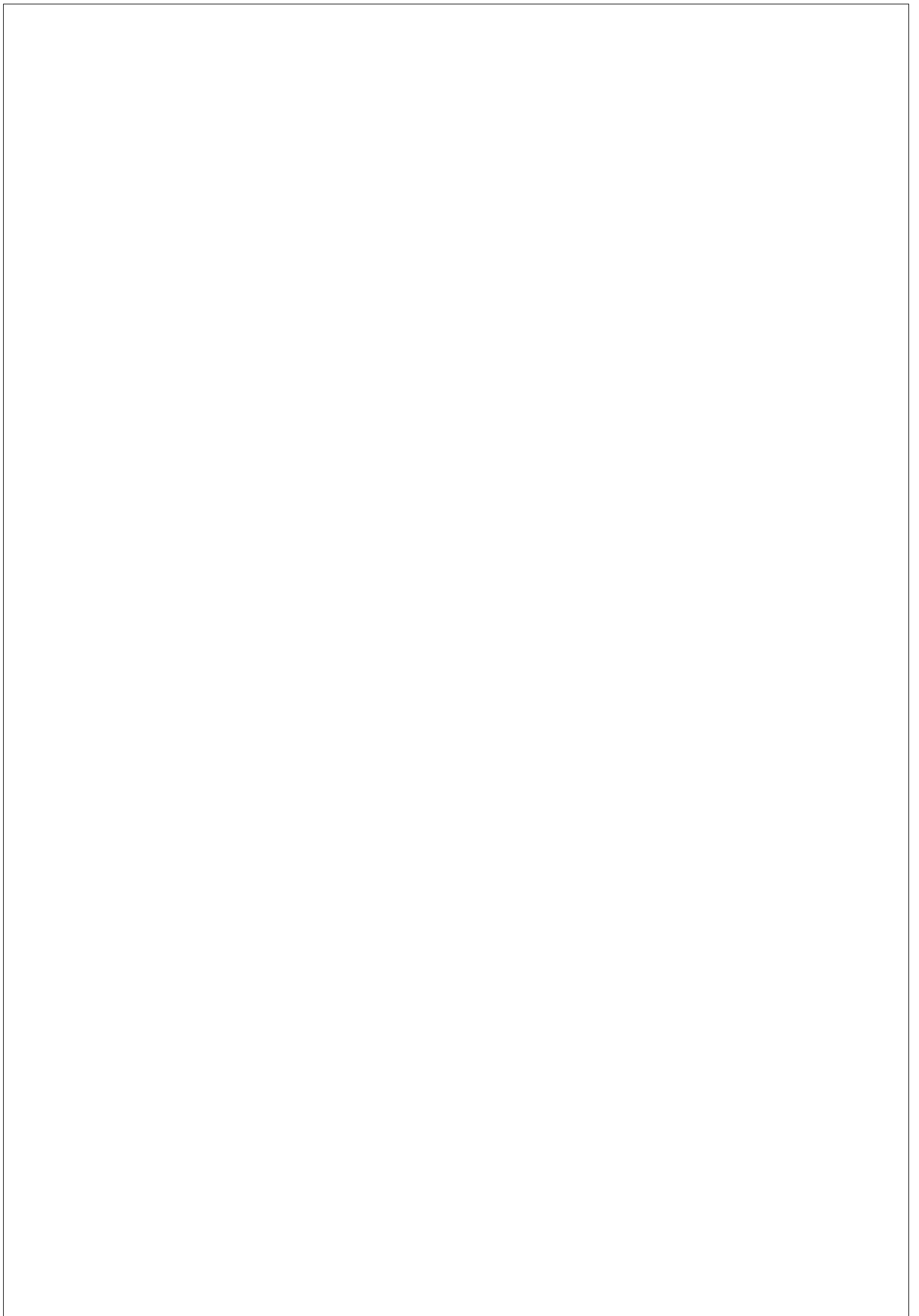
إعداد الطالب:

بعيسى هشام

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	يحياوي مفيدة	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	مهني أشواق	أستاذ محاضر	ممتحنا	جامعة بسكرة
3	محمد رشيد	أستاذ مساعد	مشرفا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي : 2023/2022





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER - Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين الاداء التنظيمي
دارسة حالة :مؤسسة النسيج و التجهيز
فرع - بسكرة -



تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

محمد رشيد

إعداد الطالب:

بعيسى هشام

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	يحياوي مفيدة	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	مهني أشواق	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة
3	محمد رشيد	أستاذ مساعد أ	مشرفا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي : 2023/2022

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله و من أهدي إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطعوا فادعوا له "

و عملا بهذا الحديث و احترافا بالجميل ، نحمد الله عز و جل و نشكره على أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

و نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " محمدي رشيد " الذي وافقنا طيلة هذا البحث و دعمنا بالمعلومات و النصائح القيمة واجين من الله عز و جل أن يسد خطاه و يحقق مناه فجزاه الله عنا كل الخير .

كما نقدم الشكر لكل عمال و إطارات مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - فرع بسكرة على التسهيلات المقدمة لنا لإنجاز هذا البحث .

و أخيرا لا يفوتنا أن نعتبر عن بالغ تحياتنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الذكاء الاستراتيجي مؤسسة النسيج و التجهيز - بسكرة -، وكذا التعرف على الاثر الذي يمكن يحدثه الذكاء الاستراتيجي في تحسين مستويات الاداء التنظيمي بالمؤسسة.

لغرض إتمام الدراسة قمنا باختيار عينة عشوائية تكونت عينة الدراسة من (38) مفردة بواقع 38% من إجمالي عينة الدراسة المعتمدة ، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في معالجة هذا البحث للوصول الى نتائج الدراسة و لتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها : مقاييس الاحصاء الوصفي و تحليل الانحدار ... الخ

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن جميع معاملات الثبات للمتغيرات الدراسة و محاورها المختلفة تتراوح بين (0.816 للذكاء الاستراتيجي ككل و 0.889 الاداء التنظيمي ككل) و هي قيم مرت جيدة جدا إحصائيا ، و كما يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.850) و هو معامل ثبات مناسبة لأغراض ، كانت إجابات الباحثين لجميع هذه الابعاد الذكاء الاستراتيجي المحور ككل الاتجاه العام بمتوسطات عالية مما يدل على توفر هذه الابعاد في المؤسسة محل الدراسة و توصلنا الى أن هناك علاقة ارتباط موجبة و قوية بين كل من أبعاد الذكاء الاستراتيجي (التفكير بمنطق النظم ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية) بمتغير الاداء التنظيمي ، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي و المتغيرات (العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، مجال الوظيفة الحالية) .

و جاءت أهم التوصيات نحو ضرورة وضع برنامج عمل سنوي يعتمد على تعزيز الذكاء الاستراتيجي و بيان أبعاده المختلفة للعاملين فيه . ضرورة وجود موقف واضح لدى الادارة العليا بدعم التوجه نحو تبني الذكاء الاستراتيجي و تقديم الحوافر المادية و المعنوية ، بالإضافة إلى التركيز على الاعتماد على أساليب الذكاء الاستراتيجي عند عملية إختيار الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة و هذا مما يدعم شعور الرضا و الولاء التنظيمي لدى العاملين و يحفزهم على العطاء و العمل بشكل أكبر مما يحقق الاداء المتميز المساهم في ادخال مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة عالم الريادة.

الكلمات المفتاحية : الذكاء الاستراتيجي ، الاداء التنظيمي ، مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة

Abstract :

This study aimed to identify the reality of strategic intelligence in the Textile and Equipment Corporation - Biskra, as well as to identify the impact that strategic intelligence can have on improving the levels of organizational performance in the institution.

For the purpose of completing the study, we selected a random sample. The study sample consisted of (38) individuals, 38% of the total approved study sample. The analytical descriptive approach was adopted in dealing with this research in order to reach the results of the study, and to analyze the data, several statistical methods were relied upon, including: Statistical measures Descriptive and regression analysis...etc

The study reached several results, the most important of which is that all stability coefficients for the variables of the study and its various axes range between (0.816 for strategic intelligence as a whole and 0.889 for organizational performance as a whole), which are statistically very good values. It is a stability coefficient suitable for the purposes, the answers of the respondents to all of these dimensions of strategic intelligence, as a whole, were the general trend with high averages, which indicates the availability of these dimensions in the institution under study, and we concluded that there is a positive and strong correlation between each of the dimensions of strategic intelligence (thinking logically). systems, future vision, motivation) with the organizational performance variable, as it showed the presence of statistically significant differences at the level of significance 0.05 between strategic intelligence and the variables (age, educational qualification, years of experience, current job field.(

The most important recommendations came towards the need to develop an annual work program that depends on enhancing strategic intelligence and showing its different dimensions for its employees. The need for a clear position on the part of senior management to support the trend towards adopting strategic intelligence and providing material and moral incentives, in addition to focusing on relying on intelligence methods. The strategic process when selecting the human resources working in the institution, and this supports the sense of satisfaction and organizational loyalty among the employees and motivates them to give and work more, which achieves outstanding performance that contributes to the introduction of the Textile and Equipment Corporation TIFIB - Biskra, the world of leadership.

Keywords: strategic intelligence, organizational performance, Textile and Equipment Corporation TIFIB- Biskra

قائمة الاشكال و الجداول

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	(01)
14	نموذج بطاقة الاداء المتوازن	(02)
17	مظلة الكايزن	(03)
25	خصائص الذكاء الاستراتيجي	(04)
29	الصيغة التجميعية لمفهوم الذكاء الاستراتيجي	(05)
32	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	(06)
39	يوضح مديريات المؤسسات الوطنية للصناعات النسيجية	(07)
51	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(08)
51	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(09)
52	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(10)
52	توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية	(11)
53	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة	(12)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	يوضح مجموعة من تعريف المقدمة من قبل الباحثين في ميدان الذكاء الاستراتيجي	(01)
48	يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحاو أداة الدراسة	(02)
49	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(03)
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية و الوظيفية	(04)
53	أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي	(05)
54	الميزان التقديري وفق مقياس ليكرت الخماسي	(06)
55	عرض البيانات المتعلقة ببعده التفكير بمنطق النظم	(07)
56	عرض البيانات المتعلقة ببعده الاستشراف	(08)
57	عرض البيانات المتعلقة ببعده الرؤية المستقبلية	(09)
59	عرض البيانات المتعلقة ببعده الشراكة	(10)
60	عرض البيانات المتعلقة ببعده الدافعية	(11)
61	عرض البيانات المتعلقة بمحور أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)	(12)
62	عرض البيانات المتعلقة ببعده المنظور المالي	(13)
63	عرض البيانات المتعلقة ببعده منظور الزبائن	(14)
64	عرض البيانات المتعلقة ببعده منظور العمليات الداخلية	(15)
66	عرض البيانات المتعلقة ببعده منظور التعلم و النمو	(16)
67	عرض البيانات المتعلقة بمحور أبعاد المتغير التابع (الاداء التنظيمي)	(17)
68	نتائج تحليل النباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى	(18)
69	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء الاستراتيجي : التفكير بمنطق النظم ، الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، الشراكة) على مستوى الاداء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة	(19)
71	نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس	(20)
72	نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي حسب متغير العمر	(21)
72	نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي حسب متغير سنوات الخبرة	(22)
73	نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي حسب متغير المؤهل العلمي	(23)
73	نتائج التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي حسب متغير مجال الوظيفية الحالية	(24)

المقدمة

يشهد العالم منذ عقدين من الزمان تقريبا تزايدا مضطربا في عدد و حجم التنظيمات التي أصبحت سمة من سمات العصر الحديث ، بالإضافة لبروز قوة مؤثرة تعيد تشكيل المنظومة الاقتصادية و الادارية ، مما لا شك فيه أن قوام هذه التنظيمات يكمن في مدى تحكمها و حسن إدارتها لمواردها البشرية باعتبارها مصدر نجاحها أو فشلها أمام التغيرات الحاصلة خصوصا في ظل الانفجار المعرفي التكنولوجي مما تستدعي تغييرات أساسيا في الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسات بمختلف أشكالها و تتمثل أهم هذه القوى في تيار التطور التكنولوجي ، ثورة المعلومات ، و زيادة حدة المنافسة و التغير في مطالب العملاء ، و التغير في الهياكل الاقتصادية و السياسية .

ليتبين للإدارة المعاصرة و تحت ضغوط هذه التغيرات و التحولات أنها بحاجة إلى تطوير أساليبها و تحديث منتجاتها و خدماتها وصولا إلى إرضاء العملاء و الاحتفاظ بهم و مواجهة قوى المنافسة ، و ضرورة أن تكون أكثر مرونة و سريعة التكيف و الاستجابة للمحافظة على استمراريتها .

في ظل هذه التطورات ظهر الذكاء الاستراتيجي على اعتباره من المواضيع المهمة و الحيوية المعاصرة و الذي له ارتباط وثيق بمستقبل المنظمة و اكتساب القادة مهارات معرفة كيفية معاملة الموظفين بشكل صحيح و كسبهم و كيفية استغلال مواردها فهو عنصر مهم في عالم مملوء بالمخاطر فهناك فرص يجب التخطيط لاستغلالها و ثمة تهديدات يجب تجاوزها ، فلقد ادركت أهمية الذكاء الاستراتيجي و لتبدأ ترى الطرق المناسبة للاستفادة من هذا النمط من الذكاء من حيث تدريب و توجيه قيادتها على تنمية عناصره و إدارته بفاعلية ، و باتت المنظمات تقيس نجاحها بجودة المعرفة التي تمتلكها بل بكمية الانتاج و جودته فحسب لذلك تهتم مؤسسات الاعمال العملاقة بالذكاء الاستراتيجي و الذي يعتبر سر بقائها . و استنادا الى تجربة بعض قادة المنظمات الناجحين ، فقد لوحظ خمسة عناصر مترابطة و متكاملة فيما بينها و ذات كفاءة تشكل الذكاء الاستراتيجي و هي (الاستشراف ، تفكير بمنطق النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، الدافعية) ليعتبر كل من بل جيتس و أندي جروف و جاك ويلش من أبرز القادة الذي حققوا مستويات عالية و متقدمة في جميع عناصرها .

لتعدى بذلك عملية تحسين الاداء التنظيمي عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة و شاملة للمنظمة ككل ، و تتم بناء على استراتيجيات واضحة ، و خطط محددة المعالم ، و تحتوي هذه العملية على محاور أساسية تتعلق بالعمليات الداخلية ، و الهياكل التنظيمية ، و الموارد البشرية و التكنولوجيا ، و برغم مما تقدم فان التعبير عن الاداء المؤسسي مرتبط بمدى الانجاز الذي تحققه المنظمات .

نظرا لارتباط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المفكر الاستراتيجي التي تتيح له امكانية التفكير الشمولي بمستقبل المؤسسة و مواجهة حالات عدم التأكد و ندرة المعلومات أو محدوديتها مما يستوجب فهما واسعا لمتطلبات البيئة الخارجية و قوى المنافسة في مجال نشاط المؤسسة و التعرف على جوانب القوة و الضعف في المحيط الداخلي ، و بذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة تساهم في تحقيق أهدافها ، ولتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها و زيادة قدراتها التنافسية و تطوير لأدائها التنظيمي يعد الضروري لها الاعتماد على التفكير الاستراتيجي في إدارتها .

أولاً: طرح الإشكالية و التساؤلات الفرعية

❖ إشكالية الدراسة

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من المواضيع الحديثة في الادب الاداري حيث يعد من المتطلبات الاساسية للإدارة من تعزيز و تطوير المنظمة كونه نظاما متكاملًا ، و لم ينل نصيبه الكافي من الدراسة الميدانية ، حيث ركزت معظم الابحاث و الدراسات على دراسته بشكل نظري ، كما تبين من خلال الدراسات علاقته بالأداء التنظيمي ، من هذا المنطلق و من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لبحثنا في شكل الصياغة التالية :

- ما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على تحسين الاداء التنظيمي بمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB – بسكرة ؟

❖ التساؤلات الفرعية

تدعيما للإشكالية الرئيسية للبحث قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية و التي سنحاول الاجابة عنها من خلال دراستنا للموضوع ليتم صيغتها على النحو التالي :

- ◀ ما واقع تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف ، تفكير بمنطق النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، الدافعية) في مؤسسة محل الدراسة ؟
- ◀ ما مستوى الاداء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة ؟
- ◀ هل هناك علاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي و تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

ثانياً : الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة احدى المرتكزات الاساسية لأي دراسة يقوم بها الباحث ، و ذلك من أجل التعرف على الدراسات ذات الصلة بموضوع دراسته و الوقوف على أهم هذه الدراسات من أجل الاستفادة من النتائج التي توصل اليها الباحثون من قبله ، و هذا ما يوفر للباحث مؤشرا للتعرف على الكثير من الدراسات ، الامر الذي يمنع التداخل و التكرار مع دراسته ، فضلا عن مناقشة هذه الدراسات و ما توصلوا اليه الباحثين قبله من استنتاجات و ما قدموا من توصيات التي توفر الفائدة للباحث لذلك فقد جرى الاطلاع على الكثير من الدراسات السابقة العربية منها، والأجنبية التي تناولت المداخل ذات الصلة بموضوع الدراسة و التي توافرت لدى الباحث من خلال المصادر المتعددة .

❖ الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي :

▪ الدراسة العربية :

☞ دراسة : (سامر عبد المجيد البشابشة و حسام صايل القاضي، 2022)، " أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابداع

التنظيمي 'دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الاردنية' "

◀ اشكالية الدراسة : ما هو أثر ممارسة الذكاء الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة في تعزيز الابداع

التنظيمي ؟ و ما هي أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي الاكثر قدرة على تفسير التباين في تعزيز الابداع التنظيمي لهذه البنوك ؟

◀ أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة الى :

- بناء اطار معرفي لموضوعات الدراسة الحالية (الذكاء الاستراتيجي ، الابداع التنظيمي) و متغيراتها من خلال تتبع انجازات الادبيات المتخصصة ، و تجذير المعرفة التي تحويها .

- تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف ، و التفكير المنظم ، و الرؤية الاستراتيجية ، و الدافعية ، و المشاركة) على تعزيز الابداع التنظيمي بأبعاده للبنوك التجارية الاردنية .

◀ نتائج الدراسة : لقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :

- وجود أثر ذي دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تمكين العاملين في البنوك التجارية الاردنية .

- وجود اثر ذي دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الابداع (تمكين العاملين ، التميز في اتخاذ القرارات ، تشجيع الابداع) في البنوك التجارية الاردنية .

- إن مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي و الابداع التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة في البنوك التجارية الاردنية .

▪ دراسة الأجنبية :

☞ (Ahmad Ali Salih and Manal Abdulrahman, 2015) " The Role Of Strategic Intelligence In The Development Of Managers Competencies Portfolio A Study With Reference Jordanian Commercial Banks "

◀ اشكالية الدراسة : ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير محفظة كفاءات المديرين بالبنوك التجارية الأردنية ؟

◀ أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى :

- مناقشة وتحليل المفاهيم النظرية المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي و محفظة كفاءات المديرين كما هو موجود في الأدبيات البحثية المتخصصة وبعد ذلك استخراج العلاقة المحتملة بينهما.

- تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي التي تمارس حالياً بنوك تجارية في الأردن .

- تحديد مستوى محفظة كفاءات المديرين الموجودة حالياً بنوك تجارية في الأردن.

- التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير المديرين محفظة الكفاءات في البنوك التجارية الأردنية.

◀ نتائج الدراسة : أظهرت النتائج الدراسة ما يلي :

- إلى أن تطوير محفظة كفاءات المديرين يؤدي إلى تعزيز الكفاءات ويعتمد بنسبة الثلث تقريباً على متغيرات وممارسات الذكاء الاستراتيجي.

❖ الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي :

▪ الدراسة العربية :

✍ دراسة: (محمد عصام الدين بهي الدين عبد الحميد و خالد قدرى السيد ، 2022) ، " أثر تحسين الاداء التنظيمي لمستشفيات جامعة القاهرة من خلال تطبيق استراتيجية التبسيط "

✍ اشكالية الدراسة: هل يوجد قصور في مستشفيات جامعة القاهرة تجاه تحسين الاداء التنظيمي من خلال تطبيق استراتيجية التبسيط ؟

◀ أهداف الدراسة : من بين الاهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها ما يلي :

- تحديد أثر تحسين الاداء التنظيمي لمستشفيات جامعة القاهرة من خلال تطبيق استراتيجية التبسيط مع تحليل أثر جميع أبعاد المتغير المستقل لتحسين الاداء التنظيمي و المتمثل في (الاداء التشغيلي، الاداء المالي) لمستشفيات جامعة القاهرة من خلال تطبيق استراتيجية التبسيط و المتمثلة في (القيمة المضافة من وجهة نظر العميل، التخلص من الهدر)

- تقديم النتائج و التوصيات لمتخذي القرار في مستشفيات جامعة القاهرة التي تنتهج فكرة تحسين الاداء من خلال تطبيق استراتيجية التبسيط .

◀ نتائج الدراسة : و قد توصلت الدراسة الى :

-ان المستشفيات تضع في اعتبارها حرصها على سلامة العاملين من العدوى .

-تسعى ادارة المستشفيات الى تحديد الهدر في النقل و الحركة غير الضرورية للتخلص منها بالإضافة الى تجنب هدر الموارد البشرية في غير الوظيفة الملائمة لها من خلال ثقافة الابداع و الابتكار .

-تمتكن الادارة من تقليل من هدر الطاقات البشرية و استغلال قدراتهم لتدعم الادارة ثقافة تنمية روح الابداع و الابتكار لدى العاملين .

- دراسة الأجنبية :

✍ دراسة (Javed Malek and Tushar N. Desai ، 2022) ، "Investigating the role of sustainable manufacturing adoption in improving the organizational performance "

◀ اشكالية الدراسة : ما هو دور الاعتماد على التصنيع المستدام في تحسين الاداء التنظيمي ؟

◀ أهداف الدراسة :هدفت هذه الدراسة إلى :

- تطوير نموذج هيكلي لتوضيح العلاقات بين عوامل تمكين التصنيع المستدام ونتائج الأداء التنظيمي.

◀ نتائج الدراسة :توصلت نتائج الدراسة إلى :

- أن تطوير اطار العمل يعتمد على العلاقات بين المحفزات التصنيع المستدام و تحسين الاداء التنظيمي.

- تم تطوير نموذج هيكلي لتوضيح العلاقات بين عوامل تمكين التصنيع المستدام و تحسين الاداء التنظيمي.

- تم التحقق من صحة النموذج المطور من خلال ثلاثة نماذج مختلفة تناسب مؤشرات الاداء و كانت جميعها ملائمة للنموذج ضمن النطاق المقبول .

- ان الموامة الاستراتيجية للمنظمات نحو تحسين الأداء المستدام ستساعدنا في الحفاظ على ثباتها ومكانتها في السوق.

- الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي و الاداء التنظيمي :

▪ الدراسة العربية :

دراسة: (محمود احمد محمد النحال، 2021)، " أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي في المؤسسات الاعلامية الفلسطينية المرئية العاملة في المحافظات الجنوبية "

اشكالية الدراسة : ما أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي في المؤسسات الاعلامية الفلسطينية المرئية العاملة في المحافظات الجنوبية ؟

أهداف الدراسة : ترمي هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف من بينها :

- التعرف على مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الاعلامية الفلسطينية المرئية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها .

- قياس مستوى الاداء المؤسسي في المؤسسات الاعلامية الفلسطينية المرئية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها .

- إيجاد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و تحسين الاداء المؤسسي في المؤسسات الاعلامية الفلسطينية المرئية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها .

- التعرف الى تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، الدافعية) على تحسين الاداء المؤسسي في المؤسسات الاعلامية الفلسطينية المرئية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها

- الكشف عن الفروق في استجابة المبحوثين حول ابعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) و تحسين الاداء المؤسسي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية الاتية (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) في المؤسسات الاعلامية الفلسطينية المرئية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها .

نتائج الدراسة : لقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :

- اظهرت الدراسة وجود علاقة قوية طردية موجبة عند المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ذات دلالة احصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة و تحسين الاداء المؤسسي ، و يبلغ معامل ارتباط العلاقة (0.793).

- اظهرت الدراسة أن أكثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي ارتباطا ذ دلالة احصائية و تحسين الاداء المؤسسي ، هو بعد الدافعية بمعامل ارتباط العلاقة (0.889).

- أظهرت الدراسة ان أبعاد الذكاء الاستراتيجي تؤثر تأثيرا جوهريا و دالا احصائيا في تحسين الاداء المؤسسي ، يفسر ما نسبته (81%) من مستوى الاداء المؤسسي لدى العاملين بمؤسسات الاعلام المرئي الفلسطينية محل الدراسة اي : ان للذكاء الاستراتيجي دورا مهما و أساسيا في تحديد مستوى المتغير التابع (الاداء المؤسسي) في مؤسسات الاعلام محل الدراسة ، و ان ما نسبته (19%) من التغير قد يعود لعوامل اخرى خارج نطاق الدراسة .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اراء العاملين في مؤسسات الاعلام محل الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في تحسين الاداء المؤسسي تعزى لتغير النوع ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة .، المسمى الوظيفي .

■ دراسة الأجنبية :

➤ دراسة " (Gerald A. Juma and others ، 2016) " The Impact of Strategic Thinking on Organisational Performance: A Case Study of Uchumi Supermarket Limited "

◀ اشكالية الدراسة : ما الأثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بشركة

Uchumi Supermarket Limited ؟

◀ أهداف الدراسة :هدفت هذه الدراسة إلى :

- هو تحديد كيفية تأثير الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي.
- تحديد ما إذا كان للثقافة أي تأثير على الأداء التنظيمي.
- ترسيخ فوائد الذكاء الاستراتيجي للأداء التنظيمي.

◀ نتائج الدراسة :أشارت نتائج الدراسة إلى :

- من منطلق أن التخطيط الاستراتيجي الناجح والتنفيذ الفعال يتطلب إشراك جميع أعضاء المنظمة ويجب تعزيز فرق الإدارة عملية الذكاء الاستراتيجي لتكون فعالة حقاً.
- بعد استعراضنا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا ، ليتضح لنا أن الدراسات السابقة أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، وكذلك تختلف أيضاً من ناحية الأهداف و الأبعاد والحيز المكاني والزمني ، و أن لتنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من شأنها ساهمت في أكسبنا سعة في الاطلاع بكل جوانب فيما يتعلق الذكاء الاستراتيجي من جهة، و الاداء التنظيمي من جهة أخرى.

ثالثاً : نموذج و فرضيات الدراسة

1. نموذج الدراسة

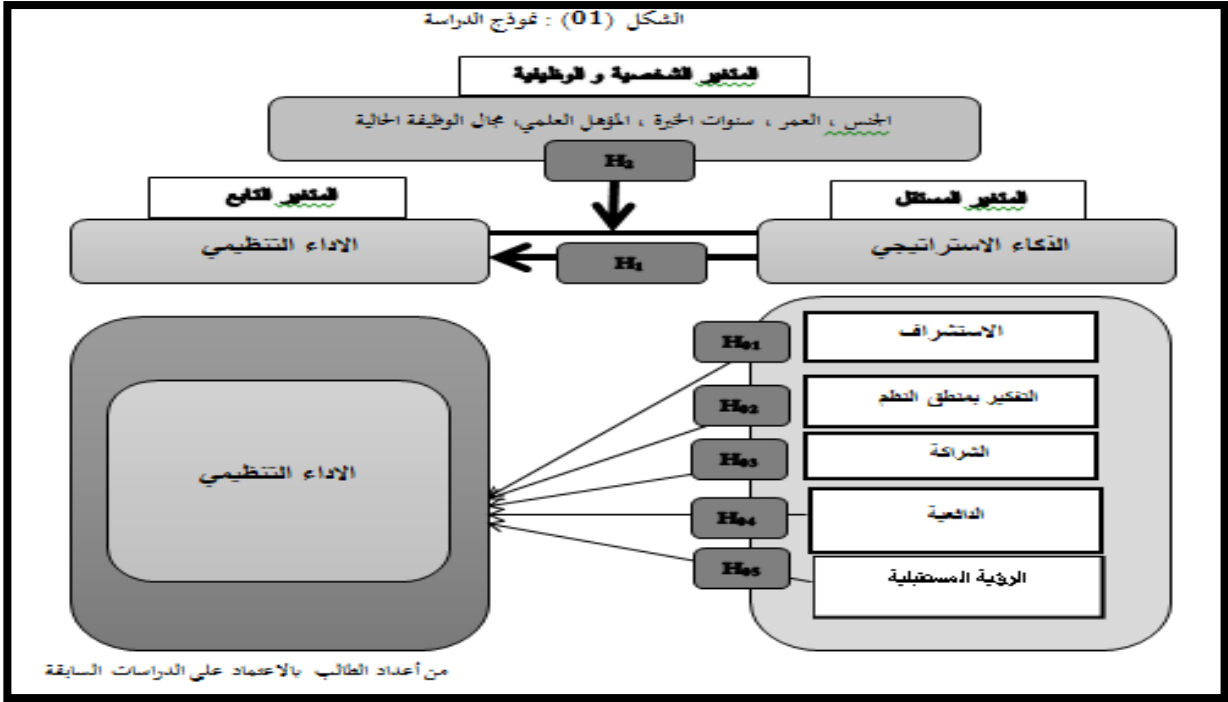
في ضوء استكمال معالجة مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها و ضمن اطارها النظري و التطبيقي تم تصميم نموذج افتراضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة و كما موضح في ((الشكل رقم(1)) الذي تم استخلاصه من واقع الادبيات الادارية و الذي يشير الى متغيرين و هما كالتالي :

■ المتغير المستقل : (الذكاء الاستراتيجي) :

يتمثل المتغير المستقل للدراسة " الذكاء الاستراتيجي " و الذي تم اعتماد و ابعاده (الاستشراف ، تفكير بمنطق النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، الدافعية) وفق تحليل مصفوفة صممت بهدف جمع الابعاد المختلفة للذكاء الاستراتيجي التي تناولها الباحثون و الكتاب .

■ المتغير التابع : (الاداء التنظيمي)

تم اعتبار الاداء التنظيمي المتغير التابع حيث اخذته الدراسة بكلية ليشمل جميع المضامين و الافكار الدالة على وجوده .



2. فرضيات الدراسة

على ضوء ما تم طرحه من التساؤلات حول موضوع الدراسة تم وضعه مجموعة من الفرضيات التي تكون منطلق دراستنا يمكن طرحها فيما يلي :

❖ الفرضية الرئيسية الاولى :

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي و تحسين الاداء

التنظيمي بمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة .

و ليندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

H_{01-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستشراف و الاداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .

H_{01-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير بمنطق النظم و الاداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .

H_{01-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية المستقبلية و الاداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .

H_{01-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الشراكة و الاداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .

H_{01-5} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية و الاداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .

❖ الفرضية الرئيسية الثانية :

H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين بمؤسسة النسيج و

التجهيز TIFIB - بسكرة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ."

و ليندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

H_{02-1} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين بالمؤسسة محل

الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

H_{02-2} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين بالمؤسسة محل

الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي تعزى لمتغير العمر

H_{02-3} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين بالمؤسسة محل

الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

H_{02-4} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين بالمؤسسة محل

الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

H_{02-5} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين بالمؤسسة محل

الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية

رابعا : التوضع الاستومولوجي و منهجية الدراسة .

1. التوضع الاستومولوجي.

ان الهدف من هذه الدراسة هو الاعتماد على النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة ارتباط / تأثير) التي تربط بين المتغيرات المفسرة (الذكاء الاستراتيجي) ، و الابعاد المختلفة لها المتمثلة في (الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، الدافعية) ، و هذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام لظاهرة (تحسين الاداء التنظيمي) في طابعها التركيبي الكلي المتكامل اعتقادا ان الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي بمختلف ابعاده سيؤدي بالضرورة الى تحسين الاداء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة على اعتبار ذلك الاخير اي الاداء التنظيمي انعكاسا لتعلق المؤسسات في أهدافها و قدرتها على انجازها ، فله اهمية بالغة لكونه يعمل على نقل العمل من الاهداف الفردية الى جماعية و من العفوية على التخطيط و من الغموض الى الوضوح و من محدودية الموارد و التأثير الى تعددية الموارد و سعة التأثير ، مما يعني ان تأكيد او نفي هذا الامر سيكون من خلال الاستقراء ، و التقصي الميداني الذي يفسره الباحث من منطلق دراسة للمختلف عوامل نَحج الثقة التنظيمية و ادواره المختلفة ، بهذا الافتراض و من منطلق هذا التصور الفكري ، و المعرفي يتم تموضع الباحث ضمن المقاربة التفسيرية او ما يطلق عليه البراديجم التفسيري

2. منهجية الدراسة :

من أجل معالجة مشكلة الدراسة و التأكد من صحة الفرضيات قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لما تقتضيه الاشكالية المطروحة و الفرضيات الموضوعية من خلالها ، و ذلك من اجل وصف متغيرات الدراسة حتى لا تبدو الدراسة تحليلية بحث

استعملنا طريقة دراسة حالة و هي دراسة تقييمية اعتمدت على تقنية الاستبيان الموجه للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة - ، كأداة احصائية لاختبار الفروض لقياس الاثر الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحسين مستويات الاداء التنظيمي بالإضافة الى تحليل النتائج الميدانية و تقديم الاقتراحات المناسبة و اللازمة و التي من شأنها تساهم في تطوير الواقع و تحسينه .

خامسا : تصميم البحث

1. اهداف الدراسة

إن الهدف الجوهري لهاته الدراسة يمكن محورته في إمكانية الكشف عن مدى الاثر الذي يلعبه كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي بمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB- بسكرة ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية :

- ◀ التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها .
- ◀ قياس مستوى الاداء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها .
- ◀ التعرف على أبعاد الذكاء الاستراتيجي و معرفة أهميتها في الاداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- ◀ إيجاد العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، الدافعية) بالأداء التنظيمي .
- ◀ التعرف الى تأثير الذكاء الاستراتيجي على تحسين الاداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها .
- ◀ الكشف عن الفروق في استجابة الباحثين حول أبعاد المتغير المستقبل (الذكاء الاستراتيجي) و تحسين الاداء التنظيمي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة).
- ◀ محاولة بناء نموذج افتراضي ، واختباره للوصول إلى صورة حقيقية تعكس أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي .
- ◀ تقديم جملة من التوصيات إلى المؤسسة محل دراسة تساهم في تعزيز إدراك المؤسسة الباحثة لأهمية تبني اسلوب معين من الذكاء الاستراتيجي لدعم فرص تحسين مستويات الاداء التنظيمي لديها.

2. نوع الدراسة : " دراسة سببية " سنحاول ان نظهر هل للذكاء الاستراتيجي أثر في تحسين الاداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .

3. مدى تدخل الباحث : دراسة الاحداث من خلال تصميم استبانة و توزيعها و تحليلها بالمؤسسة محل الدراسة.

4. التخطيط للدراسة : دراسة غير مخططة (ميدانية).

5. مجتمع الدراسة : تم اجراء الدراسة على العاملين بمؤسسة .

6. المدى الزمني: اجريت هذه الدراسة الموسم الجامعي الواقع ما بين سبتمبر 2022 الى غاية ماي 2023 .

سادسا : أهمية الدراسة

يستمد الموضوع أهميته من المتغيرات التي يدرسها في ظل البيئة المعاصرة ، و هو الامر الذي فرض على المؤسسات التفكير بجد فيما يمكنها من تحقيق البقاء ، فترز من خلال تناولها لموضوع يتسم بالحيوية فيما يلي :

◀ الأهمية النظرية :

- ✓ توفير إطار نظري مفاهيمي يضاف الى المؤلفات العربية في موضوع الذكاء الاستراتيجي و الاداء التنظيمي كاعتبارهما أحد أهم المتغيرات الجوهرية في الحياة المنظمة .
- ✓ توضح الدراسة أهمية الاساليب و المصطلحات الادارية الحديثة لكل المؤسسات بمختلف انشطتها .
- ✓ يمكن اعتبار الدراسة إطارا نظريا و تطبيقيا حول اثنين من المتغيرات الهامة التي تساهم في إثراء المكتبة العربية بصفة عامة و المكتبة الجزائرية بصفة خاصة .

◀ الأهمية العملية :

- ✓ تتجسد أهمية الدراسة على المستوى الميداني في أنها تحاول التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي و الاداء التنظيمي و أهم المعوقات التي تقف أمام تطبيقهما ، مع تقديم مجموعة من التوصيات و المقترحات على ضوء النتائج التي سيتم التوصل اليها لدعم أصحاب القرار بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة .
- ✓ إمكانية استفادة المؤسسات مستقبلا من نتائج الدراسة الحالية من حيث تقديم معرفة جديدة تتعلق بواقع ممارسة الذكاء الاستراتيجي و الاداء التنظيمي .

سابعاً : خطة مختصرة للدراسة

و لغرض وضع اطار للدراسة الحالية يضمن تغطية شاملة و متكاملة لأبعاد الدراسة و متغيراتها ، فقد تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين ، أين خصص الفصل الاول الاطار النظري و المفاهيمي لمتغير الدراسة المستقل (الذكاء الاستراتيجي) ليتم توضيح اهم النقاط المتعلقة به في حين خصص الفصل الثاني للاطار المفاهيمي للمتغير التابع (الاداء التنظيمي) ، أما الفصل الثالث فقد تضمن الدراسة الميدانية ، حيث بتقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية نتناول في الأول تقديم تعريف للمؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني سوف نتطرق وفقه إلى الإطار المنهجي للدراسة، وليتم تخصيص الثالث لعرض و تحليل بيانات الدراسة و اختبار الفرضيات .

و لتأخذ خطة الدراسة الهيكل التالي :

المقدمة

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للاداء التنظيمي

المبحث الاول : مفاهيم نظرية حول الأداء

المبحث الثاني : ماهية الاداء التنظيمي

الفصل الثاني : التأصيل النظري للذكاء الاستراتيجي

المبحث الاول : ماهية الذكاء الاستراتيجي

المبحث الثاني : أساسيات الذكاء الاستراتيجي

المبحث الثالث : العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الاداء التنظيمي

الفصل الثالث :الاطار الميداني لأثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي بمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB -

بسكرة

المبحث الاول :عرض عام عن المؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : تحليل بيانات الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة

الخاتمة

الفصل الاول : الاطار
النظري للاداء التنظيمي

الفصل الاول : الاطار النظري للاداء التنظيمي

تمهيد

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات أيا ما كانت طبيعتها على فكرة بسيطة مضمونها أن الاداء يحركه و ينشطه سلوك الموارد البشرية باعتبار أن نجاح أي منظمة يبقى مرهونا بمدى كفاءة و فعالية أداء عمالها .

ما يعني أن قدرة و استمرار المنظمة في بيئة عمل متغيرة و في جو يغلب عليه التنافس حول استقطاب اليد العاملة المؤهلة لتحسين أدائها و مركزها يبقى مرهونا بمدى كفاءة مواردها البشرية ، و لذلك صار اليوم التباهي بمن يملك أحسن و أمهر الكفاءات و من يستحوذ على أجود الموارد البشرية من سوق العمل ، هذه الرؤية الجديدة للموارد البشرية فرضتها الظروف المحيطة من ثورة تقنية و تكنولوجية و للتعرف أكثر على الاداء التنظيمي سنتطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الاول : مفاهيم نظرية حول الأداء

المبحث الثاني : الاداء التنظيمي

المبحث الاول : مفاهيم نظرية حول الأداء

المطلب الاول : ماهية الاداء

إن موضوع الاداء موضوع قديم في مجال تسيير المنظمات أداء سواء في الجانب النظري أو التطبيقي استقطب العديد من الدراسات والأبحاث وهذا قصد تحديد مفهومه إلا أنه ليس هناك مفهوم محدد متفق عليه لهذا المطلع فمنهم من يربط الأداء بالموارد البشري من خلال قيم الأفراد لتحقيق النتائج المطلوبة في حين الآخرون يستخدمون مصطلحات عديدة للتعبير عنه مثل الكفاءة والفاعلية الإنتاجية و عليه سوف نتعرف على مفهومه وكذا مكوناته عناصره و أنواعه.

الفرع الأول : مفهوم الاداء و أبعاده

أولاً : مفهوم الاداء

إن مفهوم الاداء كغيره من المفاهيم البشرية لم يلق تعريفه الاجماع من طرف المفكرين و الباحثين في أدبيات التسيير ليرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهاتهم في هذا المجال و اختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ، و بالتالي من الصعب إعطاء مفهوم دقيق و شامل للأداء .

❖ تعريف الاداء لغة :

و قبل التعمق و الاسهاب في وجهات نظر الباحثين حول مصطلح الاداء يستوجب علينا الاشارة إلى مفهوم الاداء من منظوره اللغوي ليقابل هذا الاخير اللفظية اللاتينية " Performance" و التي تعني انجاز تأدية أو إتمام شيء ما . (سهيل ، 2004 ، صفحة 895)

و التي أشتقت منها الكلمة الانجليزية "Performance" و التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المنظمة أهدافها" . (شطار و لبرش، 2017/04/25 ، صفحة 05)

❖ تعريف الاداء اصطلاحاً :

◀ من منظور النتائج :

و هناك من اعتبر الاداء النتائج المحققة على أساس أن الاداء هو ذلك النتائج النهائية من حيث الكم النوع و التكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة من خلال فترة زمنية محددة . (العثمان ، 2003 ، صفحة 73)

◀ من منظور الأهداف :

أن كل من (Wiersman et Robbins) فلقد عرفا الاداء من منظور الاهداف على كونه قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف الطويلة الأجل . (فلاح حسن ، 2000 ، صفحة 231)

◀ من منظور أنها منهج :

يعرف الاداء على أنه تلك الطريقة أو المنهج المنظم الذي تنجز به المنظمة أعمالها المحددة لتحقيق غاياتها و مراميها .

ثانيا : أبعاد الاداء

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الاداء ، نتناول فيما يلي تحليل الابعاد التي يتضمنها هذا المفهوم ، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الاداء ، بينما يعمد البعض الاخر إلى الاخذ في الحسبان الجانب التنظيمي و الاجتماعي ، و هذا من منطلق أن الاداء مفهوم شامل ، إذا هذه الابعاد فيما يلي : (الدواي، 2010/2009، الصفحات 218-

(219

❖ **البعد التنظيمي للأداء** : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال

التنظيمي بغية تحقيق أهدافها و من ثم يكون لدى مسيري المنظمة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الاداء ، مع الاشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية ، و هذا يعني أنه بإمكان المنظمة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية .

❖ **البعد الاجتماعي للأداء** : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة على

اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمنظمتهم ، و تتجلى أهمية دور هذا الجانب في كونه أن الاداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي ، و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المنظمة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المنظمة ، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة .

الفرع الثاني : مكونات الاداء

على اعتبار الاداء فهو يشير الى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الاهداف المحددة . (القحطاني، 2019، صفحة 34)

أولا : الكفاءة : هي القدرة على القيام بعمل ما باستخدام المهارات المعرفية و النفسية و الانفعالية التي تمكن الفرد من ممارسة العمل بدرجة من الاتقان . (السيد عبده ، 2020، صفحة 16)

الفصل الاول : الاطار النظري للاداء التنظيمي

و في نفس السياق عرفها (زواتي ، 2020، صفحة 98) القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو المجتمع .

في حين عرفها (Vincent Plancher) على أنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات ، و الاداء الكفاءة هو الاداء الاقل تكلفة ، و يؤكد رايون ذلك من خلال الاشارة للكفاءة على أنها تلك العلاقة بين الموارد و النتائج و ليرتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام و الاموال و الموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات . (علي ، 08-09مارس 2005، صفحة 231)

ثانيا : الفعالية : تعد الفعالية من المفاهيم التي تعرضت لتفسيرات متعددة كما أنها تستخدم في كثير من الدراسات بطريقة يكتنفها الغموض فهناك من يربط البعض الفعالية و تحقيق الاهداف ، و من ينظر للفعالية على أنها بلوغ الاهداف المتوقعة إلا أن هناك من يؤكد بان الفعالية هي قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه و يتفق مع هذا الاتجاه القول بأن الفعالية تعني الوصول إلى الاهداف المحددة بغض النظر عن تكلفة الوصول إلى تلك الاهداف (عشبية، 2009، صفحة 113)

تعني الوصول إلى الهدف المطلوب ، (غالي، 2019، صفحة 248)، ليشير برناد الى ان الفعالية يقصد بها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها . (سلاطينية و بن تركي، 2017، صفحة 18)

ثالثا : الانتاجية : هي احدى المفاهيم التي ينظر اليها على أنها القدرة على تنفيذ و تحقيق المستهدف من خطة الانتاج (قانة، 2018، صفحة 231)، أو يمكن التعبير عليه بالعلاقة النسبية بين عناصر الانتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الانتاج (سلع أو خدمات) و قيمة الانتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد . (عبوي، 2006، صفحة 37)

رابعا التنافسية: لقد أصبحت عبارة التنافسية متداولة بكثرة و ذات وقع متزايد الاهمية في عالم اليوم ، كما باتت حاجة ملحة للمؤسسات قصد المحافظة على بقائها في السوق ، و محاولة النمو و التوسع بصورة أفضل مما هي عليه .

إن مفهوم التنافسية يتعلق بمدى قدرت المؤسسات على تقديم منتجات ذات جودة عالية و بأسعار مقبولة لتلبية رغبات المستهلكين و التمکن من الوصول و النفاذ للأسواق العالمية ، و عليه فهي تعبر عن تلك الجهود و الاجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الادارية و التسويقية و الانتاجية و التطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعا في الاسواق التي تهتم بها . (بلقلة و براهيمية، 13-14ديسمبر 2011، صفحة 08)

المطلب الثاني : أنواع الاداء

إن تصنيف الاداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية ، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته ، و الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ، و بما أن الاداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف ،

الفصل الأول : الاطار النظري للاداء التنظيمي

فانه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الاخيرة و استعمالها في تصنيف الاداء كمعايير الشمولية و الاهداف , ذلك كما يأتي : (مزهوده ، 2001، صفحة 89)

الفرع الأول : حسب معايير الاهداف :

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها حسب نوع النشاط الذي تمارسه و نوجزها فيما يلي : (زرنوح ، 2017، صفحة 36)

أ. **الاداء الاقتصادي :** إن الدور التنموي للمؤسسات يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات حيث أن المشاركة في الجهود التنموية عي المبررات الاساسية لنشوء المؤسسات ، يتمثل الاداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الامثل للموارد المادية و البشرية و قدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة و فعالية استخدام الاموال العامة و تخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة و الاهداف المرتبطة بها و تعزيز القدرات الانتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الاخرى .

ب. **الاداء الاجتماعي :** و يتمثل في تحقيق الاهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة و الوفاء بالتزاماتها اتجاهه و أداء مسؤوليتها و يرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة بتحقيق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لطموحات و تطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط و تتعامل معها .

ج. **الاداء الاداري :** لقد أشار أحد الباحثين الاداري على أنه كافة الجهود و الممارسات الادارية التي يبذلها المدير التي تتضح بصورة ملموسة يمكن ملاحظتها من خلال شواهد و أدلة واضحة و واقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الانشطة و المهام و المسؤوليات بالأساليب و الطرق و الوسائل المناسبة و المتفق عليها و في الوقت و بالتنوع و الكفاءة و الفعالية المناسبين وفق معايير و مؤشرات و قواعد تقدير متفق عليها مع ضمان استمرارية تحقيق ذلك . (المصري، 2007، صفحة 08)

د. **الاداء السياسي و التكنولوجي :** الاداء السياسي تسعى بعض المنظمات لتسطير الاهداف السياسية كتمويل المحلات الانتاجية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى حكم مناصب سياسية لاستغلالهم لصالح المؤسسة ، أما بالنسبة للاداء التكنولوجي يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي معين و في أغلب الاحيان تكون هذه الاهداف التي ترسمها المؤسسة استراتيجية نظراً للاهمية التكنولوجية . (أمزال و شناي ، 2022، صفحة 525)

هـ. **الاداء البيئي :** حيث عرفت منظمة الايزو الاداء البيئي على أنه مجموعة النتائج القياسية لنظام الادارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية و التي تم وضعها على أساس السياسات و الاهداف البيئية للمنظمة ، و عليه فهو أحد الطرق العملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه من أجل وضع و تحقيق أهدافها في مجال أدائها البيئي فهو بذلك طريقة في التسيير تعمل

الفصل الاول : الاطار النظري للاداء التنظيمي

على تشجيع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية و أكثر ابتكارا و أكثر مسؤولية على المستوى البيئي . (عمارة و بارك ،

2018، صفحة 194)

الفرع الثاني : حسب معايير المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء إلى نوعين الاداء الذاتي (الداخلي) و الاداء الخارجي : (عشي، 2002، صفحة 17)

أ. **الاداء الخارجي** : هو الاداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ، فالمؤسسة لا تسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليه المؤسسة كارتفاع رقم الاعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين ، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار الموارد و اللوازم و الخدمات فكل هذه التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

ب. **الاداء الداخلي** : يطلق عليه كذلك أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية :

✓ **الاداء البشري** : هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب . (الحناق، 08-09 مارس 2005، صفحة 36)

✓ **الاداء التسويقي** : يعد الاداء التسويقي وفقا لأغلب الباحثين مفهوما جوهريا في ادبيات الادارة لما له من ارتباط وثيق بفاعلية المنظمة و تحقيق اهدافها ، المتمثلة في البقاء و التكيف و النمو المستمر ، الذي يجعل من المنظمات تحسن من أدائها بشكل متواصل من أجل زيادة قدراتها التنافسية ، فهو يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التسويقية في كسب الزبائن و معرفة تفضيلاتهم و المحافظة عليهم لما في ذلك من انعكاس على رضا الزبون و لائه الابتكار التسويقي ، الحصة السوقية و زيادة معدل النمو و البقاء . (بوثلجة و آخرون ، 2019، صفحة 83)

✓ **الاداء المالي** : يعبر عن مدى القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط و الاهداف المسطرة بالاستغلال الامثل للموارد المتاحة ، و عليه الاداء المالي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على إدارة مواردها المالية و السيطرة عليها (قايدي ، ديسمبر 2021، صفحة 391).

الفرع الثالث : حسب معيار الشمولية :

و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء إلى نوعين هما الاداء الجزئي و الاداء الكلي : (أرفيس ، 2018، صفحة 485)

أ. **الاداء الجزئي** : و هو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة .

الفصل الاول : الاطار النظري للاداء التنظيمي

ب. الاداء الكلي (الاداء التنظيمي) : و هو مجموع الانجازات التي ساهمت فيها كل العناصر و الوظائف أو الانظمة الفرعية للمؤسسة ، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر ، في هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية و الشمولية الربح و النمو .

المبحث الثاني : الاداء التنظيمي

لقد حظي موضوع الأداء التنظيمي باهتمام بالغ ، كمفهوم و كممارسة باهتمام متزايد من قبل الباحثين و من قبل المنظمات و لا سيما في ظل البيئة المعاصرة المتسمة بالتعقيد و التغيير المستمر .

المطلب الاول : ماهية الاداء التنظيمي

يرى بيتر داركر ان المنظمة في عصر تغلبت عليه التغيرات لا بد و أن تعمل و تسعى جاهدة لتحقيق مستويات أعلى من الاداء فلاختبار الحقيقي للمنظمة هو روح الاداء الذي يتطلب وجود مجال كامل للتفوق الفردي الذي يركز على ما يمكن القيام به و ليس على ما يعجز الفرد على القيام به ، بحيث يفهم من هذا ان المنظمة لا بد و أن تركز على ما يمكن القيام به و تترك جانبا مواطن الضعف و تركز على نقاط القوة و الفرص المتاحة أمامها و أن تختار البدائل المناسبة لها ، و تهيب عمالها لذلك من توفير التدريب و التكوين المناسبين حتى تتبلور قدراتهم و إمكانياتهم و تظهر كفاءتهم من خلال العمل المؤدي. (عدان ، 2019، صفحة 47)

و على هذا الاساس سيتم التطرق لبعض تعريفات الاداء التنظيمي و خصائصه و اهم معايير و محددات التي تضبطه .

الفرع الأول : مفهوم الاداء التنظيمي

حسب (العمرى، 2020، صفحة 05) يعد الاداء التنظيمي جوهر أنشطة أي مؤسسة أو منظمة فيعرف على أنه فاعلية المنظمة في تحقيق غرضها .

يشار إلى الأداء التنظيمي وفقا (عبد الحميد و قدرى السيد، أكتوبر 2022، صفحة 50) على أنه تحقيق الأنشطة والأهداف وهو يعكس الممارسات التي تنفذ لتحقيق المتطلبات الوظيفية يقيس الأداء على أساس النتائج المحققة ويرتبط مفهوم الأداء التنظيمي بكل من سلوك العاملين والمؤسسة ككل ويمثل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج محصلة جميع الأنشطة والممارسات المنفذة وذلك من خلال العاملين والمؤسسة

وعلينا نستنتج ان الاداء التنظيمي ما هو إلا محصلة لمجموع العمليات التي تقوم بها المنظمة مما ينعكس في كيفية استخدام المؤسسة لمختلف مواردها المادية والبشرية والمالية لاستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة .

الفصل الأول : الاطار النظري للاداء التنظيمي

الفرع الثاني : مستويات الاداء التنظيمي

يمكن تصنيف الاداء التنظيمي لعدة مستويات و التي هي فيما يلي : (ترغيني ، 2011، صفحة 48)

- ◀ **الاداء الاستثنائي** : وهو الذي يبين التفوق في الأداء على البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المرهبة و يساهم في ازدهار الوضع المالي
- ◀ **الاداء البارز** : تتميز به المنظمة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه واهم يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة امتلاك الكفاءات ووضع نقدي ومالي متميز
- ◀ **الاداء الجيد جدا** : الذي يبين مدى صلاحية الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات والتمتع بوضع مالي جيد
- ◀ **الاداء الجيد** : والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف المنتجات وضع مالي غير مستقر
- ◀ **الاداء المعتدل** : الذي يمثل سيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة العملاء كوادر عاملة عدم سهولة الوصول الأموال اللازمة للبقاء والنمو
- ◀ **الاداء الضعيف** : والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية
- ◀ **الاداء المتأزم** : وهو الأداء غير كفر تماما والذي يحتمل أن يكون سببا للمشاكل المتنوعة والكبيرة في جميع محاور المنظمة.

المطلب الثاني : أساسيات الاداء التنظيمي

الفرع الأول : عناصر الاداء التنظيمي

للأداء التنظيمي عناصر و مكونات اساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، و ذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى الاداء للعاملين في المنظمات ، و قد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الاداء التنظيمي و التي هي فيمايلي : (مصطفى ، 2014 ، صفحة 251)

- ◀ **كفايات الموظف** : و هي تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم و هي تمثل خصائصه الاساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف .
- ◀ **متطلبات العمل (الوظيفة)** : تشمل المسؤوليات أو الادوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الاعمال أو وظيفة من الوظائف .

الفصل الاول : الاطار النظري للاداء التنظيمي

◀ بيئة التنظيم : و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الاداء الفعال (التنظيم و هيكله و اهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الاجراءات المستخدمة و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية و الاجتماعية التكنولوجية و السياسية و القانونية).

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على الاداء التنظيمي

تتأثر الكثير من المنظمات حول العالم بعدد من العوامل و التي تنعكس على مستويات أدائها و بالتالي مستوى نجاحها سواء اكان توجهها للأسواق الداخلية أو العالمية ، عليه أهم العوامل المؤثرة على الاداء التنظيمي يمكن ذكرها فيما يلي : (Alshehri،

2018)

أولاً : العوامل الخارجية :

❖ **الوضع الاقتصادي :** نتحدث هنا عن الوضع الاقتصادي ومدى استقراره سواء على المستوى الوطني أو العالمي , فيصعب على كثير من المنشآت الوصول الى ذروة ادائها وقوتها في حال وجود تغيرات في الاقتصاد سواء المحلي او الدولي بشكل غير ايجابي, فوجود الازمات الاقتصادية ينعكس بشكل عام على اداء الاسواق ويتسبب بطرق مختلفة بانخفاض الانتاجية مما يجبر الكثير من المنشآت التعامل مع هذا الانخفاض والتذبذب في الاسواق الى توفير التكاليف بشكل كبير وبعده طرق وربما يكون التوجه الى تخفيض عدد العاملين من اجل الصمود والبقاء قدر الامكان هو الحل المتوفر لهم.

❖ **المنافسين :** يعتبر زيادة عدد المنافسين للمنشأة احدى التهديدات الخارجية والتي لا يمكن التقليل منها بأي حال من الاحوال. مما تدفع الكثير من المنشآت الى زيادة الانفاق من اجل الاحتفاظ بالعاملين الكفاء لديها ومنع تسربهم للمنافسين. وهنا يجدر الذكر ان الممارسات عالية الاداء مثل المكافآت المرنة والعلاقة الجيدة بين المديرين والموظفين تساعد على تقليل هذا النوع من التهديدات.

ثانياً : العوامل الداخلية :

❖ **الاسلوب الإداري المتبع :** حيث أنه مع تزايد المنافسة في الاسواق لا يساعد الاسلوب الاداري القديم على التنافس مع المنظمات الحديثة الأخرى، ويأتي هنا أسلوب الإدارة الأفقية الحديث كأحد افضل الحلول لرفع الاداء, حيث تتقاسم جميع المستويات المسؤوليات ضمن أدوارها الوظيفية والمحددة لها مع اعطائها الصلاحيات اللازمة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

❖ **الأداء الفردي والجماعي :** من العوامل الداخلية الأخرى التي قد تؤثر سلباً على تنافسية المنشأة. فكل فرد لديه بعض الاحتياجات التي يجب أن تعرفها وتقدرها الادارة مثل الأجر المناسب لنوع الوظيفة ومستواها, والتدريب والمكافأة والمزايا الأخرى التي ستشجع الموظفين على القيام بعملهم بشكل جيد للغاية وأكثر كفاءة. اما فيما

الفصل الأول : الاطار النظري للاداء التنظيمي

يتعلق بالعمل الجماعي فإن اداء الفريق يتأثر دائماً بعدد اعضائه ونوعيتهم, حيث ان اختيار العدد الغير صحيح لأداء المهمة قد يزيد الصراع او حالة عدم الانسجام داخل الفريق مما يؤثر سلباً على النتائج. كما أن تنوع أعضاء الفريق ووجود المعايير الصحيحة لاختيارهم مهم للغاية لضمان عمل الفريق بشكل جيد, وكذلك لإيجاد فرق عمل متنوعة الخبرات والمعرفة مما يضيف قيمة اعلى لفريق العمل وبالتالي نتائج افضل.

❖ **سياسات واجراءات العمل :** ينبغي أن تتماشى السياسات والممارسات مع استراتيجية المنشأة, لذا لا بد من مراجعة المتطلبات التنظيمية وتحديث تلك السياسات والاجراءات بشكل دائم.

المطلب الثالث : تقييم الاداء التنظيمي و طرق تحسينه

الفرع الأول : تقييم الاداء التنظيمي

أولاً :تعريف تقييم الاداء التنظيمي

وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمونها حول عملية تقييم الاداء و الهدف من استخدامها فذهب البعض الى اعتبارها (مصطفى ، 2014، صفحة 252)

◀ عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً "

◀ هو تلك العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية و الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الاهداف انجاز معدلات الاداء المستهدفة . (جاد الرب، 2009، صفحة 51)

ثانياً :أهداف تقييم الاداء التنظيمي

يمكننا تقسيم أهداف تقييم الاداء التنظيمي إلى ثلاث مستويات و هي كما يلي : (الجبالي ، تنمية الاداء الوظيفي والاداري، 2016، صفحة 79)

◀ أهداف تقييم الاداء التنظيمي على مستوى المنظمة ككل :

- خلق مناخ يسوده الثقة و التموظف الاخلاقي بين المنظمة و الموظفين عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية و الحيادية في إصدار القرارات و المكافاة .
- النهوض بمستوى الموظفين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و توظيف طموحاتهم و تطوير و تحسين قدراتهم بشكل أفضل .
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل .
- تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية .

◀ أهداف تقييم الاداء التنظيمي على مستوى المدراء :

الفصل الاول : الاطار النظري للاداء التنظيمي

- التعرف على مستويات الاداء بالمنظمة بشكل علمي و موضوعي .
- تنمية قدرات المدراء في مجالات الاشراف و اتخاذ القرارات .

◀ أهداف تقييم الاداء التنظيمي على مستوى المرؤوسين :

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين و إقناعهم بان الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم .

ثالثا : طرق تقييم الاداء التنظيمي :

يسود عالم اليوم التغيير المتسارع و جو من المنافسة بين المنظمات الصناعية و الخدمية لذا تعمل المنظمات على توفير سلع و خدمات باقل كلفة و أعلى جودة من أجل البقاء و الاستمرار و النمو ، لذا بدأت تستعين بنماذج تقييم الاداء بما يتلاءم مع انشطتها و بيئتها و توجد ثلاث أنواع من نماذج التقييم الشائعة هي :

أ. **نموذج بطاقة الاداء المتوازن** : إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية المؤسسة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس في مجالات أربعة هي (الجانب المالي والعملاء و عملية التشغيل الداخلية والنمو والتعليم) يحدد الجانب المالي الكيفية التي ترغب المنشأة أن يراها مساهمها و يحدد جانب العملاء الكيفية التي ترغب المنشأة أن يراها عملائها إلى جانب عملية التشغيل الداخلي عملية تشغيل التي يجب أن تتميز بها المنشأة حتى يتم ارضاء مساهمها و عملائها و يتضمن جانب النمو والتغيرات والتطورات التي تحتاجها المنشأة حتى يمكن تحقيق أهدافها. (دودين، 2010، صفحة 26)

وبالتالي نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تهتم بثلاث قطعات من الأطراف ذات المصلحة المنظمة وهم المساهمون العملاء العاملين و يجب أن تتلائم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع استراتيجية المنظمة حيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل و بين المخرجات المرغوبة فيها و محركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة. (المغربي، 2020، صفحة 129) :

بحيث سوف نعرض هذا النموذج على خلاف غيره من النماذج بنوع من الاسهاب لكون سيتم اعتماده كأسلوب لتقييم الاداء التنظيمي في الجانب التطبيقي للدراستنا الميدانية .

◆ تعريف بطاقة الاداء المتوازن : لقد عرف كلا من Kaplan & Norton بأنه يقدم مجموعة متماسكة

من الافكار و المبادئ و خارطة مسار شمولية للمؤسسات للتعرف برؤيتها و رسالتها بمجموعة مترابطة من مقاييس الاداء و التي تساهم بانجاز الاعمال و وضع استراتيجية الاعمال كذلك تعد من أحد الوسائل التي تحقق اتصال استراتيجية الاعمال و وضع استراتيجية الاعمال كذلك تعد من أحد الوسائل التي تحقق اتصال استراتيجية الاعمال بين التنسيق بين الاداء الفردي و التنظيمي و وصولا الى اهداف المؤسسة . (

الشميلي ، 2017، صفحة 52)

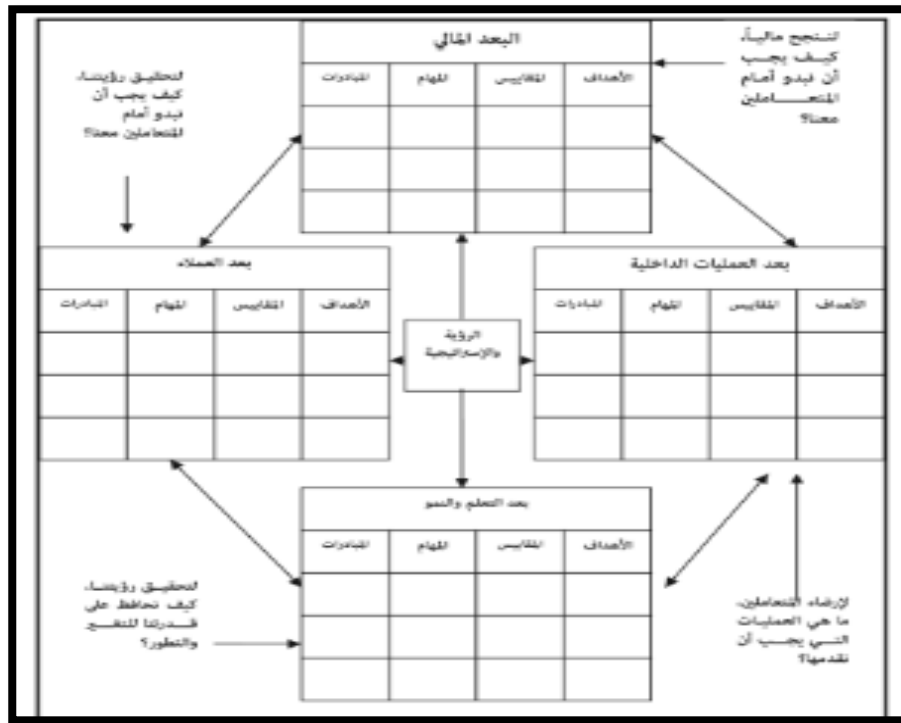
الفصل الاول : الاطار النظري للاداء التنظيمي

◆ إذ يتضح من خلال هذا التعريف نظرتهما للبطاقة باعتبارها نظاما متكاملًا و هو يتكون من انظمة فرعية متفاعلة لتحقيق الاهداف المطلوبة من عملية التقييم بعد ذلك .

◆ **مكونات بطاقة الاداء المتوازن :**

إذ يتضمن الاطار العام لنظام بطاقة الاداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تتفاعل و تتكامل فيما بينهما ضمن ما يعرف بعلاقات السبب و النتيجة من أجل تحقيق رؤية و إستراتيجية المؤسسة و ذلك كما يوضحه الشكل التالي : (حسين ، 2019، صفحة 47)

الشكل رقم (02): نموذج بطاقة الاداء المتوازن



المصدر : (دودين، 2010، صفحة 85)

و من خلال الشكل رقم (02) نجد أن نموذج بطاقة الاداء المتوازن يقوم على أربعة محاور أساسية تتمثل فيما يلي : (صدقي، 2022، صفحة 257)

◀ **المحور المالي :** يحتوي هذا المحور على أهداف مالية بحتة و يهتم هذا المحور بوضع المقاييس الداخلية الخارجية لتحديد مدى مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق التحسينات المالية و تراقب المقاييس و المشتريات في هذا البعد الارباح و الخسائر و القوة المالية .

الفصل الاول : الاطار النظري للاداء التنظيمي

◀ **محور العملاء** : يقيس هذا البعد المعايير الخارجية التي عن طريقها يتم تحديد المكانة الحالية و المستقبلية للمنشأة في نظير المشتركين و الموردين و تظهر المقاييس و المؤشرات في المحور العملاء حصة السوق و رضا العملاء .

◀ **محور العمليات الداخلية** : يهتم هذا المحور بالمقاييس الداخلية و التي تحدد إجراءات المنظمة الداخلية تركز المؤشرات الرئيسية في هذا المحور على أداء الموظفين و كفاءة سير العمليات و كذلك فعالية الاجراءات الداخلية و كل ما يتعلق بالبيئة الداخلية .

◀ **محور التعلم و النمو** : يركز هذا المحور على المقاييس الداخلية و الخارجية و التي تظهر الامكانيات المحتملة المتعلقة بتطور البيئة التحتية و القدرات البشرية و التكيف مع البيئة الخارجية بشكل عام .

◆ **أهمية بطاقة الاداء المتوازن** : يمكن إبراز هذه الاهمية من خلال مجموعة من النقاط هي : (لواج و

لطرش ، 2017 ، صفحة 77)

◀ **تعد بمثابة الخرائط الاستراتيجية و كقاعدة لاتخاذ القرار** : تعد طريق منطقي متناسق يشرح و يوضح استراتيجية المؤسسة من خلال تحديد الانشطة قصيرة الاجل التي بدورها تخلق القيمة طويلة الاجل للعملاء كذا المساهمين .

◀ **مساهمتها في تصميم و تطبيق و متابعة استراتيجية المؤسسة** : بحيث يكون لها الدور في خلق درجة التطابق بين رسالة المؤسسة و اهدافها .

◀ **تساعد على التنبؤ بالمستقبل** : ينبغي للوحة القيادة الفعالة أن تساعد على التوفيق بين عدة محاور ، ترى للامام و للخلف ، تفكر و تتصرف تخلق ديناميكية في المؤسسة و منه تكون أداة لادارة الاداء تربط بين الاستراتيجية (الاهداف ، عوامل النجاح الحرجة) و التنفيذ (مؤشرات قياس الانشطة) .

كما يمكن أن تحقق المميزات التالية : (الجبالي ، 2016 ، صفحة 34)

◀ **تمكين الادارة من تحديد و وضع الاهداف الاستراتيجية بكل وضوح** .

◀ **المساهمة في ربط أهداف المؤسسة بنظام الحوافز** .

◀ **كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة " السبب و الاثر " و التي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الاهداف سواء الاستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية .**

ب. نموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة : يعد نموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة أحدث نماذج تقييم الاداء التنظيمي و اكثرها استخداما في عالم اليوم و يمكن لاية منظمة تقييم نفسها باستخدامه لمتابعة أدائها بدقة عالية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها وهذا ما تحتاجه منظمات في يومنا هذا للارتقاء بمستوى ادائها وقد طبق الدول الاتحاد الاوربي هذا النموذج ودول اخرى في مختلف انحاء العالم ومنها الدول العربية والسعودية الامارات الاردن قطر فلسطين مصر ليعود بهذا النموذج أداة الجودة للتميز المؤسسي في العالم فلقد عرف على أنه وسيلة

الفصل الاول : الاطار النظري للاداء التنظيمي

تمثل الكيفية التي تسخر بها المنظمة ومواردها وطاقاتها لتحقيق نتائج الأداء التي تسعى إليها ويطلق عليها نموذج تحسين الأعمال ليكون بذلك هدف هذا النموذج هو نشر ثقافة الجودة وتشجيع على تبادل المعلومات بخصوص الجودة والتميز وزيادة الوعي بأهمية التحسين، نظره واسعه العمل إذ يعد منهج الشمولي للمنظمة بجميع مستوياتها، تقييم أداء المنظمات بمختلف أنواعها واحجامها، إيفاء المنظمة حاجات زبائنها في الوقت المحدد والتجاوز توقعاتهم. (الخطيب و فياض، 2019، صفحة 635)

الفرع الثاني : تحسين الاداء التنظيمي

في إطار الالتزام بثقافة الجودة و التميز و التحسين المستمر تقوم المؤسسات باتباع نظم و أساليب منهجية حديثة لادارة كياناتها المؤسسية التزاما و حرصا منها للتميز و لكي تحافظ تلك المؤسسات على استمراريته تميزها فانها تتبع أساليب منهجية للتحسين أطلق عليها أدوات و أساليب التحسين المستمر . (سيد عبد النبي ، 2019 ، صفحة 5)

❖ مفهوم تحسين الاداء التنظيمي : المقصود به استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات ، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ، و يتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الاربعة التالية .: الجودة ، الانتاجية ، التكنولوجيا ، التكلفة لان توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات و احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار و يطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل " . (خلوف ، 2017 ، صفحة 22)

❖ متطلبات تحسين الاداء التنظيمي :

إن أي مؤسسة تحتاج إلى مواكبة التغييرات و التحديات المستمرة و المتزايدة و التي تنعكس على أدائها و مهامها المستقبلية و حتى يمكنها من مواجهة تلك التحديات لابد و أن تحقق المتطلبات التالية :

- ◀ بناء قدرات تقنية متطورة و مرنة تستوعب التقنيات الحديثة وتستثمرها في جميع عملياتها
 - ◀ تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية الإبداعية وإطلاق قدرتها على الابتكار والتطوير
 - ◀ تنمية فرق عمل متحرره تحاسب على الانجازات
 - ◀ تنمية آليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة ورفع مستويات اقتصادية الاجتماعية للبيئة المحيطة
 - ◀ تكثيف الاستثمار في البحوث والتطوير وإنشاء قواعد بحثية في مؤسساتهم والتكامل مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي
- ❖ أساليب تحسين الاداء التنظيمي :

يتاح للمؤسسات تطبيق أساليب مختلفة لتحسين مستويات الاداء التنظيمي و تحليل الفجوة ، و من بين هذه الاساليب نذكر :

الفصل الاول : الاطار النظري للاداء التنظيمي

أ. نموذج كايزن : كايزن مصطلح ياباني مكون من جزئين هما كاي وتعني تغيير وزن وتعني للافضل او للاحسن وبالتالي فان مصطلح كايزن يشير الى التغيير الى الافضل او الى الاحسن وحيانا يتم ترجمة مصطلح كايزن الى تحسين المستمر بحيث يرى ان التحسين المستمر للمنظمات ليس بالعملية السهلة وإنما هي عملية متكاملة لها متطلباتها وعناصرها المتداخلة في مكوناتها وأبعادها مما يتطلب من المنظمة التركيز على المداخل المختلفة التي تساهم في تحقيق هذه المتطلبات والعناصر والأبعاد ومنها تطبيق استراتيجية التحسين المستمر بحيث أن أساس نموذج كايزن هو الادارة الذاتية أو ذاتية الإدارة التي تنطوي على شقين أساسيين الاول فهو المبادئ الاساسية أما الثانية هو تنفيذ المبادئ بما يحقق للمنظمة تنفسيها وعلاقتها المتكاملة وفق فرق العمل المحفزة والممكنة وعليه فإن الكايزن هي فلسفة إدارية تهدف الى زيادة قدرة المنظمات على التميز والمنافسة بما دفع تحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال تحقيق رغبات العملاء وتحسين أداء العمليات وتطوير المواصفات. (سيد أحمد، 2019، صفحة 317). و عبر ماسكي إمامي صاحب فكرة الكايزن عن فكرته في صورة مظلة تحتوي على كثير من أساليب التحسين المستمر . (بن عودة و يوب، 2019، صفحة 111)

الشكل رقم (03): مظلة الكايزن



المصدر : (بن عودة و يوب، 2019)

ب. النموذج الامريكي للادارة التميز : مالكوم بالدريج هو أبرز مؤسسي مفهوم الجودة الشاملة في امريكا و قد شغل منصب وزير التجارة في عام 1981 و ظل هذا الرجل ينادي بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في كافة مؤسسات المجتمع ، ليحتوي هذا النموذج على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقويم المنظمات لتحديد مستوى تطوير الاداء و تميزه و هي : القيادة ، التركيز على العملاء ، و السوق ، التخطيط الاستراتيجي ، المعلومات و التحليل ، التركيز على العملاء و السوق ، إدارة العمليات ، نتائج الاعمال . (خليل، 2021، صفحة 70)

الخلاصة

تعيش المنظمات في عصرنا الحالي في بيئة اعمال ديناميكية تتصف بالتعقيد و الغموض و التغيير المستمر ، و نظرا لما يوجهها من تحديات لضمان ولاء زبائنها و تقديمها لمنتجات و خدمات ترقى لتوقعات العملاء يلزمها هذا الامر التفكير بشكل محوري في مستويات أدائها التنظيمي و هذا ما تناولناه في هذا الفصل من حيث تقديم تعريف للاداء و تحديد اهم ابعاده عناصره و أنواعه ليتم تخصيص الاداء التنظيمي و نظر اليه على أنه ما هو إلا محصلة لمجموع العمليات التي تقوم بها المنظمة مما ينعكس في كيفية استخدام المؤسسة لمختلف مواردها المادية والبشرية والمالية لاستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة ، و في ظل الاهتمام بالاداء التنظيمي تم التطرق إلى العوامل الداخلية و خارجية المؤثرة عليه و كذا اساليب تقيمه و طرق و محاور تحسين مستوياته للارتقاء بالاداء التنظيمي المتميز .

الفصل الثاني : الاطار

النظري للذكاء

الاستراتيجي

تمهيد

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة و تطورات حديثة نتيجة لثورة التكنولوجيا و الاتصالات و تداعيات ما أفرزته العولمة ، مما أوجب على المؤسسات على اختلاف أشكالها و مجالاتها مواكبة تلك التغيرات ، من المعروف أن مواكبة المستجدات الحديثة تحتاج إلى تغير كذا تحديث في الانماط القيادية السائدة في تلك المؤسسات ، و في ظل تلك الظروف التي رافقت التنوع و التقييد في عوامل البيئتين الداخلية و الخارجية للمؤسسات الاقتصادية ، استلزمت توفر قادة و مفكرين أذكياء من ذو القدرات الفكرية و المهارات غير تقليدية التي تعتمد في جوهرها على تنمية المعارف و تطوير الخبرات و تكوين التصورات و الرؤى ذات العلاقة بالمستقبل ، لهذا تنامت أهمية متابعتها و تحليلها و إمكانية احتوائها و تجاوزها ثم محاولة السيطرة عليها لضمان النجاح و تحقيق مستويات للأداء متميزة و تحقيق مزايا تنافسية جوهرية لا يمكن تقليدها أو مضاهاتها من قبل المنافسين .

ليعد بذلك الذكاء الاستراتيجي أحد أهم الفلسفات الادارية و الدرغ الواقي للمؤسسة لمواكبة تلك التطورات إذ يلعب دورا مهما في كل مرحلة من مراحل الاستراتيجيات و عمليات اتخاذ القرار حول المسائل الهامة و الحساسة المناطة بتحقيق أهداف المؤسسة إذ تبنى عليها العديد من القرارات الهامة التي تساهم في تحسين الاداء و فاعلية القيادة ، و بات واضحا بالنسبة للمديرين و القادة المتميزين أن يتصفوا بالذكاء الاستراتيجي و ذلك للدور الذي يلعبه من خلال تمكينهم من الحصول على المعلومات التي تمكنهم من التصدي للازمات و خلق القدرة على مواجهتها و يجعلها للمؤسسة لها القدرة على التعامل مع التحديات المستقبلية .

نظرا لأهمية الذكاء الاستراتيجي كعامل مهم لوضع الخطط الاستراتيجية و التنبؤ بمستقبل المؤسسة و مواجهة حالات عدم الاستقرار البيئي و كيفية التعامل مع مواردها المادية و البشرية للحصول على نتائج مثلى و تحسين ادائها التنظيمي ، فلقد توجهنا إلى محاولة لتقديم تأصيل نظري مفاهيمي لمنهج الذكاء الاستراتيجي و ذلك وفقا لتقسيم الاتي :

المبحث الاول : ماهية الذكاء الاستراتيجي

المبحث الثاني : أساسيات الذكاء الاستراتيجي

المبحث الثالث : العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الاداء التنظيمي

المبحث الاول : ماهية الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي أداة فاعلة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد و شكلا من أشكال التطور الفكري الاقتصادي الذي حاول الكثير من المهتمين بتحليل و تفسير أدوار الذكاء الاستراتيجي و الوقوف على أهميتها منطلقين من إيمانهم بدورها الايجابي و الحيوي في نمو و تطور المنظمات ، إذ إن للذكاء الاستراتيجي دورا مهم و واضحا في توفير آليات مواجهة التهديدات المتزايدة التي تعيشها المنظمات إزاء القلق الاستراتيجي و ظواهر التنافس ، كما أن الذكاء الاستراتيجي يعتبر شرطا رئيسيا في عمليات التغيير المنظمي و لها دورا بارزا و ذو أثر في التشخيص المبكر للفرص و التهديدات و من خلال مراقبة مؤشرات انطلاقتها .بالإضافة إلى إن له دورا في معرفة التغيرات التي قد تطرأ في السوق و التكنولوجيا الجديدة و هذا يسهل من عملية تشكيل الخيارات الاستراتيجية و أخيرا للذكاء الاستراتيجي دورا في صياغة الخطط و السياسات و عمليات التغيير و التطوير للارتقاء بمستوى الاعمال و مواجهة التحديات . (فائق و محسن عبد، 2018، صفحة 113)

إذ تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال النقاط التالية :

أن تبعد و تنتج و تسوق ، فلا يتحقق ذلك الا في ظل توفر المعلومات الكاملة ذات المصدقية ، لذلك أجبرت منظمات الاعمال على الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي لكونه إحدى الاسس الادارية التي تمكن المنظمات من الاستفادة من راس المال الفكري تعزز دوره في تقديم أفكار و مقترحات و ابداعات جديدة لإجراء التعديلات التحسينات على المنتجات بما يحقق رضا العملاء من جهة ، و يمكنها و كذا يدعمها من الارتقاء لمستوى الاداء التنظيمي المتميز .

المطلب الاول : لمحة تاريخية عن الذكاء الاستراتيجي

تعود بداية ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة ، هذا النمط من الذكاء ترجع أصوله إلى تاريخ غني و لكنه يفتقر إلى دقة التعريف و الاتفاق على تعريف دقيق له ، رغم المدى الزمني لممارسة تاريخيا إلا أنه ما زال هناك الكثير ما يجب عمله لاستكشاف حدود و فرض هذا الذكاء و التحديات لتطبيقه في عالم اليوم ، و كان أول استعمال للذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد (قاسم ، 2011، صفحة 14)، إذ يعد (Sun Tzv أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم و أول من استخدم مفهوم الذكاء الاستراتيجي ، كان ذلك في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد ، و كان الغرض منه تحقيق الاهداف الاستراتيجية ، كما استخدمت وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) Central Intelligence Agency في اتفاقيات و معاهدات للحد من التسليح في العالم (اليساري ، 2017، صفحة 33)، حيث استفادت الوكالة من الذكاء الاستراتيجي كونه عملية الحصول على المعلومات و نقلها و تقييمها و تحليلها لتكون جاهزة للسياسيين و ذلك من أجل صناعة قرارات حاسمة ، و كان من أبرز هذه الوكالة (Sherman Kent) عام 1941 حيث ألف كتاب بعنوان " الذكاء الاستراتيجي في السياسة الدولية الامريكية " و كتاب " الذكاء

الفصل الثاني التاصيل النظري للذكاء الاستراتيجي

الاستراتيجي " الذي كان يسعى من خلاله تحقيق السلام ، باستخدام هذا النوع من الذكاء ، كانت بداية استخدام الذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكري ، لكن تم استخدامه في منظمات الاعمال و في الاعمال التجارية ، في ظل التطور الملحوظ في ميدان الاستراتيجية و الادارة الاستراتيجية في القرن العشرين ظهرت فكرة الذكاء الاستراتيجي حيث بدأت شركات الاعمال العالمية و الدولية المتفوقة بالاهتمام بهذا النوع من الذكاء و بدأوا بتكوين ما يعرف " فرق الذكاء الاستراتيجي " في بداية القرن الحادي و العشرين ، حيث بدأوا بترويج لما يعرف " بمجتمع الذكاء الاستراتيجي " و ذلك نظرا لعظم الدور و الفائدة ذات القيمة التي تحصل عليها في مجالات متعددة مثل (الاقتصاد ، الثقافة ، التكنولوجيا ، المعرفة) ، و هذا يسهم في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة لذلك وجد من الضروري بل و من المطلوب توظيف هذا النوع من الذكاء في إدارة الاعمال و لكن باستخدام الذكاء الاستراتيجي . (أبو إصبع ، 2019 ، صفحة 130)

و تنامي اهتمام إدارة منظمات الاعمال العالمية و الدولية المتميزة و المتفوقة منها بتشكيل فرق الذكاء الاستراتيجي بل اتجهت في مستهل العقد الاول من القرن الحادي و العشرون على الترويج لما يسمى " مجتمع الذكاء الاستراتيجي " بسبب حيوية الدور الذي يؤديه و لما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية و ثقافية و تكنولوجية و معرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح (خاصة الزبائن و المنافسين و المساهمين) ، كما و أنها تستجيب لحاجات و طلبات المجتمع الدولي المحلي معا . و في خضم هذا التطور الهائل المتنامي من الافكار نجد من الضروري بل من الحكمة الدعوة إلى توظيف ما قيل عن الذكاء في حقل إدارة الاعمال تحت مظلة الذكاء الاستراتيجي . و ظهرت وظيفة " مدير الذكاء الاستراتيجي " في عدد من الشركات و وظيفة مدير الابحاث في شركات خدمات الذكاء الاستراتيجي في قارة آسيا و أول من شغلها (Ross O'brien) الذي صاغ هيكلا لنظام الذكاء الاستراتيجي ، و اقترح اعتماده في الاعمال الالكترونية ، و تم إنشاء مراكز لأبحاث الذكاء الاستراتيجي تستطيع آراء التنفيذيين للمنظمات في مختلف دول العالم ، حيث أجري استطلاع على الشركات السنغافورية في هذا النمط من الذكاء و قدرته على دعم الاقتصاد على مستوى الدولة و منظماتها ، و كما بدأت الكثير من الجامعات مثل جامعة ولاية بورتلاند بتدريس الذكاء الاستراتيجي لطلبة قسم الهندسة و إدارة التكنولوجيا ، و العيادي من المنظمات اليوم تواصل بناء ذكائها الاستراتيجي و تطويره من خلال مجموعة من الاختصاصيين الذين يقومون بتوفير التحليلات الاساسية التي تشكل قاعدة لقرارات الادارة العليا في القضايا الرئيسية مثل الاندماج مع منظمات آخر و تطوير المنتجات الجديدة . (قاسم ، 2011 ، صفحة 15)

المطلب الثاني : مفهوم الذكاء الاستراتيجي و خصائصه

بعد أن بدأ الباحثون و الاكاديميون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي و حاجة المؤسسات إلى هذا النمط من الذكاء بالرغم من تطبيقاته المحدودة و سعيا إلى تجسيد منظورتاهم فيه ، عن طريق ما قدموه من المفاهيم التي تستهدف البحث عن معلومات و معالجتها ثم نشرها و حمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب في الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب ، و أكد الباحثون و الاكاديميون على أهمية الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات و اختلفت وجهات النظر في

الفصل الثاني التاصيل النظري للذكاء الاستراتيجي

تحديد تعريف للذكاء الاستراتيجي بسبب الاختلاف في دراسة أبعاده و عناصره و يمكن تجسيد منظورتاهم عن طريق ما قدموه من مفاهيم . (السرارقي و الزبيدي ، 2022 ، صفحة 151)

الفرع الاول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

أولا: تعريف الذكاء :

إختلف الباحثين في تحديد مفهوم شامل للذكاء فهناك من يرى الذكاء من منظوره اللغوي حسب معجم الوسيط فأصل كلمة الذكاء ذكت النار ذكوا ، و ذكا و ذكاء أي اشتد لهبها و اشتعلت و يقال ذكت الشمس أي اشتدت حرارتها ذكا فلان يعني زاد فهمه و توقد أو زادت القوي العقلية المعرفية لديه . فيعرف " قدرة التحليل و التركيب و التمييز و الاختيار على التكيف إزاء المواقف المختلفة . (الفاخري ، 2018 ، صفحة 07) ، فحين وفقا لقاموس أوكسفورد عبر عنه على أنه مجموع المعارف و المعلومات الجديدة التي لها إمكانية تحديد المعنى و تفسيره . (STRÄIN, 2013, p. 109)

أما عندما نتوجه لتقديم تعريف الذكاء من منظوره الاصطلاحي يمكننا الاشار إليه على أنه القدرة على التفكير المجرد في حين يعتقد غيرهم بانه القدرة على معالجة الرموز و إدراك العلاقات و الاستدلال توصلا لتعميمات حقيقية صحيحة أو هو القدرة على التكيف الاجتماعي و يذهب فريق آخر إلى القول بان الذكاء هو الفطنة و النباهة و القدرة على التكيف العقلي مع المواقف و المشاكل الجديدة إي قدرة الفرد على تغيير سلوكه حين تقضي الضرورة الخارجية ذلك و الانتفاع بالخبرة و المرونة و القدرة على التعلم . (الشمري ط.، 2019 ، صفحة 319)

ثانيا: تعريف الذكاء الاستراتيجي :

جدول رقم (01): يوضح مجموعة من تعاريف المقدمة من قبل الباحثين في ميدان الذكاء الاستراتيجي

التعريف	الباحث
إنه ابتكار لخريطة الطريق توجه صناعات القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعيا عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات و توفيرها في الوقت المناسب بالدقة الكمية بالاضافة الجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية . (جاجان و سردار ، 2020 ، صفحة 250)	(kuhman 1999)
يمثل أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالادراك و التفكير كذا التعلم الاستراتيجي مثلا ، هو أحد أنواع الموارد غير الملموسة .	(الطائي و الحفاجي ، 2009 ، صفحة 231)
عملية منهجية و مستمرة لانتاج الذكاء اللازم ذو القيمة الاستراتيجية بشكل فعال لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل و تشمل تحسين الخدمات للعملاء المشاركين في اتخاذ القرارات	(العبدلي و اخرون ، 2012 ، صفحة 513)

الفصل الثاني الناصيل النظري للذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي كشكل معين من أشكال البحث الذي يتعامل مع أي مشكلة على مستوى الشمولية والتفاصيل المطلوبة لوصف التهديدات والمخاطر والفرص ، بطريقة مفيدة لتطوير البرامج والسياسات	(STRÄIN, 2013, p. 109)
القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة ، بدلاً من الاستمرار بشكل أعمى في المسار عندما تشير جميع الإشارات في البيئة التنافسية إلى الحاجة إلى التغيير .	(Ali Salih & Abdulrahman, 2015, p. 496)
هو ذلك الذكاء الذي يتمتع به قادة المنظمة ممن يتصفون بصفات الرؤية المستقبلية الشراكة ، الابداع و تحفيز العاملين ، يساندهم نظام فعال يمكنهم من جمع البيانات من ثم معالجتها ، و بما يمكنهم من توظيفها في رسم الخطط و بناء الاستراتيجيات ، و بما يسهم في بناء القرارات ذات الفاعلية و الكفاءة .	(أبو قاعود و آل شافي ، 2020 ، صفحة 248)
انه تلك العملية التي تتمكن المؤسسة من خلاله أن تحقق التميز من خلال توفير المقدرة على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة و تصميم عملية منهجية مستمرة تساعد في إدراك و فهم المعلومات من قبل صناع القرار ذلك من خلال استخدام أبعاد الذكاء الاستراتيجي (التبصر ، الاستشراف ، الرؤية الاستراتيجية ، التفكير النظم ، الشراكة و الدافعية).	(علاي و معمرى ، 2021 ، صفحة 710)
أنه يمثل مجموعة من القدرات العقلية و الذهنية التي يتميز بها مدراء و قادة المؤسسات الناجحين ، حيث تساعدهم على التنبؤ بالتغيرات البيئية ، و توجيه قدرات المؤسسة لتلبي الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها و تعزيز مكانتها التنافسية .	(أبو طالب ، 2022 ، صفحة 8)

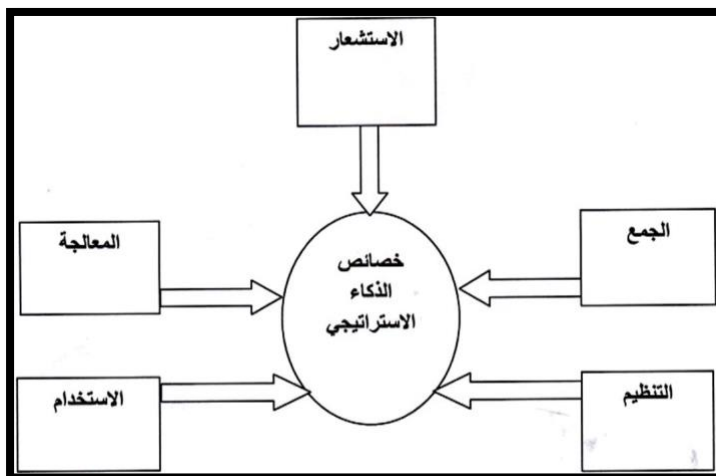
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المراجع السابقة الذكر

الفرع الثاني: خصائص الذكاء الاستراتيجي

يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص و السمات نذكرها فيما يلي : (مطر ، 2018 ،
صفحة 19)

- ◀ الاستشعار (Sensing): استشعار التغيرات الداخلية و الخارجية و تشخيصها.
- ◀ الجمع (Collecting) : جمع البيانات ذات القيمة .
- ◀ التنظيم (Organizing): تنظيم البيانات و هيكلتها في شكل مصادر للمعلومات .
- ◀ المعالجة (Processing) : معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات.
- ◀ الاستخدام (Uses): استخدام المعلومات في صناعة القرار و وضع الخطط الاستراتيجية و تنفيذها .

الشكل رقم (04) : خصائص الذكاء الاستراتيجي



المصدر: (مزمل، 2017، صفحة 169)

المطلب الثالث : أهمية و أهداف الذكاء الاستراتيجي

حاول الكثير من المهتمين بتحليل و تفسير أدوار الذكاء الاستراتيجي و الوقوف على أهميتها منطلقين من إيمانهم بدورها الايجابي و الحيوي في نمو و تطور المنظمات ، إذ إن للذكاء الاستراتيجي دورا مهم و واضحا في توفير آليات مواجهة التهديدات المتزايدة التي تعيشها المنظمات إزاء القلق الاستراتيجي و ظواهر التنافس ، كما أن الذكاء الاستراتيجي يعتبر شرطا رئيسيا في عمليات التغيير المنظمي و لها دورا بارزا و ذو أثر في التشخيص المبكر للفرص و التهديدات و من خلال مراقبة مؤشرات انطلاقتها .بالإضافة إلى إن له دورا في معرفة التغيرات التي قد تطرأ في السوق و التكنولوجيا الجديدة و هذا يسهل من عملية تشكيل الخيارات الاستراتيجية و أخيرا للذكاء الاستراتيجي دورا في صياغة الخطط و السياسات و عمليات التغيير و التطوير للارتقاء بمستوى الاعمال و مواجهة التحديات . (فائق و محسن عبد، 2018، صفحة 113)

الفرع الاول : أهمية الذكاء الاستراتيجي

تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي بكونه أداة هامة بيد المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول الى مراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية ، التي تزداد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم ، و يمكن أن تلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي بما يأتي : (العبدلي و اخرون ، أبريل 2012، صفحة 514)

◀ تدعيم قدرة الادارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة و الشديدة التعقيد

الفصل الثاني التاصيل النظري للذكاء الاستراتيجي

- ◀ تحقيق موقع تنافسي متقدم قياسا بالأخرين من خلال إسناد الافراد و المجموعات الفاعلة (المسؤولين المرؤوسين) للعمل بصورة مشتركة و متفاعلة على توفير الامكانيات المناسبة (المشاركة الوجدانية و الفعلية في العمل ، الاحوال و المعلومات و المعدات وغيرها) باتجاه تدعيم ما تصبو إليه المؤسسة في حاضرها و مستقبلها .
- ◀ يقود إلى التميز من خلال توفر المقدره على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة .
- ◀ عملية منهجية و مستمرة تساعد في ادراك و فهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة و اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب .
- ◀ يعد الذكاء الاستراتيجي سلاح تنافسيا مساهما في دعم فاعلية و صناعة القرارات الاستراتيجية للمؤسسة (مزمل ، 2017، صفحة 168)

الفرع الثاني: أهداف الذكاء الاستراتيجي

يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى تحقيق الاهداف التالية و التي سيتم تحديدها فيما يلي : (الرقب ، 2022، صفحة 66)

- ◀ توفير تنبؤات و تحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات و اتخاذ الاجراءات الوقائية إزائها .
- ◀ تمكين المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية و المستقبلية و التخطيط و التنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على سمعتها و موقعها .
- ◀ تشكيل القناعات لدى صناع القرارات و صاغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات و سياسات إبداعية مثلى
- ◀ النهوض بمهمة جمع المعلومات و تحليلها عن البيئة الخارجية و جعل المؤسسات تقيم تحالفات في مجال البحث التطوير .

المبحث الثاني : أساسيات الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي أداة فاعلة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد ، و المحافظة على مكانتها و رسم مستقبلها و تمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة و التكيف مع التغيرات التي تحيط بها . (بلعجوز و بومصباح، 2015، صفحة 81)

المطلب الاول : مبادئ و مراحل الذكاء الاستراتيجي

الفرع الاول : مبادئ الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي العديد من المبادئ التي تحكم عمله ، و قد طرح الباحثون عدة مبادئ لإدارة و تشخيص جميع أبعاد و مكونات الذكاء الاستراتيجي و التي هي كالتالي : (ربيعي ، 2021، صفحة 39)

- ❖ **مبدأ المشاركة** : ينظم هذا الذكاء عمليات التحوار بين مختلف الاقسام التي تشترك في صياغة السياسات ، بما يحقق التوافق بين القيم و المصالح المختلفة لجميع المشاركين .

الفصل الثاني التاصيل النظري للذكاء الاستراتيجي

- ❖ **مبدأ الموضوعية** : يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة و التحاليل و آليات معالجة البيانات .
- ❖ **مبدأ التوسط و التنظيم** : يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات ن كما يسهل النقاشات داخل المنظمة و يساعد في حل النزاعات و الصراعات التي تحدث في المنظمة .
- ❖ **مبدأ دعم القرار** : تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات و المساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك .

و هناك من أشار لمبادئ الذكاء الاستراتيجي في نقطتين : (علوية ، 2021 ، صفحة 401)

- ❖ فهم أن عناصر الذكاء الاستراتيجي تعمل كنظام واحد و تحتاج أن يتم التعامل معها ككل ، و هي مترابطة معا و هذا يدفع القادة إلى صياغة و انجاز الاستراتيجية و تحقيق الابداع الاستراتيجي يعمل قادة المنظمة كفريق فعال في اتجاه تحقيق المستقبل إلى جانب توظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي لقيادة المنظمة بفعالية .
- ❖ تحديد و تشخيص احتياجات المنظمة و التحديات التي تواجه المنظمة ثم تنفيذ ورش عمل و حلقات مناقشة و حوارات لمناقشتها و ايجاد الحلول العلمية الملائمة لها ، لان هذه المناقشات تساعد على تنمية الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء و تساعد في مواجهة كافة التحديات و المشاكل التي تواجه المنظمة مهما كانت درجة تعقدها .

الفرع الثاني: أدوار الذكاء الاستراتيجي

لقد تمكن الباحثين في ميدان الذكاء الاستراتيجي من خلال تشخيصهم لجوانب الالهية الخاصة بالذكاء الاستراتيجي إلى التعرض للأدوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء و التي وردت بصدها طروحات كثيرة و تتحدد أبرز هذه الادوار التي تتجلى من خلالها فيما يلي : (مرهج ، 2022 ، صفحة 19)

- ❖ **دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية** : للذكاء الاستراتيجي أهمية في تحضير القائد على فهم السياق أو الظروف التي يعمل فيها حتى يتمكن من أداء عمله بطريقة جيدة ، فقد يكون القائد فعالا في ظروف دون آخر ، فالذكاء الاستراتيجي يساعده على تخطي العقبات ، كما أنه عبارة عن مجموعة قدرات منها : الاستشراف أو البصيرة ، الرؤية المستقبلية ، التفكير بمنطق النظم ، الشراكة و التمكين و هذه العناصر تعمل كنظام متماسك جنباً لجنب منسجمة مع فلسفة القائد و ذكاهه الشخصي .
- ❖ **دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير** : هذا النمط من الذكاء شرط أساسي لعمليات التغيير التنظيمي ، و جعل القادة مندفعين لممارسة الادارة من الخارج إلى الداخل و ليس العكس كما تفحص تغييرات البيئة في إطار ما يوفره من معلومات عنها ، و رسمهم الحد الفاصل بين المنظمة و عالمها الخارجي و اعتماد رؤى

الفصل الثاني التاصيل النظري للذكاء الاستراتيجي

مستقبلية تعزز هذه العمليات ، فضلا عما ذكر ، فإن الذكاء الاستراتيجي يجعل المنظمات قادرة على الابداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن .

❖ **دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي :** برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط و السياسات المختلفة ، و في عمليات التغيير و التطوير و الارتقاء بمستوى الاعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها و تجاهه التحديات المحيطة بما فيعد الذكاء الاستراتيجي الجزء اللامع من الاعمال الذكية مركزا على دوره في الفهم الاستراتيجي للتحديات المحيطة بالصناعة و توفيره اليات التعلم الاستراتيجي للتعامل معها ، فضلا عن تفعيله القدرة التنافسية للمنظمة عبر تشخيص نقاط قوة و ضعف المنافسين و صياغة الخطط الكفيلة بالتفوق عليهم .

❖ **دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرارات :** يعد الابرز بين الادوار ، فهذا الذكاء يوفر المعلومات كذا المعرفة لصناع القرارات في إطار تحولات الاقتصاد المعرفي ، إلى الحد الذي أصبح يعد فيه أداة للحكومات المنظمات و الجامعات... في صناعة القرار ، و في التعامل مع القرارات التي تركز فيها الادارة على متغيرات غير قابلة للقياس و في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المطروحة مع دعمه للقرارات الاستباقية ، فضلا عن توجهه لدعم صناعة القرارات من قبل مديري العمليات لا سيما في قرارات الاندماج تقييم المنافسين و تبني التكنولوجيا الجديدة بعيدة الامد و يتجلى دوره بان مفاهيمه تتجسد كونه أداة للتكيف مع بيئة المنظمات العامة و منظمات الاعمال على حد سواء و المعرفة التي يولدها تشكل الطرف الاخر من معادلة القوة التي تركز إليها المنظمات في عصر التكنولوجيا .

❖ **دور الذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المتعلمة و الذكية :**

يزيد الذكاء الاستراتيجي من قدرة المؤسسات على التعلم الجماعي ، لكونه أداة لبناء مؤسسات المستقبل ، و عاملا للتطوير و الابتكار و يساعد في بناء الذاكرة التنظيمية ، عندما يعمل على تحويل قادة المؤسسات من العمليات غير المنهجية في العمل الى آخر أكثر تنظيما و هيكلية .

المطلب الثاني : مداخل الذكاء الاستراتيجي

و لقد تبلورت عدة مداخل لتفسير الذكاء الاستراتيجي وفقا لهذا السياق نذكر مداخله فيما يلي : (النحال م.، 2022،

صفحة 22)

الفرع الاول : مدخل السمات :

الفصل الثاني الناصيل النظري للذكاء الاستراتيجي

يرى أصحاب هذا التوجه أن الذكاء الاستراتيجي عبارة عن سمة شخصية للقائد أو المدير في المؤسسة ، حيث تتعلق هذه السمة بالاستشراف و التفكير بمنطق النظم و كذا الرؤية المستقبلية الدافعية و الشراكة .

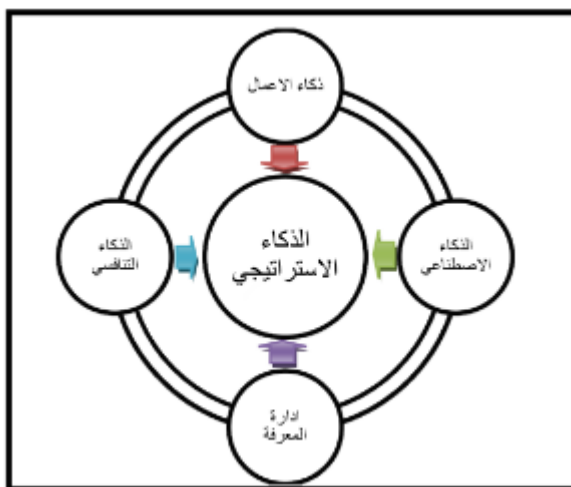
الفرع الثاني: مدخل المعلوماتية :

اعتبر أصحاب هذا التوجه أن الذكاء الاستراتيجي عبارة عن أداء أو عملية أو وظيفة إدارية تختص بتوفير البيانات الخارجية ز الداخلية و تحليلها لاتخاذ القرارات المناسبة من قبل الادارة العليا بناء على هذه المعلومات .

الفرع الثالث: المدخل التجميحي :

يصف أصحاب هذا التوجه أن الذكاء الاستراتيجي بوصفه صيغة تجميحية لأنواع متعددة من مفاهيم الذكاء (ذكاء الاعمال ، الذكاء التنافسي ، الذكاء الاصطناعي ، إدارة المعرفة) كما ينصب تركيز هذا المفهوم على إيجاد أفضل السبل لموقف المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية و الفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة و الفاعلية و تتضح هذه التجميحية للعناصر من خلال الشكل الآتي : (عامر ، 2022 ، صفحة 122)

الشكل رقم (05) : الصيغة التجميحية لمفهوم الذكاء الاستراتيجي



المصدر : (عامر، الناصر، 2022، الصفحة 184)

المطلب الثالث : أبعاد الذكاء الاستراتيجي

و يشير الادب النظري و الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء الاستراتيجي إلى تعدد و تباين و تنوع أبعاد الذكاء الاستراتيجي ، و رغم وجود تشابه فيما بينهما في بعض الاستراتيجيات و الابعاد ، إلا أن ذلك لا يعني وحدة المفهوم في ضوء الاستراتيجيات و الابعاد المختلفة للذكاء الاستراتيجي . و في هذا السياق ساهم العديد من الباحثين في تناول

الفصل الثاني التاصيل النظري للذكاء الاستراتيجي

و تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي مع وجود تباين في تحديد تسمية المصطلح ما بين (عناصر أو مكونات أو أبعاد) الذكاء الاستراتيجي و مع وجود اتفاق في تشخيص مشترك لبعض هذه الابعاد : (سعيد و عبد العزيز ، 2012، صفحة 516)

الفرع الاول : الاستشراق و التفكير بمنطق النظم

أولا : الاستشراق

يعد الاستشراق من الطرق الحديثة التي تساعد المؤسسة على كسب المزيد من المعرفة عن أشياء قادمة ، و أن قرارات الادارة اليوم لا يمكن أن تعتمد أكثر بقوة الخبرات المتاحة من قبل ، و في هذ السياق فان الاستشراق هو أكثر من تشخيص استراتيجي فهو يعكس بذلك القابلية لدى القائد على التفكير في صورة تعكس الرؤية المستقبلية حقيقية من خلال استشعار وجود فرصة قادمة ينبغي استغلالها أو قدرة القائد على إسقاط الحالة الراهنة لعالم الاعمال على المستقبل الخاصة بالمنظمة عن طريق التبصر بالتطور المستقبلي و إدراك الاحداث التي يمكن للمنظمة تجنبها و التأثير فيها . (أبو قاعدو و آل شافي ، 2020، صفحة 249)

ثانيا : التفكير بمنطق النظم

يشير إلى القدرة على التفكير في المجالات التي تعمل على تصور المستقبل ، كما أنه يمثل القدرة على الوعي بالقضايا التي تؤثر على مستقبل المنظمات و كيفية التعامل معها . (محيسن و آخرون، 2022، صفحة 63)

الفرع الثاني: الرؤية المستقبلية و الحدس

أولا : الرؤية المستقبلية

يعتبر وجود رؤية استراتيجية مستقبلية واضحة و مميزة بمثابة حجر الاساس في بناء و تحقيق الاستراتيجية الفعالة ، فالرؤية منهج للفكر المستقبلي الاستراتيجي يعبر عن مستقبل المنظمة و نوعية أنشطتها المرغوبة و مكانتها السوقية المتوقعة . (الخطيب ، 2022، صفحة 109)

و عليه يمكن الاشارة الى الرؤية تمثل الرؤية طموح المؤسسة و ما تريد و ترغب أن تكون عليه في المستقبل (عبد مرزوك و آخرون، 2019، صفحة 270)

ثانيا : الحدس

الفصل الثاني التاصيل النظري للذكاء الاستراتيجي

يتمثل الحدس في إدراك عقلي سريع لظروف القرار، و في قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة بالاعتماد على الخبرات المتراكمة بدون العودة الى التفكير المحسوس ، إن الحدس من أبرز مقومات القيادة و ممن يستمون بالذكاء الاستراتيجي . (عامر و بومدين ، 2022، صفحة 343)

الفرع الثالث: الشراكة و الدافعية

أولا : الشراكة :

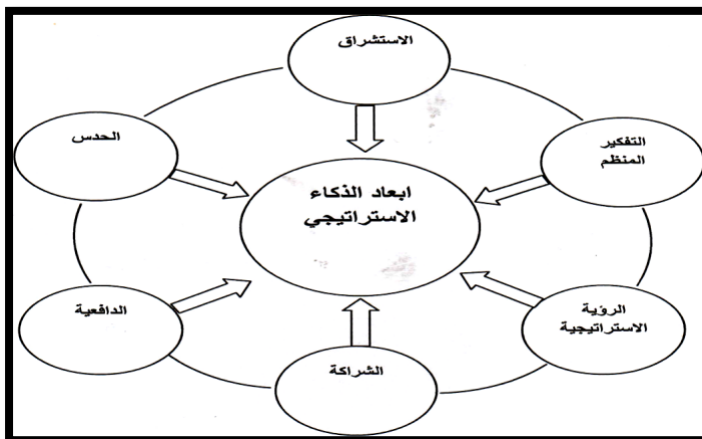
يقصد بها قدرة المؤسسات على اقامة تحالفات مع منظمات اخرى ، حيث يتمتع الافراد الذين يمتلكون ذكاء بقدرتهم على إقامة صداقات و تحالفات مع الاخرين ، فالتحالفات مع مؤسسات اخرى تزيد من الثراء المهني و الفني و المهارات ، كما تضمن الشراكات انسيابية تبادل المعلومات و الخبرات بين الشركاء ، و تعمل على تطوير المؤسسة و إنعاش الثروة الفكرية و المعلوماتية للعاملين بها ، و على ذلك فان الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي لها الاثر الايجابي في تحقيق الاصلاح الاداري بالمؤسسات لما توفره إقامة المؤسسات المجتمع من تبادل معلومات و خبرات و مهارات متنوعة لديها (مخلص، 2023، صفحة 162)

ثانيا : الدافعية

يقصد بها المقدرة على تحفيز الافراد و دفعهم للأيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى و التصورات التي ينبغي ان تكون موضع التنفيذ ، و يتطلب ذلك بالتأكيد ان يتم التعرف على ما يحرك دافعية الافراد و يؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف ، لارتقاء بفاعلية دور التحفيز في المنظمة تبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين نتيجة تقييمهم لأعمالهم الجيدة و تحفيزهم المستمر لتحقيق الهدف العام للمنظمة. (داود ، 2016، صفحة 227)

و عليه يمكننا النظر للدافعية على أنها تلك القدرة التي يمتلكها القادة الذين يتمتعون بالذكاء الاستراتيجي على دفع و تحفيز العاملين و حثهم على العمل و رفع روح الحماس لديهم ما يجعل المؤسسة تحقق الميزة التنافسية . (عمران ، 2015، صفحة 1290)

الشكل رقم (06) : أبعاد الذكاء الاستراتيجي



المصدر: (عمران ، 2015، صفحة 1296)

المبحث الثالث : العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الاداء التنظيمي

إن القضية الأهم هي المحافظة على بقاء المنظمة في ظل التهديدات التي تواجهها و الناتجة عن التغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية الخارجية ، و يعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل و توقع التغيرات التي قد تحدث و تؤثر على بقاء المؤسسة ، و يساعد الذكاء الاستراتيجي المؤسسة على التخطيط طويل الأمد و يمكنها من توقع التغيير و إدارته ، كما يوفر الذكاء الاستراتيجي للمدراء تفهم و تبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات و الاستراتيجيات و البرامج و التشريعات ، و يمكنه فحص بيئة عمل المؤسسة و تحدد الاخطار و التهديدات و الفرص التي تواجه المؤسسة ، و يوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها ، و هذا يساعدها في توقع التغيرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل و إدارتها و ووضوح الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات و الاستعداد التام لاي تغيير مفاجئ قد يحدث (بن مازني و البوسعيدي ، 2019، صفحة 167) و على اعتبار الذكاء الاستراتيجي أحد أهم الانماط الادارية التي تتضمن مجاهدة التحديات التي تواجهها المؤسسات في بيئة الاعمال ، و تسعى في ظلها لتحقيق الريادة و التميز للوصول لموقع متميز و بذلك يعد الذكاء الاستراتيجي من أهم هذه المواضيع حيث يعتبر أحد أنواع الذكاء الذي تتسم به القادة الناجحون و الذي يوفر لهم مهارات لزيادة مستويات الاداء التنظيمي . (السلطان و الحبيب ، 2021، صفحة 88)

المطلب الاول : العلاقة بين الاستشراف و الاداء التنظيمي

الفصل الثاني التاصيل النظري للذكاء الاستراتيجي

نظرا للتعبير عن الاستشراف على أنه آليات المستقبل من خلال فهم تجارب الماضي والحاضر ، و معرفة التحديات التي تواجه المؤسسة ، و يؤدي هذا العنصر إلى توسيع قاعدة التحليل و زيادة الوعي لدى قادة الاعمال بالفرص المحيطة بهم و يمكن دور الاستشراف في المؤسسات من خلال قدرته على تنمية و تطوير الاداء التنظيمي للمؤسسات من خلال المجالات التالية : (قاسم و كنعان ، 2018، صفحة 308)

- ◀ تحقق المؤسسة أداء تنظيميا كفوفا لاعتمادها على الاستشراف نظرا لاعتماد التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ و منظم .
- ◀ اثر العمل على تنسيق القدرات العقلية للقادة و الارتقاء بمعرفهم و خبراتهم العملية و منحهم رؤية و ابداعا و تبصرا بقضايا السوق و المنافسين و توسيع آفاق تحليلهم و تبادلهم الاراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة لصناعة قرارات استراتيجية فعالة كل هذا الامر يدعم من فعالية الاداء التنظيمي للمؤسسة .
- ◀ يعمل الاستشراف على توفير معلومات استراتيجية يصعب الحصول عليها لاتخاذ القرارات المناسبة و يزيد هذا العنصر من الوعي لاقتناص الفرص و التقليل من المخاطر و معرفة التحديات التي تواجهها المؤسسة و بالتالي يساهم في زيادة القدرات الانتاجية للمؤسسة .

المطلب الثاني : العلاقة بين التفكير بمنطق النظم و الاداء التنظيمي

إن التفكير بمنطق النظم يعتبر إطار تفكير استراتيجي لمعالجة المشكلات المعقدة و طريقة جيدة للتعلم و اكتساب المعرفة ضمن بيئة النظم و حراكيتها و ذلك من خلال دراسة أقسام المؤسسة و علاقتها بالكل و تقييمها من حيث نجاحها في صالح أهداف المنظمة ، فالتفكير بمنطق النظم كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي يعزز من مستويات الاداء التنظيمي من خلال ما يلي : (اليساري ، 2017، صفحة 50)

- ◀ يمكن صناع القرار من الوصول إلى حلول مضمونة في ظل حدوث انحرافات في الاداء .
 - ◀ امكانية رؤية الاهداف بشكل واضح و عميق و ذلك لانه يعتمد على تقانة النمذجة و المحاكات في منهجية نظامه التفاعلي مما يجعل الاداء اكثر كفاءة .
 - ◀ ابتكار استراتيجيات بطرائق أفضل تكون كفيلة لتجاوز المشكلات المعقدة و تفعيل التغيرات الاستراتيجية .
 - ◀ اتاحة الفرصة الى الافراد و فرق العمل للمشاركة في تحليل أساس المشكلات ذات الاثر البعيد المدى في المؤسسة و العمل على تقليل الاثار السلبية الناتجة فيها .
- إن نمط التفكير بمنطق النظم عزز دو الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات إذ يعد مدخلا متقدما للتفكير الاستراتيجي و الفكر النقدي لكونه أولا : - أسلوبا معاصرا للتكيف مع الحياة - ثانيا : - تكيف المنظمات مع بيئتها و مع التطورات المتلاحقة .

المطلب الثالث : العلاقة بين الرؤية المستقبلية و الاداء التنظيمي

إن الرؤية المستقبلية الواضحة عنصر ضروري في القيادة الإستراتيجية دون اتخاذ مفهوم مستقبلي للعمل التجاري، أي ما سوف يحتاجه إرضاء العملاء، فضلاً عن أنشطة العمل التي يجب السعي وراءها وأنواع حالات السوق طويلة الأجل التي يجب بناؤها مقارنة بالمنافسين، ونوعية الشركة التي تسعى المؤسسة لإنشائها وتطويرها وتحدد تخطيط مسار المؤسسة بإطلاع الإدارة العليا على الطريق والتوجه، مع الإجابة على الأسئلة الآتية إلى أين سوف تتحرك؟ ما طبيعة التغييرات المقبلة في هذا المجال التجاري الذي نعمل فيه؟ ما طبيعة الاختلافات التي سوف تحدثها مثل هذه التغييرات على عمل المؤسسة الحالي؟ وان تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها لا يعتمد فقط على وجود تدريب ذهني يهدف لصياغة شعار جذاب للمؤسسة، بل انه يعد تدريباً على التفكير الحذر في الاتجاه الذي يجب على الشركة ان تتجه إليه لكي تحقق النجاح، ويتضمن هذا الأمر تحديد مجالات السوق التي يُشارك فيها، ووضع الشركة على المسار الاستراتيجي السليم، والالتزام باتباع هذا المسار المؤدي لتحقيق الأهداف ويكون للمديون ثلاث مهام متميزة في تكوين الرؤية المستقبلية و صياغتها و جعلها أداة إعداد مفيدة لاداء الاستراتيجي و هذه المهام هي : (عمران ، 2015، صفحة 1289)

- ◀ التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح الأعمال التجارية التي تقوم بها المؤسسة حالياً وتوضح كيان المؤسسة ومكانتها أو وضعها في الوقت الحالي مما يدعم أدائها التنظيمي و يخلق الكفاءة .
- ◀ استخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتحديد مسار طويل المدى، واختيار ما يجب الاتجاه إليه وتخطيط المسار الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة أن تتبعه.
- ◀ التعبير عن الرؤية المستقبلية بألفاظ بسيطة ومثيرة، تزيد من مدى الالتزام على مستوى المؤسسة بأكملها.

المطلب الرابع : العلاقة بين الشراكة و الاداء التنظيمي

للشراكة الاستراتيجية أهمية بالغة في حياة المنظمات التي تطمح للوصول إلى العالمية ، فمع تزايد حدة المنافسة و ندرة الموارد و ارتفاع تكاليف التشغيل و ضغوط العولمة أصبحت المنظمات العربية في أمس الحاجة إلى بناء تحالفات تمكنها من ضم الموارد و حشد الجهود المشتركة و تنسيق القدرات بما يضمن تكوين قدرات تنافسية أكبر للمتحالفين في مركز تنافسي أفضل و تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاداء التنظيمي من خلال العناصر التالية : (الشمري ط.، 2019، صفحة 327)

- ◀ **النمو و التوسع** : من ارتباط موارد الشركاء و بالتالي بسرعة و كفاءة فضلاً عن العمل بجد و التركيز على الابداع في أداء التنظيمي .
- ◀ **التميز و تطوير المهارات** : من خلال مساعدة دخول المؤسسة في أعمال جديدة بنفس الوقت الذي تستمر فيه المؤسسة خارج حدود الشراكة .

الفصل الثاني الناصيل النظري للذكاء الاستراتيجي

- ◀ **السرعة** : تعد الشراكة طريقة كفؤة لتحقيق السرعة الضرورية للاستجابة السريعة المبدعة في أداء المهام التنظيمية
 - ◀ **تطوير تكنولوجيا جديدة** : إن التحالف مع الشركات الاخرى يساعد على تطوير هذه التكنولوجيا ، أو الدخول في مشاريع مشتركة لتكوين منظمة منفصلة تتعامل مع سوق جديد أو تقديم منتج جديد مما يصاحب هذا الامر خلق أداء تنظيمي متميز .
 - ◀ **توزيع المخاطر** : إذ أن التحالف يوفر قوة تنافسية للمؤسسات المتحالفة تجعلها أكثر مرونة و أكثر ديناميكية يعطيها قدرات أكبر للاستجابة للتغيرات الحاصلة في ميدان أدائها لاعمالها .
 - ◀ **الدخول إلى أسواق جديدة** : من خلال التعرف على حاجات و رغبات المستهلكين في أسواق الشريك و فتح منافذ تسويقية في أسواق بلد الشريك و بالتالي الحصول أسواق جديدة و أرباح جديدة .
 - ◀ **تقليل التكاليف** : من خلال الاستفادة المتبادلة بين الشركاء من حيث كبر حجم راس المال و تطوير الانشطة الداخلية و زيادة التسهيلات الانتاجية .
- و عليه للشراكة أهمية بالغة من خلال مساعدة المؤسسات للدخول الى اسواق جديدة من خلال تطوير تكنولوجيا جديدة و فعالة لا يمكن لمؤسسة لوحدها ان تصل لها الا بفضل التشارك المخاطر إذ ان التحالف يتيح للمؤسسات إمكانية مشاركة المخاطر مع المؤسسات الاخرى و التقليل منها و المساعدة على مواجهتها لاليات و طرق مختلفة ، و يتيح كذلك التشارك في المعارف و الخبرات مع المؤسسات المتحالفة معها الامر الذي يزيد من فاعلية عملياتها التشغيلية و يزيد من نجاح أدائها و على المدى الطويل ، و أخيرا يساعد التشارك على تحقيق المنظمات للاداء المتميز من خلال الميزات التي يمكن أن يقدمها التشارك للاطراف المتحالفة و على المدى الطويل .

المطلب الخامس : العلاقة الدافعية بين و الاداء التنظيمي

على اعتبار الدافعية القدرة على تحريك دوافع الافراد و تحفيزهم من خلال توفير و تهيئة الاسباب لتحقيق الرؤية الاستراتيجية ، و تحديد العلاقات و الاساليب المحفزة و المسؤوليات و المكافآت و تقدير المساهمات و الجهود المبذولة من الافراد ، و عليه فان القائد الذكي استراتيجيا يجب أن يعمل على اشباع حاجيات العاملين دون ان يؤثر ذلك على قراراته أو على أهداف المؤسسة ، و ذلك من خلال فهم حاجيات العاملين و مشاعرهم فمن الاهمية بما كان تتمتع القائد بكل من الذكاء الاستراتيجي و الشعوري في آن واحد و توظيف عناصرهما معا و لاسيما الدافعية لايجاد قيادة متفوقة تشعر بحاجات العاملين و أهدافهم و تتبنى أفضل التصورات عنهم . (ربيعي ، 2021، صفحة 52)

لقد اشارات العديد من الدراسات الى ان المزايا المادية و المعنوية الممنوحة للعاملين لها الاثر و المساهمة في تحسين مستويات الاداء بشكل كبير 221 (الياسري و العامري، 2020، صفحة 221)

الخلاصة

برز الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد و ضرورة حتمية بالنسبة لها لما يحتويه من مكونات تساهم في تنمية قدرات المنظمة و فهمها لبيئتها الداخلية الخارجية ، فأدائها التنظيمي التنافسي يتحدد بمدى قدراتها على بيئتها و فهمها لها من أجل التعرف على هذا النمط فقد خصص الفصل الثاني لطرح الاطار النظري للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) ، و الذي تم فيه طرح دراسة توضيحية للمتغير بداية بالتعرف على مفهومه و ذلك من خلال توضيح معناه باستخدام تعريفات لمختلف الباحثين ، و كذا عرض جذوره التاريخية ، أهميته بالإضافة إلى أهدافه و أهم مبادئه و أبعاده و مختلف الادوار التي يمكن أن يلعبه في المؤسسة عند استخدامه على اعتباره يشكل أهم مصادر الحصول على المعلومات لدراسة البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، و في الختام توجهنا إلى تقديم و عرض العلاقة التي يمكن أن تربط بين كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف ، التفكير بمنطق ، الدافعية ، الشراكة ، الرؤية المستقبلية) بالأداء التنظيمي .

الفصل الثالث : الاطار

الميداني

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى أهم المفاهيم و الابعاد النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة و تكملة لمعالجة الاشكالية المطروحة نحاول في هذا الفصل توضيح أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين الاداء التنظيمي ، و ذلك بإسقاطه على إحدى المؤسسات الانتاجية و ليقع اختيارنا على المؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة على اعتبارها من أقدم المؤسسات الجزائرية المنتجة للاقمشة و هذا لاحتلالها مكانة جوهرية في السوق الجزائرية و لهذا سوف نتعرف على المؤسسة محل الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما هو موضح فيما يلي :

وفقا لهذا الامر توجهنا الى تبويب هذا الفصل الى (03) مباحث و التي هي كالاتي :

المبحث الاول : عرض عام عن المؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : تحليل بيانات الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول : عرض عام عن المؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة

تعد مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق الصناعات النسيجية وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة تقديم بطاقة تعريفية لها تتضمن تاريخ إنشاء مرور مروراً بأهميتها ومختلف المهام التي تقوم بها نعرض في الأخير لعرض هيكلها التنظيمي.

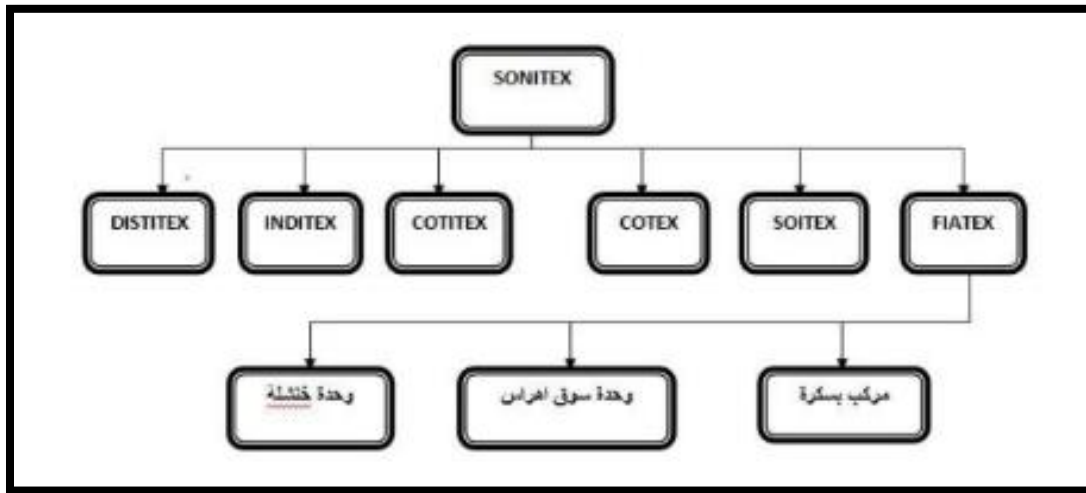
المطلب الأول : تقديم مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة

سنحاول تقسيم عناصر هذا المطلب إلى ثلاثة فروع سنحاول في الأول التطور التاريخي للمؤسسة، وفي الفرع الثاني التعريف بالمؤسسة أما الفرع الثالث خصص لاهدافها .

الفرع الأول : تطور التاريخي لمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة

ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX و ذلم خلال السنوات الاولى من استقلال الجزائر و ذلم بموجب المرسوم رقم 66/218 الصادر بتاريخ 1966/07/21 هي و العديد من المؤسسات الجزائرية و ذلك من أجل تقوية الاقتصاد و التقليل من استيراد العديد من الموارد من الخارج و تم انشاء SONITEX لصناعة المنتجات النسيجية ، و كان إنشائها عبارة عن محاولة الاستغناء عن الخارج و السعي وراء النهوض بالوطن ، و تحقيق الاكتفاء في مجال النسيج بالاستغلال الامثل للمواد المتاحة ، و تطورت هذه الشركة و توسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مجهزة بالالات حديثة تستهلك مواد مختلفة نذكر منها : القطن ، الصوف ، البوليسر و الفيسكوز... الخ .

الشكل رقم (07) : يوضح مديريات المؤسسات الوطنية للصناعات النسيجية



المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية (DITRITEX) <

المؤسسة الوطنية للانسجة الصناعية (INDITEX) <

المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس الجاهزة القطنية (ECOTEX) <

المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية (SOITEX) <

المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية (COTITEX) <

المؤسسة الوطنية للصناعة الاليف النسيجية الصوفية(ELATEX) <

بحيث ظهرت مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة وفقا لعدة مراحل نذكرها فيما يلي :

أفريل 1976: تمت دراسة المشروع من قبل شركة SENRI <

ديسمبر 1976 : غمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية و الشركة الالمانية FAMATEX <

ديسمبر 1977: انطلاق الاشغال بعد تحضير المستلزمات <

ديسمبر 1978 : بداية تركيب اللالات و مختلف التجهيزات الخام بالمركب <

ديسمبر 1980 : وضع مخطط الانتاج بمعدل تجريبي منتظم <

11 أفريل 1982 : الانطلاقة الفعلية للعملية الانتاجية <

13 ماي 1983: انتقلت من SONITEX إلى ELATEX حتى استقرت على شكلها الاخير <

2014 : و أصبحت تابعة للشركة القايزة ، ثم TEXMACO مقرها الاجتماعي بمنطقة صناعية بسكرة <

و قد انفصل مركب الصوف بدوره عن تبسة بعد عقد اجتماع الجمعية العامة الاستشارية للمؤسسة يوم مارس 1998 و تم تسميتها "مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة" كاعتبارها شركة تابعة لمجموعة النسيج TEXMACO التي أصبحت بعد ذلك تسمى TEXALG في سنة 2012.

الفرع الثاني : التعريف بمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة :

أولا : بطاقة تعريفية عن المؤسسة :

تصنف " مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة " من بين الشركات ذات مساهمة فتصنف ضمن المؤسسات الانتاجية متخصصة في صناعة الاقمشة الجاهزة ذات رأس مال يقدر (839.000.00 دج)، مقسمة (167.800 سهم ب 5000.00 دج للسهم الواحد) و ليكون مقرها في المنطقة الصناعية (ص.ب رقم 130 بسكرة) ، حيث يجدها شرقا مؤسسة عموري للأجر ، و غربا مؤسسة الكوابل و شمالا مؤسسة نفضال أما جنوبا مؤسسة الغزال للطحين ، تتربع على مساحة (12هكتار) منها 06 هكتار

مغطاة لتشمل مباني الادارة ، و ورشات الإنتاج ، المخازن ، و موقف السيارات أما باقي المساحة فهي مساحة حرة تستخدم المؤسسة جزءا منها في بعض الاحيان كمخزن في حالة عدم كفاية المخازن الخاصة بالمنتج ، ذات طاقة إنتاجية (6000000 متر) عند العمل بنظام دورتين و (9000000 متر) عند العمل بثلاث دورات ، تتوفر على يد عاملة مقدرة 384 عامل موزعين على ورشات .

ثانيا : موردي المؤسسة:

و قد ساهمت عدة شركات أجنبية متخصصة كل منها بما يلي :

- ◀ شركة FAMATEX الالمانية متكلفة بتموين الخيوط
- ◀ شركة مازوتو الايطالية متكلفة بالتكوين التقني للعمال لتركيب اللالات
- ◀ شركة أندريتور متكلفة بالهندسة المدنية للمؤسسة أهم زبائن المؤسسة نجد :

الفرع الثالث : أهداف مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة :

تحتل المؤسسة مكانة بارزة على المستوى الوطني من حيث قدرتها على إنتاج مختلف أنواع الاقمشة الموجهة لعدة جهات سواء مدنية و حتى عسكرية ، كما لها امكانيات ساهمت في قدرتها على انتاج قماش لاعوان الحماية المدنية غير قابل للاشتعال ، مما مكنها ذلك التعامل مع العديد من الشركاء الخواص من حيث انتاج اقمشة خاصة بالالبسة التقليدية مثل القشبية و البرنوس إلا أن طموح المؤسسة عالي فهي تسعى إلى تحقيق جملة من الاهداف ، و لتمثل أهدافها كما يلي :

- ✓ توسيع حصتها في السوق المحلية و ذلك من خلال الزيادة في الانتاجية .
- ✓ العمل على تحقيق الاستقلالية الادارية عن المؤسسة الام في الجزائر بغية اتخاذ قرارات و التسيير الاحسن .
- ✓ العمل على إرجاع مكانتها و تغطية خسارتها و ذلك من خلال البحث على عقود عمل جديدة سواء مع شركاء و رجال جزائريين و كذا مع متعاملين أجنب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة

كانت تعتمد المؤسسة في سيرورة نشاطها على مواردها البشرية متكونة من (834) عامل إلى تم تقبيصها إلى (384) نظرا للتحويلات الاقتصادية التي برت بها البلاد ، كما أن محدودية حجم المؤسسة يجعلها تتبنى الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر و المصالح ، و فيما يلي شرح لمصالح و فروع الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة و الشكل موضح في الملحق رقم (03) :

الفرع الاول : المديرية العامة :

تكون في قمة الهرم التنظيمي ، تقوم بالاشراف و متابعة سير عمل في مختلف مصالح المؤسسة ، و يتراسها مدير عام و هو مكلف بتسييرها خارجيا و داخليا ، و يتمتع بمسؤولية كلية تجاه ممتلكات المؤسسة و أيضا يتخذ القرارات المناسبة .

- ◆ **السكرتارية:** لها علاقة مباشرة بالمدير العام ، و تعتبر حلقة وصل بين المدير و باقي المصالح و المديرات الاخرى .
- ◆ **الحماية و الامن :** و يترأسها رئيس مصلحة و هو الذي يسهر على حماية ممتلكات المؤسسة بجميع أنواعها من الناحية الامنية .

يندرج تحت المديرية العامة خمس مديريات هي :

الفرع الثاني : مديرية الموارد البشرية :

تعتبر من أهم المديريات على مستوى المؤسسة ، و تضم أربعة مصالح :

- أ. **مصلحة الموارد البشرية :** يشرف عليها رئيس و هو الذي يحسن تسييرها فيما يخص كل شؤون العمال و باجورهم و تنقسم إلى فرعين :
 - ✓ فرع الموارد البشرية
 - ✓ فرع الاجور
- ب. **مصلحة الوسائل العامة :** و يشرف عليها رئيس مصلحة و هو الذي يقوم بكل الاعمال التي تخص هذه المصلحة من وسائل النقل و غيرها و تنقسم إلى فرعين :
 - ✓ فرع النقل .
 - ✓ فرع صيانة السيارات .
- ج. **مصلحة المساحات الخضراء :** و يشرف عليها رئيس مصلحة و هو الذي يقوم بنظافة المؤسسة و غعطائها وجه جيد .
- د. **مصلحة الشؤون الاجتماعية :** ويشرف عليها رئيس مصلحة على الشؤون الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة

الفرع الثالث : مديرية المحاسبة و المالية :

- و يشرف عليها نائب المدير المكلف بالمحاسبة و يسهر على كل الحسابات الخاصة بالمؤسسة و تنقسم إلى أربعة فروع .
- ✓ فرع البنوك
 - ✓ فرع الممول

✓ فرع الشراء

✓ فرع المواد

الفرع الرابع : مديرية التجارة و التمويل :

و تضم هاته الاخيرة ثلاث مصالح :

أ. **مصلحة تسيير المخزونات :** و يشرف عليها رئيس المصلحة و هو مكلف بتسييرها فيما يخص تزويد كل المصالح بالمواد الاولية و قطع غيار و المواد الكيميائية و غيرها .

ب. **مصلحة التجارة :** يشرف عليها رئيس المصلحة و هو مكلف بالعلاقات التجارية (البيع)

ج. **مصلحة الشراء :** و يشرف عليها رئيس المصلحة المكلف بكل المشتريات الخاصة بالمؤسسة .

الفرع الخامس : مديرية الصيانة :

و يشرف عليها مدير مكلف بالصيانة و تنقسم إلى ثلاث مصالح و هي :

أ. **مصلحة الصيانة العامة :** مهمتها صيانة جميع الاعطاب اللالات الانتاجية

ب. **مصلحة الكهرباء :** مهمتها السهر على التموين الرئيسي للكهرباء .

ج. **مصلحة الملحقات :** و تنقسم بدورها إلى ثلاث فروع :

✓ فرع التبريد : و هو الذي يوفر الجو الملائم للعمال و القماش .

✓ فرع التسخين : و يقوم بتسخين الماء و الذي يدخل في عملية غسل القماش و تجفيفه .

✓ فرع تكرير المياه : و هو الذي يوفر المياه التي تدخل في عملية الغسل

الفرع السادس : مديرية الاستغلال :

هي بدورها تنقسم إلى مديريات فرعية نذكرها فيما يلي :

أ. **مديرية النسيج :** تنقسم إلى :

◀ **مصلحة البرمجة :** تقوم ببرمجة جميع المنتجات التي تدخل في المرحلة الانتاجية بالتنسيق مع الادارة و فرع الابداع .

◀ **مصلحة التحضير :** و تقوم بتحضير الخيط الذي يدخل في المرحلة الانتاجية و لها علاقة مع مخزون الخيط و مصلحة النسيج و البرمجة .

◀ **مصلحة النسيج :** تقوم هاته المصلحة بعملية غزل كل انواع القماش المبرمج مدني كان او عسكري أو شبه عسكري و

تنقسم إلى فوجين من العمال (صباحي / مسائي)

ب. مديرية التصليح : تنقسم إلى :

◀ مصلحة التصليح : فهي مسؤولة عن قيام مجموعة من النسوة الاقي تقمن بتصليح كل الاخطاء الموجودة بالقماش .

◀ مصلحة المخبر : تقوم بتحليل العينات من الخيط و أيضا القماش .

◀ مصلحة الابداع : تقوم المصلحة بكل الابداعات من القماش التي تدخل في العملية الانتاجية .

ج. مديرية التجهيز : و يشرف عليها نائب مدير مكلف بالتجهيز و تنقسم إلى مصلحتين :

◀ مصلحة التجهيز الرطب : و يقوم رئيس المصلحة بكل عمليات غسل على حسب النوعية و الطلبية

◀ مصلحة التجهيز الجاف (النهائي) : و يقوم رئيس المصلحة بكل عمليات تجهيز (الكوي ، التجفيف ، مراقبة

النوعية ، تلفيف و تغليف القماش)

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

على إعتبار دراستنا المتعلقة بدراسة الدور القائم بين الذكاء الاستراتيجي و الاداء التنظيمي ، كغيرها من الدراسات العلمية التي تتطلب تحديد الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية و لطالما يعتبر هذا الاطار امرا أساسيا لتنظيم الافكار و ضبط المعلومات و التفصي عن الحقائق ، كهدف جوهرى للوصول إلى النتائج و وفقا لهذا الأمر ارتئينا تخصيص هذا المبحث كجزء لمناقشة الجوانب ذات الصلة بمنهجية الدراسة من حيث تحديد محدداتها البشرية و كذا المكانية و الموضوعية ، و كما سوف يتم الاشارة في هذا المبحث كذلك إلى توضيح كيفية بناء أداة الدراسة و الاجراءات التي سيتم اتباعها للتحقق من صدقها و ثباتها في حين نسعى كذلك من خلال هذا المبحث توضيح الكيفية التي سنطبق بها الدراسة الميدانية و أساليب المعالجة الاحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها .

المطلب الأول : منهج و حدود الدراسة

الفرع الأول : منهج الدراسة

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغرض الوصف الكمي و الكيفي للظاهرة المراد دراستها ، و هذا المنهج لايقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب بل يسعى لتحليل الظاهرة و كشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع و تحسينه.

الفرع الثاني : حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بالمجالات الآتية :

- ◀ **المجال الموضوعي** : لقد إقتصرت دراستنا على التعرف على مستوى الأثر الذي يمكن أن يحدثه الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الاداء التنظيمي .
- ◀ **المجال المكاني** : تم تطبيق الدراسة بمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - فرع بسكرة
- ◀ **المجال البشري** : تم إجراء الدراسة على كافة العاملين بمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة
- ◀ **المجال الزمني** : حيث تمت الدراسة الميدانية بطريقة مقطعية في جمع البيانات خلال السداسي الثاني للمواسم الجامعي 2023/2022.

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول : مجتمع الدراسة

لقد تكون مجتمع الدراسة الحالية من كافة العاملين بمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة ، و الذي قدر بـ (384) عامل و عاملة يشتغلون بمختلف المصالح الموجودة و هذا حسب ما تم الحصول عليه كمعلومات من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة .

الفرع الثاني : عينة الدراسة

و لغرض إتمام الدراسة و نظرا لصعوبة الوصول لكافة مجتمع الدراسة ، قمنا بإختيار عينة عشوائية تتكون من (45) مفردة أين تم تخصيص الاستبانة كأداة للدراسة و على إثر الزيارة الميدانية تم إسترجاع من إجمالي الاستبانات الموزعة 40 أستبانة ، و بعد الفحص و المعاينة للإستبانات الموزعة تبين أن هناك (2) إستبانات غير صالحة للتحليل ، و بذلك تكونت عينة الدراسة من (38) مفردة من عينة الدراسة.

المطلب الثالث : بيانات الدراسة

من أجل تغطية الإطار النظري و وضع الفرضيات و تحديد المتغيرات و طرق قياسها تم التوصل إلى مصادر البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة بالإعتماد على مصدرين لجمع البيانات هما :

الفرع الأول : البيانات الأولية

البيانات الأولية هي نوع من البيانات التي يتم جمعها من قبل الباحثين لأول مرة ، و تجمع هذه البيانات لأغراض محددة . و تتصف بالعديد من المزايا منها حداثةها و ارتباطها بمشكلة البحث و العيب الأساسي لها هو ارتفاع تكلفتها و تحتاج وقت أطول . (الوادي و الزعي، 2011، صفحة 42)

و وفقا لدراستنا الحالية لقد أعتدنا في جمعنا للبيانات الأولية على تصميم استبانة تتضمن مجموعة من الاسئلة ليتم بعد ذلك توزيعها على المستجوبين (عينة الدراسة) و من ثم تفرغها و تحليلها لاستغلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS22

الفرع الثاني : البيانات الثانوية

و يقصد بها البيانات التي تساعد في صياغة مشكلة الدراسة و تحديد منهج البحث و صياغة الفرضيات و إختبارها و في تحديد مجتمع البحث و عينته ، إذ تم الحصول على (69 مرجع) و لقد تمكنا من الحصول على هاته البيانات من عدة مصادر : (عبدالله، 2016، صفحة 63)

▪ المصادر الداخلية : المتمثلة بالدراسات السابقة التي اجرها المنظمة التي يوفرها نظام المعلومات بالمنظمة .

▪ المصادر الخارجية : البيانات التي توفرها الدوريات، الكتب و المؤتمرات، الدراسات السابقة و التقارير المنشورة في المجلات

المطلب الرابع : أداة الدراسة و أساليب المعالجة الاحصائية للبيانات

الفرع الأول : أداة الدراسة

أولا : التعرف على أداة الدراسة المستخدمة

بعد الاطلاع على مجموعة من الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية و بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالموضوع قيد الدراسة تمكنا من إعداد الاستبانة بصورتها الحالية و لتحتوي تلك الاخيرة على العناصر التالية :

أ. المقدمة التعريفية : لقد تم وفق هذا الجزء توضيح للمبحوثين طبيعة الدراسة و أهميتها بهدف طمأنة المبحوثين على الإجابة كذا الإدلاء بأرائهم و ليتم عرضها في صورة رسالة ترحيبية .

ب. إرشادات تعبئة الاستبانة : يتضمن هذا الجزء ارشادات حول طريقة تعبئة الاستبانة (ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لاختيارك).

ج. متن الاستبانة : و هو الجزء الاساسي و الأهم في الاستبانة أين يتم فيها عرض الاسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة ، و الذي هو بدوره مقسم إلى جزئين :

◀ الجزء الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة) .

◀ الجزء الثاني : يتضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (للمتغير المستقل - الذكاء الاستراتيجي - و كذا - الاداء التنظيمي - كمتغير تابع) ، و لينقسم هذا الجزء بدوره إلى محورين :

▪ المحور الأولى : لقد تم تخصيصه لأبعاد المتغير الذكاء الاستراتيجي على اعتباره المتغير المستقل و ليتضمن هذا الأخير (20 عبارة) بمعدل 04 عبارات لكل بعد .

☞ البعد الأول : التفكير بمنطق النظم (من العبارة 01- 04)

☞ البعد الثاني : الاستشراق (من العبارة 05 - 08)

☞ البعد الثالث : الرؤية المستقبلية (من العبارة 09 - 12)

☞ البعد الرابع : الشراكة (من العبارة 13 - 16)

☞ البعد الخامس : الدافعية (من العبارة 17-20)

■ **المحور الثاني :** خصص للمتغير التابع و لیتضمن (16عبارة) موزعة بصورة اربعة عبارات لكل بعد ، هذا

بغية التعرف على مستويات الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

☞ البعد الأول : المنظور المالي (من العبارة 23- 26)

☞ البعد الثاني : منظور الزبائن (من العبارة 27 - 30)

☞ البعد الثالث : منظور العمليات الداخلية (من العبارة 31 - 34)

☞ البعد الرابع : منظور التعلم و النمو (من العبارة 35-38)

ثانيا : الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة المستخدمة

إن نجاح الدراسة و امكانية تعميمها من أهم الركائز التي يتم الاعتماد عليها في السير الحسن لمحاور البحث العلمي ، فيتعلق ذلك من حيث بمدى تمتع أداة الدراسة (الاستبيان) بخصائص القياس الجيد و مدى امكانية الاعتماد عليها بصورة موثوقة ، و ليكون القصد من هذا مدى صدق الأداة و ثباتها .

❖ **صدق الأداة :** يقصد بها قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ، و للتحقق من صدق الاستبانة

المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي: (فليون ، 2018، صفحة 146)

أ. **صدق الظاهري (صدق المحكمين) :** يراد بصدق الظاهري المظهر العام للاستبانة أو الصورة الخارجية لها من حيث

نوع المفردات ، و كيفية صياغتها ، و مدى وضوح هذه المفردات . و كذلك يتناول الصدق الظاهري تعليمات

الاستبانة ، مدى دقتها و درجة تمتعها بالموضوعية ، كذلك تشير إلى الكيفية التي تبدو بها الاستبانة مناسبة للغرض

الذي وضعت من أجله ، و بغية التحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها تخدم أهدافه ثم عرض

الاستبانات على مجموعة من المحكمين و طلب الباحث منهم دراستها و إبداء رأيهم فيها . (المقدادي ، 2016،

صفحة 209).

ب. **صدق البنائي (صدق الحكم):** كما يسمى هذا الصدق كذلك بالصدق التجريبي لانه يعتمد في التحقق من صدق

المقياس في قياسه ما أعدى من أجل قياسه على وفق محك خارجي (الزهيري ، 2017، صفحة 228) ، من خلال

حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ " و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (02) إذ نجد أن معامل

الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.921) و معامل جيد جدا و مناسب لأغراض و أهداف هذه الدراسة ، كما نلاحظ كذلك أن معظم معاملات الصدق لمحاور الدراسة كبيرة جدا فهي مناسبة لأغراض الدراسة و بهذا يمكننا القول بأن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه .

❖ **ثبات الأداة :** أما ثبات الأداة فيطرح السؤال : هل تعطي الأداة نفس النتائج إذا تم تطبيقها مرة ثانية على نفس المجموعة التجريبية و تحت نفس الظروف ؟ ، حيث يدل الثبات على اتساق و دقة و موثوقية الأداة ، و تستخدم طريقة الاختبار و تتضمن هذه الطريقة تطبيق نفس الأداة مرتين على نفس المجموعة التجريبية و ضمن نفس الظروف و الشروط بعد فترة الظروف و الشروط بعد فترة مناسبة فإذا اتفقت نتائج الإختبارين بدرجة عالية 70 %فما فوق تكون الأداة تتميز بالثبات . (مريزيق، 2008، صفحة 88)

و من أجل التأكد من اتساق الداخلي و ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ ، و ليعبر الجدول رقم (02) يوضح معاملات ثبات الأداة و صدقها .

جدول رقم (02) : يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور	
0.966	0.934	04	التفكير بمنطق النظم	الذكاء الاستراتيجي
0.959	0.921	04	الاستشراف	
0.859	0.738	04	الرؤية المستقبلية	
0.807	0.652	04	الشراكة	
0.901	0.812	04	الدافعية	
0.903	0.816	20	الذكاء الاستراتيجي ككل	
0.942	0.889	16	الاداء التنظيمي	
0.921	0.850	36	الاستبانة ككل	

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من خلال الجدول رقم (02) السابق أن جميع معاملات الثبات للمتغيرات الدراسة و محاورها المختلفة تتراوح بين (0.816 للذكاء الاستراتيجي ككل و 0.889 للاداء التنظيمي ككل) و هي قيم مرتفعة و بالتالي فهي جيدة جدا إحصائيا ، و كما يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.850) و هو معامل ثبات مرتفع جدا و مناسبة لأغراض دراسة و هذا مما يجعلها على ثقة تامة بصلاحية الأداة لتحليل النتائج .

❖ إختبار معامل الالتواء و التفلطح

من أجل التأكد من أن البيانات المتحصل عليها للدراسة خاضعة للتوزيع الطبيعي أم لا من خلال استخدام معاملات الالتواء و التفلطح ، حيث يرى في بعض الدراسات الاحصائية أن معاملات الالتواء يجب أن يكون محصور بين (1، -1) و معاملات التفلطح محصور بين (3، -3) و يوضح الجدول الموالي نتائج الاختبارات :

جدول رقم (03) : نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الذكاء الاستراتيجي	0.165	- 2.297
الأداء التنظيمي	- 0.808	1.069

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₂

من خلال نتائج التي تم التوصل إليها نجد أن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (1.165 و -0.808) ، أما قيم معاملات التفلطح قد تراوحت بين (-2.297 و 1.069) ، و بالتالي نعتبر أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي .

الفرع الثاني: الأساليب المعالجة الاحصائية للبيانات

تحقيقا لأهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني تم إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية للتعرف على إتجاهات المبحوثين حول التساؤلات المطروحة و ذلك باستخدام جملة من الأساليب و ذلك اعتمادا على الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS₂₂ للحصول على الأساليب الإحصائية التالية :

- ◀ التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات و الانحرافات المعيارية للإجابة على محاور الدراسة و وصف عينة الدراسة
- ◀ استخدام معامل الفا كرونباخ للاستبانات و محاورها لقياس ثبات و صدق أداء الدراسة .
- ◀ معامل صدق المحك .
- ◀ استخدام الوزن النسبي و الانحراف المعياري لترتيب العبارات حسب المتوسط لبيان درجة الموافقة عليها كذلك لبيان التشتت بين أفراد العينة .
- ◀ إختبار الانحدار الخطي المتعدد المتعدد .
- ◀ إختبار معامل الالتواء و التفلطح .

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سوف نقوم بإلقاء الضوء بصورة مفصلة على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية التي اجريت على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، و ذلك باستعراض البيانات و النتائج المتحصل عليها و التي سيتم من خلاله التعرف على خصائص عينة الدراسة و آرائهم وفقا لما تم التصريح به من إجابات على أداة الدراسة حول الموضوع المطروح .

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول : وصف خصائص عينة الدراسة

سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات المذكورة في القسم الاول من الاستبيان و المتعلقة بالبيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة في المؤسسة) ، و التي سوف يتم دراستها وفق لما يتم عرضه في الجدول رقم (04) الموالي :

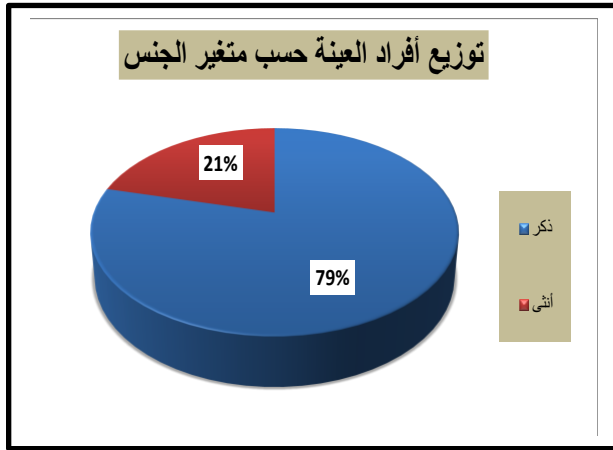
أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية و الوظيفية

المتغيرات الشخصية و الوظيفية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	78.94%
	أنثى	08	21.05%
	المجموع	38	%100
العمر	أقل من 30 سنة	08	21.05%
	من 30 – 39 سنة	16	42.10%
	من 40 – 49 سنة	10	26.31%
	من 50 سنة فأكثر	04	10.52%
	المجموع	38	%100
المؤهل العلمي	المستوى ثانوي فأقل	05	13.15%
	تقني سامي	10	26.31%
	ليسانس	15	39.47%
	ماستر	20	52.63%
	مهندس	03	7.89%
	دراسات عليا	00	00%
	المجموع	38	%100
الوظيفية الحالية	مدير	01	2.63%
	رئيس مصلحة	06	15.78%

81.57%	31	عامل ورشة	
%100	38	المجموع	
39.47%	15	أقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة في المؤسسة
47.36%	18	05 سنوات – أقل من 10 سنوات	
7.89%	03	10 سنوات – أقل من 15 سنة	
5.26%	02	من 15 سنة فأكثر	
%100	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل رقم (08)



◀ تحليل متغير الجنس :

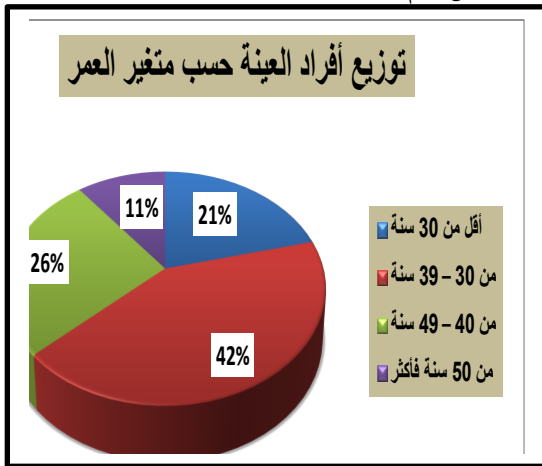
يظهر الجدول (04) إن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور ، حيث بلغت نسبتهم (78.94%) في حين بلغت نسبة الاناث (21.05%) من مجموع أفراد العينة محل الدراسة

◀ تحليل متغير العمر :

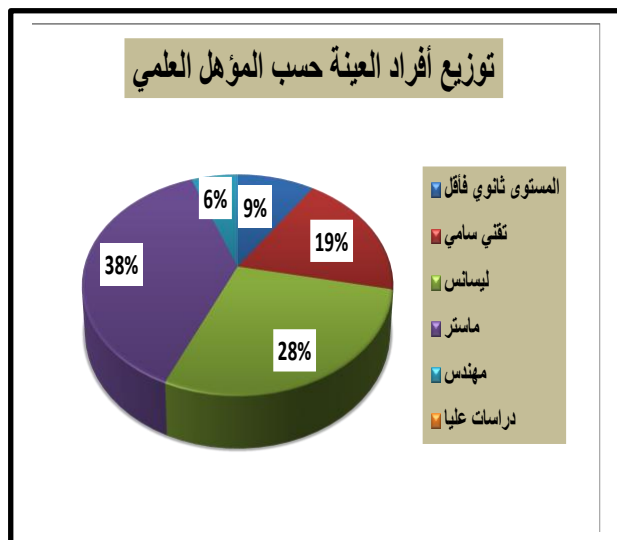
يتضح لنا من خلال الشكل المتعلق بمتغير العمر أن تم تقسيم أفراد العينة المدروسة إلى أربع فئات عمرية حيث نجد أن الفئة المحصورة بين (30-39) تحتل المرتبة الاولى أي ما يعادل 16 فردا أي نسبة 42.10% ، تليها فئة العمرية (40-49) و (أقل من 30 سنة) المرتبة الثانية و الثالثة على التوالي بنسبة 26.31% و 21.05% يدل على أن المؤسسة تعتمد في سياساتها على توظيف فئة الشباب نظرا لما لهم من طاقة لإنجاز مهامهم من جهة ، و قدرة على إستيعاب التقنيات التكنولوجية الجديدة لاستخدامها في ميدان أدايتهم لأنشطتهم و تبني التغيير الجذري .

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل رقم (09)



الشكل رقم (10)

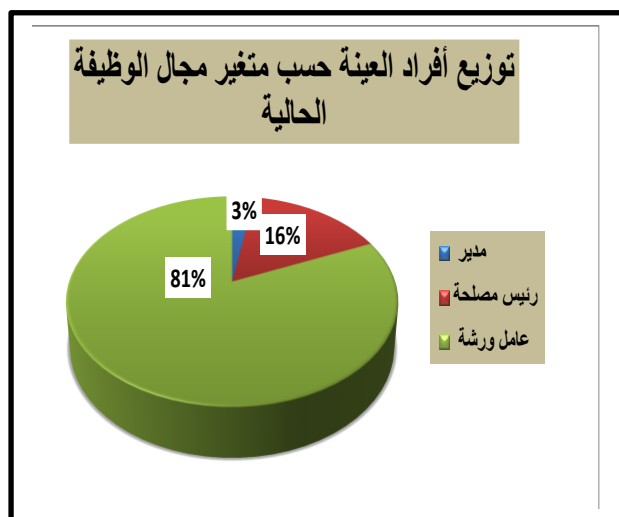


تحليل متغير المؤهل العلمي :

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد وجد أن من المبحوثين حاصلين على شهادة ثانوي فاقل و تقني سامي ، مقابل نسبة (19.73%) أما بالنسبة لحاملين شهادة جامعية بين شهادة ليسانس و ماستر بلغت نسبة (46.05) مما نستنتج أن نسبة حاملين الشهادة جامعية هي نسبة كبيرة مقارنة بالمؤهلات العلمية الاخرى

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل رقم(11)

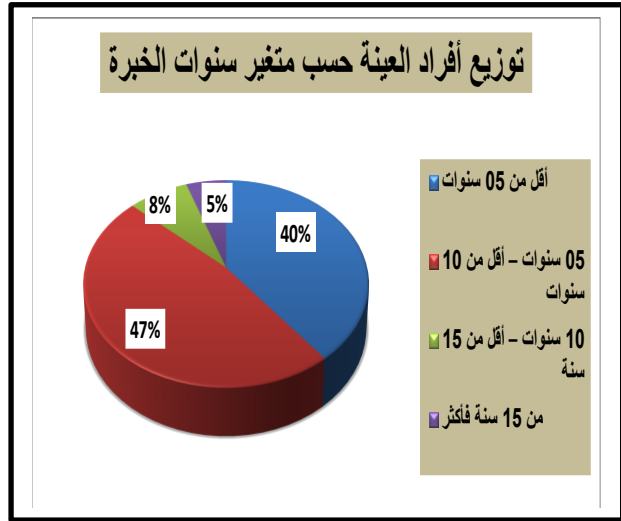


تحليل متغير الوظيفة الحالية:

من خلال ما هو مدون في الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين كانوا من عمال الورشات بنسبة (81.57%) .

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الشكل رقم (12)



تحليل متغير سنوات الخبرة في المؤسسة:

عند التدقيق في سنوات الخبرة للعينة محل الدراسة نجد أن نسبة (47.36%) كانت لفئة ذوات خبرة (05 سنوات - أقل من 10 سنوات) لتليها نسبة (39.47%) أصحاب (أقل من 05 سنوات).

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₂

سوف يتم استخدام الاساليب الاحصائية التي ذكرناها سابقا من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هاته الدراسة .

أولا: عرض نتائج محاور الاستبانة :

ليتم تحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا ، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي " على إعتبره مقياس رتبي يقوم بتحديد درجة الموافقة الفرد أو عدمه بدرجات متفاوتة تعكس مقدار و شدة موافقة تجاه موقف إجتماعي أو مسألة ما " (الحاج سعيد، 2017، صفحة 70).

باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ، كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (05) : أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجات	01	02	03	04	05

المصدر رغد إبراهيم الحنيطي ، (2019) ، أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية

على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية- ، دار أجد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ص.85

ليتم بعدها

حساب المتوسط الحسابي المرجح و الذي نحصل عليه من مجموع حاصل ضرب كل مفردة في أهميتها النسبية (أوزانها)

مقسوما على مجموع الاوزان المختلفة (محسن الزهيري، 2017، صفحة 268) .

حساب المدى = أكبر قيمة في المقياس (05) - أصغر قيمة في المقياس (01)

◀ حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات أي $5/4 = 0.80$ فتكون الفئة الأولى من 1 إلى 1.80 أي $0.80+1$ وهكذا

الجدول رقم (06) : الميزان التقديري وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه العام للموافقة	المتوسط المرجح	الاجابات
قليلة جدا	1.80-01	غير موافق تماما
قليلة	2.60-1.81	غير موافق
متوسط	3.40 - 2.61	محايد
عالية	4.20 - 3.41	موافق
عالية جدا	5 - 4.21	موافق تماما

و عليه سوف يتم عرض نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل محور من محاور الدراسة للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي (.

❖ محور الاول : عرض بيانات المتغير الاول (المستقل) الذكاء الاستراتيجي

(1) التفكير بمنطق النظم :

الجدول رقم (07): عرض البيانات المتعلقة ببعد التفكير بمنطق النظم

البعد	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
التفكير بمنطق النظم	01	تستثمر المؤسسة في البحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها	3.784	0.541	03	عالية
	02	تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من مصادر متعددة (السوق ، المنافسين ...)	2.853	1.238	04	متوسط
	03	توظف المؤسسة كفاءات متخصصة لتوفير المعلومات شاملة عن جوانب أنشطتها	3.801	0.876	02	عالية
	04	تتعامل المؤسسة مع جهات رسمية و حكومية لتوفير المعلومات بالكمية و الدقة	4.164	0.554	01	عالية
			التفكير بمنطق النظم ككل	3.612	0.968	

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

❖ التفكير بمنطق النظم : من خلال الجدول رقم (07) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعد التفكير بمنطق النظم و الذي

تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة عالي حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :

(1) العبارة رقم (04) : ذات الصياغة (تتعامل المؤسسة مع جهات رسمية و حكومية لتوفير المعلومات بالكمية و الدقة) بلغ متوسطها الحسابي (4.164) و انحراف معياري قدر (0.554) .

(2) العبارة رقم (03) : ذات الصياغة (توظف المؤسسة كفاءات متخصصة لتوفير المعلومات شاملة عن جوانب أنشطتها) بلغ متوسطها الحسابي (3.801) و انحراف معياري قدر (0.876) .

3) العبارة رقم (01) : ذات الصياغة (تستثمر المؤسسة في البحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها) بلغ متوسطها الحسابي (3.784) و انحراف معياري قدر (0.541) .

4) العبارة رقم (02) : ذات الصياغة (تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من مصادر متعددة) (السوق ، المنافسين ...) بلغ متوسطها الحسابي (2.853) و انحراف معياري قدر (1.238) .
(2) الاستشراف :

الجدول رقم (08): عرض البيانات المتعلقة ببعد الاستشراف

البعد	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
الاستشراف	05	تعمل المؤسسة باستقراء المستقبل نحو تطوير استراتيجياتها في الامد البعيد	3.831	1.003	02	عالية
	06	تتابع المؤسسة تغيرات البيئة الخارجية لتعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار	3.785	0.882	03	عالية
	07	تسعى المؤسسة دائما لتشخيص الفرص الجديدة لاستثمارها بالشكل الامثل	3.849	1.007	01	عالية
	08	تخطط المؤسسة مسبقا لبرامجها و مشاريعها	3.571	0.988	04	عالية
			الاستشراف ككل	3.814	0.549	

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

❖ الاستشراف : من خلال الجدول رقم (08) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعد الاستشراف و الذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة عالية حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :

- 1) العبارة رقم (07) : ذات الصياغة (تسعى المؤسسة دائما لتشخيص الفرص الجديدة لاستثمارها بالشكل الامثل) بلغ متوسطها الحسابي (3.849) و انحراف معياري قدر (1.007) .
- 2) العبارة رقم (05) : ذات الصياغة (تعمل المؤسسة باستقراء المستقبل نحو تطوير استراتيجياتها في الامد البعيد) بلغ متوسطها الحسابي (3.831) و انحراف معياري قدر (1.003) .
- 3) العبارة رقم (06) : ذات الصياغة (تتابع المؤسسة تغيرات البيئة الخارجية لتعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار) بلغ متوسطها الحسابي (3.785) و انحراف معياري قدر (0.882) .
- 4) العبارة رقم (08) : ذات الصياغة (تخطط المؤسسة مسبقا لبرامجها و مشاريعها) بلغ متوسطها الحسابي (3.571) و انحراف معياري قدر (0.988) .
- 3) الرؤية المستقبلية :

الجدول رقم (09): عرض البيانات المتعلقة ببعد الرؤية المستقبلية

البعـد	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
الرؤية المستقبلية	09	تملك المؤسسة رؤية مستقبلية يتضح من خلالها اتجاه أعمالها المستقبلية	3.764	0.629	02	عالية
	10	تستخدم المؤسسة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق أهدافها	3.123	0.371	03	متوسطة
	11	تنسجم قرارات المؤسسة مع رؤيتها المستقبلية لتتوافق مع أهدافها	3.083	1.209	04	متوسطة
	12	تعكس رؤية المؤسسة الصورة الذهنية المثالية التي تسعى للحصول عليها	3.861	0.085	01	عالية
			الرؤية المستقبلية ككل	3.517	1.364	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS²²

- ❖ الرؤية المستقبلية : من خلال الجدول رقم (09) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعء الرؤية المستقبلية و الذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة عالية حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :
- (1) العبارة رقم (12) : ذات الصياغة (تعكس رؤية المؤسسة الصورة الذهنية المثالية التي تسعى للحصول عليها) بلغ متوسطها الحسابي (3.861) و انحراف معياري قدر (0.085) .
- (2) العبارة رقم (09) : ذات الصياغة (تملك المؤسسة رؤية مستقبلية يتضح من خلالها اتجاه أعمالها المستقبلية) بلغ متوسطها الحسابي (3.764) و انحراف معياري قدر (0.629) .
- (3) العبارة رقم (10) : ذات الصياغة (تستخدم المؤسسة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق أهدافها) بلغ متوسطها الحسابي (3.123) و انحراف معياري قدر (0.371) .
- (4) العبارة رقم (11) : ذات الصياغة (تنسجم قرارات المؤسسة مع رؤيتها المستقبلية لتتوافق مع أهدافها) بلغ متوسطها الحسابي (3.083) و انحراف معياري قدر (1.209) .

4) الشراكة

الجدول رقم (10): عرض البيانات المتعلقة ببعد الشراكة

البعد	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
الشراكة	13	تسعى المؤسسة لإقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المناظرة لها محليا و اقليميا	4.423	0.618	01	عالية جدا
	14	تسعى المؤسسة لإقامة تحالفات مع مؤسسات اخرى للاستفادة من تجاربها و خبراتها	3.984	0.751	03	عالية
	15	ترى المؤسسة أن الشراكة تساهم في توفير الحلول للمشكلات التي تقع فيها	4.255	0.637	02	عالية جدا
	16	تبحث المؤسسة عن شركاء آخرين لتحقيق أهدافها	3.881	1.073	04	عالية
			الشركة ككل	3.801	0.455	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

- ❖ الشراكة : من خلال الجدول رقم (10) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعد و الذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة عالية حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :
- 1) العبارة رقم (13) : ذات الصياغة (تسعى المؤسسة لإقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المناظرة لها محليا و اقليميا) بلغ متوسطها الحسابي (4.423) و انحراف معياري قدر (0.618) .
- 2) العبارة رقم (15) : ذات الصياغة (ترى المؤسسة أن الشراكة تساهم في توفير الحلول للمشكلات التي تقع فيها) بلغ متوسطها الحسابي (4.255) و انحراف معياري قد (0.637) .

3) العبارة رقم (14) : ذات الصياغة (تسعى المؤسسة لإقامة تحالفات مع مؤسسات اخرى للاستفادة من تجاربها و خبراتها) بلغ متوسطها الحسابي (3.984) و انحراف معياري قد (0.751) .

4) العبارة رقم (16) : ذات الصياغة (تبحث المؤسسة عن شركاء آخرين لتحقيق أهدافها) بلغ متوسطها الحسابي (3.881) و انحراف معياري قد (1.073) .

5) الدافعية :

الجدول رقم (11): عرض البيانات المتعلقة ببعء الدافعية

البعء	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرشح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
الدافعية	17	تمتلك المؤسسة القدرة على دفع العاملين نحو تنفيذ رؤيتها و أهدافها.	3.823	1.063	02	عالية
	18	تكافئ المؤسسة العاملين باستخدام الحوافر	3.648	1.139	04	عالية
	19	تشجع المؤسسة التفاعل بين العاملين من خلال تشكيل فرق عمل	3.724	1.073	03	عالية
	20	تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار	3.985	0.915	01	عالية
			الدافعية ككل	3.891	0.586	

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

❖ **بعء الدافعية** : من خلال الجدول رقم (11) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعء الدافعية و الذي تضمن (04) عبارات

كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء الباحثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة عالية حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :

- 1) العبارة رقم (20) : ذات الصياغة (تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار) بلغ متوسطها الحسابي (3.985) و انحراف معياري قد (0.915) .
- 2) العبارة رقم (17) : ذات الصياغة (تمتلك المؤسسة القدرة على دفع العاملين نحو تنفيذ رؤيتها و أهدافها.) بلغ متوسطها الحسابي (3.823) و انحراف معياري قد (1.063) .
- 3) العبارة رقم (19) : ذات الصياغة (تشجع المؤسسة التفاعل بين العاملين من خلال تشكيل فرق عمل) بلغ متوسطها الحسابي (3.724) و انحراف معياري قد (1.073) .
- 4) العبارة رقم (18) : ذات الصياغة (تكافئ المؤسسة العاملين باستخدام الحوافر) بلغ متوسطها الحسابي (3.648) و انحراف معياري قد (1.139) .

الجدول رقم (12): عرض البيانات المتعلقة بمحور أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)

المتغير	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
الذكاء الاستراتيجي	التفكير بمنطق النظم	3.621	0.968	04	عالية
	الاستشراف	3.814	0.549	02	عالية
	الرؤية المستقبلية	3.517	1.364	05	عالية
	الشراكة	3.801	0.455	03	عالية
	الدافعية	3.891	0.586	01	عالية
الاتجاه العام للموافقة		3.730	0.468		عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₂

من خلال الجدول رقم (12) يتضح لنا أن إجابات الباحثين حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي كانت كالتالي: احتل بعد الدافعية (المرتبة الاولى) كأعلى بمتوسط حسابي الذي قدر (3.891) و بانحراف معياري بلغ (0.586)، يليه بعد ذلك بعد الاستشراف الذي احتل (المرتبة الثانية) بمتوسط حسابي (3.814) و بانحراف معياري (0.549)، فحين بعد الشراكة قد احتل (المرتبة الثالثة) بمتوسط حسابي قدر (3.801) و بانحراف معياري بلغ (0.455)، أما بعد التفكير بمنطق النظم احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.621) و بانحراف معياري (0.968) و في الاخير يأتي بعد الرؤية المستقبلية بمتوسط أقل حسابي قدر (3.517) و بانحراف معياري بلغ (1.364)، بحيث كانت إجابات الباحثين لجميع هذه الابعاد بما فيها الذكاء الاستراتيجي المحور ككل الاتجاه العام بمتوسط حسابي قدر (3.730) و بانحراف معياري بلغ (0.468)، عالية مما يدل على توفر هذه الابعاد في المؤسسة محل الدراسة .

❖ المحور الثاني: عرض بيانات المتغير الثاني (التابع) الاداء التنظيمي

(1) المنظور المالي

الجدول رقم (13): عرض البيانات المتعلقة ببعد المنظور المالي

البعد	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
المنظور المالي	21	تخني المؤسسة العديد من العوائد عن طريق تقديم منتجات مميزة للزبائن	3.924	0.378	03	عالية
	22	يقوم المؤسسة باستغلال كل مواردها بآليات تمكنها من تقديم منتجات ذات جودة عالية	4.671	0.541	01	عالية جدا
	23	تسعى المؤسسة الى الاستثمار في المشاريع التي تحقق إيرادات عالية لاعادة استغلالها في توسيع مجالات نشاطها	3.981	0.925	02	عالية
	24	تحرص المؤسسة على زيادة العوائد الملموسة و غير ملموسة بهدف التنويع في أعمالها	3.824	1.066	04	عالية
			المنظور المالي ككل	3.849	1.065	

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

❖ **المنظور المالي :** من خلال الجدول رقم (13) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعد المنظور المالي و الذي تضمن (04)

عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء الباحثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة عالية حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :

(1) العبارة رقم (22) : ذات الصياغة (يقوم المؤسسة باستغلال كل مواردها بآليات تمكنها من تقديم منتجات ذات جودة عالية) بلغ متوسطها الحسابي (4.671) و انحراف معياري قدر (0.541) .

(2) العبارة رقم (23) : ذات الصياغة (تسعى المؤسسة الى الاستثمار في المشاريع التي تحقق ايرادات عالية لاعادة استغلالها في توسيع مجالات نشاطها) بلغ متوسطها الحسابي (3.981) و انحراف معياري قدر (0.925) .

(3) العبارة رقم (21) : ذات الصياغة (تجني المؤسسة العديد من العوائد عن طريق تقديم منتجات مميزة للزبائن) بلغ متوسطها الحسابي (3.924) و انحراف معياري قدر (0.378) .

(4) العبارة رقم (24) : ذات الصياغة (تحرص المؤسسة على زيادة العوائد الملموسة و غير ملموسة بهدف التنويع في أعمالها) بلغ متوسطها الحسابي (3.824) و انحراف معياري قدر (1.066) .

(2) منظور الزبائن

الجدول رقم (14): عرض البيانات المتعلقة ببعده منظور الزبائن

البعده	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
منظور الزبائن	25	تغطي المؤسسة بثقة و استحسان المستفيدين من منتجاتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة	4.321	0.471	01	عالية جدا
	26	تعتمد المؤسسة على إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف أن الزبائن غير راضين	3.946	0.751	02	عالية
	27	تنظم المؤسسة بصورة دائمة معارض لاستنباط رغبات الزبائن و تفضيلاتهم	3.022	1.321	04	عالية
	28	تعمل المؤسسة على معرفة رغبات و موصفات المنتجات التي يحتاجها الزبائن	3.801	1.085	03	عالية
			منظور الزبائن ككل	3.772	0.662	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS²²

❖ منظور الزبائن : من خلال الجدول رقم (14) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعد منظور الزبائن و الذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة متوسطة حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :

1) العبارة رقم (25) : ذات الصياغة (تحتل المؤسسة بثقة و استحسان المستفيدين من منتجاتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة) بلغ متوسطها الحسابي (4.321) و انحراف معياري قدر (0.471) .

2) العبارة رقم (26) : ذات الصياغة (تعتمد المؤسسة على إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف أن الزبائن غير راضين) بلغ متوسطها الحسابي (3.946) و انحراف معياري قدر (0.751) .

3) العبارة رقم (28) : ذات الصياغة (تعمل المؤسسة على معرفة رغبات و موصفات المنتجات التي يحتاجها الزبائن) بلغ متوسطها الحسابي (3.801) و انحراف معياري قدر (1.085) .

4) العبارة رقم (27) : ذات الصياغة (تنظم المؤسسة بصورة دائمة معارض لاستنباط رغبات الزبائن و تفضيلاتهم) بلغ متوسطها الحسابي (3.022) و انحراف معياري قدر (1.321) .

3) منظور العمليات الداخلية

الجدول رقم (15): عرض البيانات المتعلقة ببعد منظور العمليات الداخلية

البعد	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
منظور العمليات الداخلية	29	تتبنى المؤسسة سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التشغيلية و الادارية الخاصة بها	3.792	0.654	04	عالية
	30	تعمل المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية و المختلفة لضمان سير الحسن للعمل	3.885	1.046	03	عالية

عالية جدا	01	0.621	4.404	تسعى المؤسسة نحو توفير و استخدام كل التقنيات الحديثة في العمل	31
عالية جدا	02	0.483	4.239	تحرص المؤسسة على دعم برامج الجودة	32
عالية		0.856	3.826	منظور العمليات الداخلية ككل	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₂

- ❖ منظور العمليات الداخلية : من خلال الجدول رقم (15) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعده منظور العمليات الداخلية و الذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة متوسطة حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :
- (1) العبارة رقم (31) : ذات الصياغة (تسعى المؤسسة نحو توفير و استخدام كل التقنيات الحديثة في العمل) بلغ متوسطها الحسابي (4.404) و انحراف معياري قدر (0.621) .
- (2) العبارة رقم (32) : ذات الصياغة (تحرص المؤسسة على دعم برامج الجودة) بلغ متوسطها الحسابي (4.239) و انحراف معياري قدر (0.483) .
- (3) العبارة رقم (30) : ذات الصياغة (تعمل المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية و المختلفة لضمان سير الحسن للعمل) بلغ متوسطها الحسابي (3.885) و انحراف معياري قدر (1.046) .
- (4) العبارة رقم (29) : ذات الصياغة (تتبنى المؤسسة سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التشغيلية و الادارية الخاصة بها) بلغ متوسطها الحسابي (3.792) و انحراف معياري قدر (0.654) .

4) منظور التعلم و النمو

الجدول رقم (16): عرض البيانات المتعلقة ببعده منظور التعلم و النمو

البعء	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
منظور التعلم و النمو	33	توفر المؤسسة برامج متنوعة لغرض تدريب و تطوير مهارات العاملين	2.862	1.088	02	متوسطة
	34	تخلق المؤسسة مناخا تنظيميا تنظيميا يدعم و يشجع إبداعات العاملين لتطوير العمل	2.809	1.218	03	متوسطة
	35	تمتلك المؤسسة عدد من العاملين ذوي مهارات و خبرات تتناسب مع العمل	3.325	0.627	01	متوسطة
	36	تعمل المؤسسة على زيادة عدد الاقسام و الشعب نظرا لتوسعته في قاعدة أعمالها	2.022	0.981	04	متوسطة
	منظور التعلم و النمو ككل		3.027	1.467	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

❖ منظور التعلم و النمو: من خلال الجدول رقم (16) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعء منظور التعلم و النمو و الذي

تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة عالية حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :

(1) العبارة رقم (35) : ذات الصياغة (تمتلك المؤسسة عدد من العاملين ذوي مهارات و خبرات تتناسب مع العمل) بلغ متوسطها الحسابي (3.325) و انحراف معياري قدر (0.627) .

(2) العبارة رقم (33) : ذات الصياغة (توفر المؤسسة برامج متنوعة لغرض تدريب و تطوير مهارات العاملين) بلغ متوسطها الحسابي (2.862) و انحراف معياري قدر (1.088) .

3) العبارة رقم (34) : ذات الصياغة (تخلق المؤسسة مناخا تنظيميا تنظيميا يدعم و يشجع إبداعات العاملين لتطوير العمل) بلغ متوسطها الحسابي (2.809) و انحراف معياري قدر (1.218) .

4) العبارة رقم (36) : ذات الصياغة (تعمل المؤسسة على زيادة عدد الاقسام و الشعب نظرا لتوسعته في قاعدة أعمالها) بلغ متوسطها الحسابي (2.022) و انحراف معياري قدر (0.981) .

الجدول رقم (17): عرض البيانات المتعلقة بمحور أبعاد المتغير التابع (الاداء التنظيمي)

المتغير	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
الاداء التنظيمي	المنظور المالي	3.849	1.065	01	عالية
	منظور الزبائن	3.772	0.602	03	عالية
	منظور العمليات الداخلية	3.826	0.856	02	عالية
	منظور التعلم و النمو	3.027	1.467	04	متوسط
الاتجاه العام للموافقة		3.620	0.462	عالية	

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول رقم (17) يتضح لنا أن إجابات الباحثين حول أبعاد الاداء التنظيمي كانت كالتالي :إحتل بعد المنظور المالي (المرتبة الاولى) كأعلى بمتوسط حسابي الذي قدر (3.849) و بانحراف معياري بلغ (1.065)، يليه بعد ذلك بعد منظور العمليات الداخلية الذي احتل (المرتبة الثانية) بمتوسط حسابي (3.826) و بانحراف معياري (0.856) ، فحين بعد منظور الزبائن قد احتل (المرتبة الثالثة) بمتوسط حسابي قدر (3.772) و بانحراف معياري بلغ (0.602)، و في الاخير يأتي بعد منظور التعلم و النمو بمتوسط أقل حسابي قدر (3.027) و بانحراف معياري بلغ (1.467)، بحيث كانت إجابات الباحثين لجميع هذه الابعاد بما فيها الاداء التنظيمي المحور ككل الاتجاه العام بالاتجاه العام بمتوسط حسابي قدر (3.620) و بانحراف معياري بلغ (0.462)، عالية مما يدل على توفر هذه الابعاد في المؤسسة محل الدراسة بمستوى موافقة عالي

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الاول :إختبار الفرضية الرئيسية الاولى

لقد نصت الفرضية الرئيسية الاولى للدراسة على أنه :

$H_{01} < \alpha$: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي و تحسين

الاداء التنظيمي بمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة .

و من أجل إختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) و الذي يمكن توضيح

نتائجه من خلال الجدول الاتي :

جدول رقم (18): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	12.194	02	6.097	24.237	0.000 ^a
الخطأ	3.601	35	0.037		
المجموع الكلي	15.795	37			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

$$* \text{معامل التحديد } (R^2) = 0.794$$

$$* \text{معامل الارتباط } (R) = 0.891$$

من خلال النتائج الوارد في الجدول (18) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (24.237) و كان مستوى الدلالة المحسوب (0.000^a) إذا أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha = 0.05$)

و بهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .

و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الاجمالي و هو " الذكاء الاستراتيجي " في هذا النموذج يقسم ما مقداره ما نسبته (79%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في " الاداء التنظيمي " و هي تشير إلى قوة تفسيرية جيدة ، و هذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة على الاداء التنظيمي، و عليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أثر و بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول (19)

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء الاستراتيجي : التفكير

بمنطق النظم ، الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، الشراكة) على مستوى الاداء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة

محل الدراسة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	مستوى الدلالة
الاستشراف	0.023	0.029	0.024	0.311	0.632	0.399	0.156
التفكير بمنطق النظم	0.058	0.039	0.063	0689	0.736	0.541	0.027
الرؤية المستقبلية	0.034	0.037	0.036	0.412	0.707	0.499	0.105
الشراكة	0.122	0.034	0.122	1.366	0.832	0.692	0.000
الدافعية	0.103	0.026	0.129	1.563	0.824	0.678	0.001
الذكاء الاستراتيجي	0.749	0.033	-	6.399	0.891	0.794	0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الرئيسية ، و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول رقم (19) ما يلي :

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل و المتمثل في التمكين (كمجموعة) على مستوى الانتماء التنظيمي ، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.399) بمستوى دلالة (0.000) ، و تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.891) ، فيما فسر متغير الذكاء الاستراتيجي (79%) من التباين في مستوى الاداء التنظيمي ، و ذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R²) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي بمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة .

2. عند البحث عن أثر كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي على نحو مستقل في مستوى الاداء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث ، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمتغيرات الثلاث التالية : (التفكير بمنطق النظم ، الشراكة ، الدافعية) على مستوى الاداء التنظيمي محل الدراسة ، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين التاليين : (الاستشراف و الرؤية المستقبلية) .

الاستشراف (الفرضية الفرعية الأولى) : عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف على مستوى الاداء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) و ذلك لان قيمة (T) المحسوبة (0.311) بمستوى دلالة (0.156) هاته الاخيرة هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد و عليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الاولى التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الاستشراف و مستوى الاداء ليرجع الامر هذا إلى عدم

امتلاك المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة للنظرة الاستشرافية مما يدل على عدم استخدامهم أو استغلالهم لقدراتهم الذهنية و خبراتهم للتعرف على ما سيحدث في المستقبل لاقتناص الفرص .

◀ **التفكير بمنطق النظم (الفرضية الفرعية الثانية)** : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفكير منطق النظم على مستوى الاداء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) و ذلك لان قيمة (**T**) المحسوبة (**0689**) بمستوى دلالة (**0.027**) هاته الاخيرة هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد و عليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية و نقبل الفرضية الفرعية الثانية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة احصائية بين التفكير بمنطق النظم و مستوى الاداء التنظيمي ، و ليفسر هذا المتغير ما نسبته (**54%**) من التباين في مستوى الاداء التنظيمي وفقا لقيمة معامل التحديد (**R²**) و ليرجع الامر و يدل على أن جل المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة يقومون بدمج الافكار و دراسة المشكلات بالبحث عن جل اسبابها من أجل تحليلها و تحقيق الفهم الشامل لما يحدث المؤسسة بغية بخروج بحلول جوهرية.

◀ **الرؤية المستقبلية (الفرضية الفرعية الثالثة)** : عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على مستوى الاداء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) و ذلك لان قيمة (**T**) المحسوبة (**0.412**) بمستوى دلالة (**0.105**) هاته الاخيرة هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد و عليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الرؤية المستقبلية و مستوى الاداء التنظيمي ، و ليفسر هذا المتغير ما نسبته (**50%**) من التباين في مستوى الاداء التنظيمي وفقا لقيمة معامل التحديد (**R²**) ليرجع الامر هذا إلى عدم قدرة متخذي القرار بالمؤسسة من بناء تصور كامل شامل حول الوضعية المستقبلية للمؤسسة .

◀ **الشراكة (الفرضية الفرعية الرابعة)** : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لشراكة على مستوى الاداء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) و ذلك لان قيمة (**T**) المحسوبة (**1.366**) بمستوى دلالة (**0.000**) هاته الاخيرة هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد و عليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة و نقبل الفرضية الفرعية البديلة الرابعة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الشركة و مستوى الاداء التنظيمي ، كما تشير النتائج إلى قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (**0.832**) و ليفسر هذا المتغير ما نسبته (**69%**) من التباين في مستوى الاداء التنظيمي وفقا لقيمة معامل التحديد (**R²**) ليرجع الامر هذا إلى سعي المؤسسة محل الدراسة للاستفادة من خبرات المؤسسات الاخرى العمل على اسغلالها لما يحقق لها التميز في الاداء

◀ **الدافعية (الفرضية الفرعية الخامسة)** : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدافعية على مستوى الاداء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) و ذلك لان قيمة (**T**) المحسوبة (**1.563**) بمستوى دلالة (**0.001**) هاته الاخيرة هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد و عليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة و نقبل الفرضية الفرعية البديلة الخامسة التي تؤكد وجود اثر ذو دلالة احصائية بين الدافعية و مستوى الاداء التنظيمي ، كما تشير النتائج إلى قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (**0.824**) و ليفسر هذا المتغير ما نسبته (**67%**) من التباين في مستوى

الانتماء التنظيمي وفقا لقيمة معامل التحديد (R^2) ليرجع الامر هذا إلى لجاذبية نظام الحوافز الجذاب و المتنوع للعاملين بغية تشجيعهم على العمل مما دعم لديهم الشعور بالرضا فالانتماء للمؤسسة و يجعلهم يواجهون المؤسسة نحو الريادة .

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لقد نصت الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة على أنه :

H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين بمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ."

❖ نتائج الفرضية الفرعية الاولى :

H_{02-1} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في الاداء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لاختبار هذه الفرضية تم إختبار (T) للعينات المستقلة (Independent - Samples T- Test) و كانت النتائج موضحة في الجدول رقم (20)

الجدول رقم (20) : نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة لمتغير الجنس :

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة (T)
0.05	0.073	1.083

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال نتائج المشار إليها في الجدول رقم (20) نجد أن قيمة (T) المحسوبة (1.083) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.073) هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وفق تصورات الباحثين حول مستوى الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الاولى التي تنفي وجود علاقة بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لمتغير الجنس .

❖ نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

H_{02-2} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة حول اثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي لمتغير العمر

الجدول رقم (21) : نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي

حسب متغير العمر

الفصل الثالث: الاطار الميداني لأثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي بمؤسسة النسيج و التجهيز -بسكرة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.016	3.834	1.842	3	5.526	الانحدار
		0.409	34	13.921	الخطأ
			37	19.447	المجموع الكلي

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.834) و الدلالة الاحصائية كانت (0.016) و هذا يعبر على وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي و متغير العمر حسب تصورات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة لصالح الفئة العمرية (30-39) ذات أكبر متوسط حسابي .

❖ نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

H_{02-3} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة حول

اثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي لمتغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (22) : نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي

حسب متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.060	2.164	0.347	07	2.435	الانحدار
		0.886	30	26.601	الخطأ
			37	29.036	المجموع الكلي

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.164) و الدلالة الاحصائية كانت (0.060) و هذا يعبر على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي و متغير سنوات الخبرة وفقا لتصورات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة لصالح فئة (05 10 سنوات) .

❖ نتائج الفرضية الفرعية الرابعة :

H_{02-4} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة حول

أثرالذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (23) : نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي

حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.407	5	0.081	0.069	0.055
الخطأ	33.100	32	1.034		
المجموع الكلي	33.507	37			

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.053) و الدلالة الاحصائية كانت (0.055) و هذا يعبر على وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي و متغير المؤهل العلمي عند تصورات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة .

❖ نتائج الفرضية الفرعية الخامسة :

H_{02-5} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة حول

أثرالذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي لمتغير مجال الوظيفة الحالية

الجدول رقم (24) : نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي

حسب متغير مجال الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.581	4	0.145	0.506	0.073
الخطأ	29.329	33	0.888		
المجموع الكلي	29.910	37			

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.506) و الدلالة الاحصائية كانت (0.073) و هذا يعبر على وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي و متغير مجال الوظيفة الحالية عند تصورات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة .

الخلاصة

تنازلنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي لموضوع دراستنا ، حيث قمنا باعطاء فكرة عن مؤسسة محل الدراسة (مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة) من نشأتها و هيكلها التنظيمي مهامها أهدافها ، كذا تعرفنا على مجتمع الدراسة و عينة الدراسة ، و حتى يكون للدراسة بعدا احصائيا تم الاعتماد على الاستبيان كاداة لجمع المعلومات و الذي صمم وفق مقياس ليكرت الخماسي ، كما تم التعريف بمختلف الاساليب و البرامج الاحصائية المستخدمة في تحليل النتائج و مناقشتها ، و اختبار الفرضيات للاجابة على الاشكالية و الاسئلة الفرعية المطروحة ، معتمدين في ذلك على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS22) .

كما قمنا بعرض النتائج المتوصل إليها من خلال أداة الاستبيان و تحليلها و مناقشتها مستخدمين في ذلك جملة من الاختبارات بغاية نفي أو إثبات صحة الفرضيات المطروحة قيد الدراسة .

الخاتمة

يعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد أهم و أبرز الاساليب الادارية الاكثر نجاعة و فعالية في تحقيق الاداء المتميز و إمتلاك المؤسسة تمكنها من دخول عالم الريادة ، و يمكنها من امتلاك مستوى عالي للاداء التنظيمي لموظفيها .

و بناء على الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها و للوقوف على الاهمية البالغة للذكاء الاستراتيجي و اثره في تحسين مستويات الاداء التنظيمي ، جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء على عينة من المؤسسات الجزائرية متمثلة بمؤسسة النسيج و التجهيز **TIFIB - بسكرة** ، فاننا سعينا من خلال هذا الامر إلى عرض أهم العناصر و الاستنتاجات التي وصلت إليها الدراسة و ذلك على أثر الاعتماد على الافكار و المناقشات و التحليلات التي تناولناها في الفصلين السالفين إلى طرح جملة من النتائج المستقاة من الجانب النظري و كذا النتائج الاحصائية المحصل عليها من الجانب الميداني ، و بعد ذلك توجهنا إلى طرح جملة من التوصيات في صورة اقتراحات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج و تقديمها في اطار يخدم الدارسين و الباحثين مستقبلا فضلا عن استفادة مؤسسة صناعات الكوابل من أجل تعزيز مكانتها و تحقيق لاهدافها و غاياتها .

و عليه يمكننا عرض أهم النتائج النظرية منها التطبيقية على سبيل الحصر لا المثال و ليتم تدعيمها بعد ذلك بجملة من التوصيات

أولا : النتائج

لقد تم تقسيم النتائج المتحصل عليها الى قسمين الاساسين :

❖ النتائج النظرية : على ضوء ما تم التمسح في الفصل النظري يمكننا الاشارة للنتائج النظرية فيما يلي :

◀ إن مفهوم الاداء كغيره من المفاهيم البشرية لم يلق تعريفه الاجماع من طرف المفكرين و الباحثين في أدبيات التسيير فهناك من عرفه من منظور الاهداف و هناك من اشار إليه من منظور النتائج .

◀ يمكن تصنيف الاداء وفقا لعدة معايير (الاهداف ، الطبيعة ، الشمولية ...)

◀ ان الاداء التنظيمي ما هو إلا محصلة لمجموع العمليات التي تقوم بها المنظمة مما ينعكس في كيفية استخدام المؤسسة لمختلف مواردها المادية والبشرية والمالية لاستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة .

◀ تتأثر الكثير من المنظمات حول العالم بعدد من العوامل و التي تنعكس على مستويات أدائها قد تكون هاته المؤثرات داخلية أو خارجية

◀ يعد الذكاء الاستراتيجي أداة فاعلة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد و شكلا من أشكال التطور الفكري الاقتصادي

◀ يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى تمكين المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية و المستقبلية و

التخطيط و التنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على سمعتها و موقعها .

◀ الذكاء الاستراتيجي العديد من المبادئ التي تحكم عمله (مبدأ المشاركة ، مبدأ الموضوعية ، مبدأ التوسط ، مبدأ دعم

القرار)

- ◀ ساهم العديد من الباحثين في تناول و تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي مع وجود تباين في تحديد تسمية المصطلح ما بين (عناصر أو مكونات أو أبعاد) الذكاء الاستراتيجي و مع وجود اتفاق في تشخيص مشترك لبعض هذه الأبعاد (الاستشراف ، التفكير بمنطق النظم ، الدافعية ، الشراكة ، الرؤية المستقبلية و هناك من يضيف الحدس كبعد سادس)
- ❖ **النتائج التطبيقية (الميدانية) :** على ضوء ما تم التماسه في الفصل الثالث يمكننا طرح النتائج التطبيقية فيما يلي :
- ◀ أن جميع معاملات الثبات للمتغيرات الدراسة و محاورها المختلفة تتراوح بين (0.816 للذكاء الاستراتيجي ككل و 0.889 للأداء التنظيمي ككل) و هي قيم مرتفعة و بالتالي فهي جيدة جدا إحصائيا ، و كما يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.850) و هو معامل ثبات مرتفع جدا و مناسبة لأغراض دراسة و هذا مما يجعلها على ثقة تامة بصلاحية الأداة لتحليل النتائج .
- ◀ نجد أن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (1.165 و -0.808) ، أما قيم معاملات التفلطح قد تراوحت بين (-2.297 و 1.069) ، و بالتالي نعتبر أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي . كانت إجابات الباحثين لجميع الأبعاد الذكاء الاستراتيجي المحور ككل الاتجاه العام بمتوسط حسابي قدر (3.54) و بانحراف معياري بلغ (1.038)، عالية مما يدل على توفر هذه الأبعاد في المؤسسة محل الدراسة
- ◀ كانت إجابات الباحثين لجميع هذه الأبعاد بما فيها الذكاء الاستراتيجي(التفكير بمنطق النظم ، الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، الشراكة) المحور ككل الاتجاه العام بمتوسط حسابي قدر (3.730) و بانحراف معياري بلغ (0.468)، عالية مما يدل على توفر هذه الأبعاد في المؤسسة محل الدراسة .
- ◀ كانت إجابات الباحثين لجميع هذه الأبعاد بما فيها الاداء التنظيمي (المنظور المالي ، منظور العمليات الداخلية، منظور ، منظور الزبائن ، منظور التعلم و النمو) المحور ككل الاتجاه العام بمتوسط حسابي قدر (3.620) و بانحراف معياري بلغ (0.462)، عالية مما يدل على توفر هذه الأبعاد في المؤسسة محل الدراسة بمستوى موافقة عالي
- ◀ بينت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الاولى :
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل و المتمثل في الذكاء الاستراتيجي(كمجموعة) على مستوى الانتماء التنظيمي ، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.399) بمستوى دلالة (0.000) ، و تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.891) ، فيما فسر متغير الذكاء الاستراتيجي (79%) من التباين في مستوى الاداء التنظيمي .
- ✓ عند البحث عن أثر كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي على نحو مستقل في مستوى الاداء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث ، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمتغيرات الثلاث التالية : (التفكير بمنطق النظم ، الشراكة ، الدافعية) على مستوى الاداء التنظيمي محل الدراسة ، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين التاليين : (الاستشراف و الرؤية المستقبلية) .
- ◀ بينت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية :

الخاتمة

✓ وجود فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي و المتغيرات (العمر ،
المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، مجال الوظيفة الحالية) .

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي و المتغير الجنس

ثانيا : المقترحات

على أثر ما تم التوصل إليه في كل من الاطاريين (النظري و التطبيقي) إلى تمكنا من صياغة جملة من الافكار و المقترحات في صورة توصيات و التي من شأنها تفيذ المنظمات و الباحثين المهتمين بالفكر الاداري عموما و بالمؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة خصوصا ، و التي يمكن عرضها في النقاط الاتية :

✓ ضرورة وضع برنامج عمل سنوي يعتمد على تعزيز الذكاء الاستراتيجي و بيان أبعاده المختلفة للعاملين فيه .

✓ ضرورة وجود موقف واضح لدى الادارة العليا بدعم التوجه نحو تبني الذكاء الاستراتيجي و تقديم الحوافر المادية و المعنوية لذلك .

✓ التركيز على الاعتماد على أساليب الذكاء الاستراتيجي عند عملية إختيار الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة و هذا مما يدعم شعور الرضا و الولاء التنظيمي لدى العاملين و يحفزهم على العطاء و العمل بشكل أكبر مما الاداء المتميز المساهم في ادخال مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة عالم الريادة .

ثالثا : افاق البحث و الدراسات المستقبلية

على أعتبار أن هاته الدراسة تعد بمثابة مساهمة على الصعدين الاكاديمي و الميداني إلا أنها تبقى في بعض النواحي ، و بالتالي سوف نقوم بالاشارة إلى بعض الاتجاهات التي من شأنها أن تكون في شكل مشاريع بحث مستقبلية :

◀ دور الذكاء الاستراتيجي في بناء الرأس المال الفكري .

◀ أهمية الذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمة الذكية .

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
-	الشكر
	الملخص
	Abstract
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - ل	مقدمة
21-05	الفصل الاول : الاطار النظري للاداء التنظيمي
06	تمهيد
07	المبحث الاول : مفاهيم نظرية حول الأداء
07	المطلب الاول : ماهية الأداء
09	المطلب الثاني: أنواع الأداء
12	المبحث الثاني : الاداء التنظيمي
12	المطلب الاول : ماهية الاداء التنظيمي
13	المطلب الثاني : أساسيات الاداء التنظيمي
15	المطلب الثالث : تقييم الاداء التنظيمي و طرق تحسينه
21	الخلاصة
39-22	الفصل الثاني : التأسيس النظري للذكاء الاستراتيجي
23	تمهيد
24	المبحث الاول: ماهية الذكاء الاستراتيجي
24	المطلب الاول: لمحة تاريخية عن الذكاء الاستراتيجي
25	المطلب الثاني : مفهوم الذكاء الاستراتيجي و خصائصه
28	المطلب الثالث : أهمية و أهداف الذكاء الاستراتيجي
29	المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاستراتيجي
29	المطلب الاول : مبادئ و مراحل الذكاء الاستراتيجي
31	المطلب الثاني : مداخل الذكاء الاستراتيجي
33	المطلب الثالث : أبعاد الذكاء الاستراتيجي
35	المبحث الثالث: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الاداء التنظيمي
35	المطلب الاول : العلاقة بين الاستشراف و الاداء التنظيمي
36	المطلب الثاني : العلاقة بين التفكير بمنطق النظم و الاداء التنظيمي
37	المطلب الثالث : العلاقة بين الرؤية المستقبلية و الاداء التنظيمي

قائمة المحتويات

37	المطلب الرابع : العلاقة بين الشراكة و الاداء التنظيمي
38	المطلب الخامس : العلاقة بين الدافعية و الاداء التنظيمي
39	الخلاصة
40	الفصل الثالث : الاطار الميداني لأثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي بمؤسسة النسيج و التجهيز - بسكرة -
41	تمهيد
42	المبحث الاول : عرض عام عن المؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة
42	المطلب الاول : تقديم مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة
44	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة
47	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة
47	المطلب الاول : منهج و حدود الدراسة
48	المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة
48	المطلب الثالث : : بيانات الدراسة
49	المطلب الرابع : : أداة الدراسة و أساليب المعالجة الاحصائية للبيانات
50	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة
50	المطلب الاول : عرض نتائج الدراسة
67	المطلب الثاني : : اختبار فرضيات الدراسة
75	الخلاصة
77	الخاتمة
81	قائمة المحتويات
84	قائمة المراجع
90	قائمة الملاحق
-	الملاحق

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

المراجع باللغة العربية	
الكتب	
01	أحمد يوسف دودين. (2010). بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات إستخدامها في منظمات العمال. عمان ، الاردن: دار جليس الزمان.
02	ادريس سهيل . (2004). المنهل : قاموس فرنسي - عربي. لبنان ، بيروت: دار الادب.
03	أسامة الحاج سعيد. (2017). النتائج التربوية لمناهج التربية الرياضية وتطبيقها في المدارس الأساسية. الاردن ، عمان: دار غيداء للنشر و التوزيع.
04	انيس احمد عبدالله. (2016). ادارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون. الاردن ، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
05	بلقاسم سلاطينية، و أسماء بن تركي. (2017). الفعالية التنظيمية في المؤسسة - مدخل سوسيولوجي-. الجزائر: دار الفجر.
06	حمزة الجبالي . (2016). تنمية الاداء الوظيفي و الاداري. عمان ، الاردن: دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع.
07	حيدر عبد الكريم محسن الزهيري . (2017). مناهج البحث التربوي = Education Research Methods. دبي ، الامارات العربية المتحدة ، عمان ، الاردن: مركز ديونو لتعليم التفكير.
08	زيد منير عبوي. (2006). الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. عمان ، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
09	سالم عبد الله الفاخري . (2018). سيكولوجية الذكاء. عمان ، الاردن: مركز الكتاب الاكاديمي.
10	سيد محمد جاد الرب. (2009). استراتيجيات تطوير و تحسين الاداء " الاطر المنهجية و التطبيقات العملية ". مصر ، القاهرة: دار الفكر العربي.
11	الطاهر قانة. (2018). المصارف الإسلامية و دورها في رفع الكفاءة الإنتاجية للملكية الوقفية-البنك الإسلامي الأردني نموذجاً-. عمان ، الاردن: دار الخليج.
12	عائشة يوسف الشميلي . (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة -التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة-. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
13	عبد العزيز زواتني . (2020). الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية. عمان ، الاردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
14	عبد الهادي السيد عبده . (2020). الكفاءة الشخصية (الانفعالية - الاجتماعية - الاخلاقية). مصر ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
15	عداي الحسيني فلاح حسن . (2000). الادارة الاستراتيجية. عمان ، الاردن: دار وائل للنشر.
16	كاظم المقدادي . (2016). حماية البيئة البحرية. الاردن ، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
17	محرز حسين غالي. (2019). تقييم الأداء الصحفي-مؤشرات القياس ونماذج تطبيقية-. القاهرة ، مصر: العربي للنشر والتوزيع.
18	محمد سيد عبد النبي . (2019). طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات. الهرم ، مصر: وكالة الصحافة العربية.
19	محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2020). التخطيط الإداري. القاهرة ، مصر: الاكاديمية الحديثة اكتاب الجامعي.
20	محمود حسين الوادي، و علي فلاح الزعي. (2011). أساليب البحث العلمي - مدخل منهجي تطبيقي -. الاردن ن عمان: دار المناهج.

قائمة الملاحق

21	مراد فليون . (2018). القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين. الاردن ، عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.
22	نبيلة عدان . (2019). ضغوط العمل و الأداء الوظيفي. الاردن، عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.
23	هشام مريزيق. (2008). دراسات في الإدارة التربوية. عمان ، الاردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
24	ياسر محمد خليل. (2021). مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية. مصر ، القاهرة: دار إضافة للنشر والتوزيع.
الدوريات و المقالات	
01	أحمد زرنوح . (2017). الأداء في المنظمة. مجلة سوسيولوجيا، 01(01)، 36.
02	نور عزم الليل بن مازني ، و حمد مهنا سلطان حمد البوسعيدي . (2019). أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين - حالة دراسية بنك أبو ظبي التجاري - . المجلة العربية للنشر العلمي(12)
03	نضال عبد الهادي عمران . (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اساسيل. مجلة جامعة بابل لعلوم الصرفة و التطبيقية، 23(03)
04	عبدالمليك مزهوده . (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الانسانية، 01(01)،
05	علي فيصل أبو إصبع . (2019). الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في إتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمينة الحكومية (دراسة تحليلية). مجلة الجامعة الوطنية(09)،
06	عماد محمد صدقي. (2022). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة - . المجلة العلمية - للدراسات المحاسبية -، 04(01)
07	غازي أبو قاعود، و شافي بن محمد سعود شافي آل شافي . (2020). دور ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية. مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الانسانية، 20(02)
08	غسان عيسى العمري. (2020). أبعاد منظمة التعلم و أثرها على الاداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الاردن. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، 28(1)
09	فتحي درويش عشيبية. (2009). التنظيم الإداري في التعليم العام -أسسه، مجالاته، فعاليته- . القاهرة ، مصر: المكتبة الأكاديمية للتعليم الجامعي.
10	فريدة أمزال ، و عبد الكريم شناي . (2022). التدقيق الداخلي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الصناعي، 12(01)،
11	قصير بن عودة، و مختار يوب. (2019). نظام تقييم الأداء و علاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو9000 - دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية ، غليزان - . مجلة تنمية البشرية(11)،
12	أكرم محسن الياسري، و علي عبد الحسين حميدي العامري. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الاداء العالي - دراسة استطلاعية لاراء المديرين في الشركة العامة لصناعة السمن الجنوبية - . مجلة أهل البيت(27)
13	الشيخ الدواوي. (2010/2009). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء. مجلة الباحث(07)
14	تلا عاصم فائق ، و عذراء محسن عبد. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاداء التنظيمي (بحث استطلاعي لار جمال بوثلجة ، و آخرون . (2019). قياس الأداء التسويقي لشركات الإتصالات في الجزائر من وجهة

قائمة الملاحق

	نظر مديري الوكالات والفضاءات التجارية. مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، 02(02)اء القيادات الادارية لجامعة الفلوجة). مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية،
15	حسين بلعجوز ، و صافية بومصباح. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن - دراسة حالة جامعة برج بوغريج - . كجلة الحقوق و العلوم الانسانية، 30(01)
16	خديجة عامر ، و محمد أمين بومدين . (2022). الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز رأس المال الزبوني للمؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبليس - . مجلة المنتدى للدراسات و الابحاث الاقتصادية، 06(02)،
17	رامز رمضان محمد حسين . (2019). إستخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس و تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة - دراسة ميدانية - . المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية ، 10(04).
18	رمضان محمد أحمد مخلص . (2023). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الاصلاح الاداري بالجامعات المصرية. مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنوية -جامعة بني سويف -، 04(01)
19	زهرة خلوف . (2017). دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، 02(17)
20	زهرة مصطفى . (2014). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، 05(02)
21	سامر أحمد قاسم ، و علي كنعان . (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين - دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري - . مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، 40(04)
22	سلمى عمارة ، و نعيمة برك . (2018). الاداء البيئي كمدخل حديث لاكتساب مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية - شركة نوكيا نموذجاً - . مجلة اقتصاديات المال و الاعمال، 06(06)
23	سمير العبدلي ، و اخرون. (2012). دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدرء الاقسام و الوحدات الادارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال و اقتصاد المعرفة، عمان ، الاردن.
24	سمير كامل الخطيب ، و سارة موسى فياض. (2019). تطبيق بعض محاور نموذج تقييم الاداء المؤسسي (EFQM) لتحسين جودة الاداء العملياتي / دراسة حالة في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي . مجلة دنابر ،
25	طارق طعمة عطية الشمري . (2019). دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة : بحث ميداني في شركة زين للاتصالات / العراق. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، 11(24)
26	عبد الرحيم لواج ، و بلال لطرش . (2017). تقييم الاداء وفق بطاقة الاداء المتوازن - دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيغل - . مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، 01(01)،
27	عبد الله محمد سعيد، و الطيب عبد العزيز . (2012). دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدرء الاقسام و الوحدات الادارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال و اقتصاد المعرفة ، عمان ، الاردن.
28	عبد الناصر محمد سيد أحمد. (2019). متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات

قائمة الملاحق

	الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في ج . م . ع . المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة
29	مريم أرفيس . (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية- . مجلة التغير الاجتماعي، 03(02)
30	مي عبد الرحمان منصور السلطان ، و ربي عبد العزيز حبيب الحبيب . (2021). أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين -دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية و التنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم - . المجلة العربية للنشر العلمي(35)
31	سناء عبد الكريم الخناق . (08-09 مارس 2005). مظاهر الاداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية. المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات (صفحة 36). كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية : جامعة ورقلة ، الجزائر .
32	عبد الله علي . (08-09 مارس 2005). الاداء المتميز . المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات (صفحة 231). ورقلة ن الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .
33	إبراهيم بلقطة ، و إبراهيم براهيمية . (13-14 ديسمبر 2011). دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة. الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة (صفحة 08). الشلف ، الجزائر: جامعة حسيبة بن علي بالشلف .
34	نبيلة شطارة ، و سارة لبرش . (2017/04/25). دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة. ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع (صفحة 05). البليدة ، الجزائر: جامعة علي لونيبي البليدة.02.
35	خميسي قايدي . (ديسمبر 2021). قياس و تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية النشطة في الجزائر باستخدام مؤشر القيمة السوقية المضافة. مجلة معارف، 16(02)
الأطروحات و المذكرات	
01	سعاد حرب قاسم . (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا). رسالة ماجستير في إدارة الاعمال،
02	صباح ترغيني . (2011). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين :دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. رسالة ماجستير في علوم التسيير،
03	صلاح مهدي عباس اليساري . (2017). الذكاء الاستراتيجي و نزاهة القائد و دورهما في تحقيق الاداء المتميز - دراسة تحليلية لاراء عينة من مسؤولي العتبة الحسينية المقدسة - . رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال
04	عادل عشي . (2002). الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس و تقييم - دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2002/2000). رسالة ماجستير في علوم التسيير،
05	مروان وليد سليمان المصري . (2007). تطوير الأداء لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير،
المواقع الالكترونية	
01	Alshehri Fawzi . (27 أكتوبر، 2018). العوامل المؤثرة على أداء المنظمة. تم الاسترداد من https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%AB%D8%B1%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1-fawzi-alshehri-assoc-cipd

Articles	
01	STRÄIN, N. (2013). STRATEGIC INTELLIGENCE ROLE IN THE MANAGEMENT OF. <i>The USV Annals of Economics and Public Administration</i> , 18(02), 109
02	Ahmad Ali Salih و Manal Abdulrahman .(2015) .THE ROLE OF STRATEGIC INTELLIGENCE IN THE DEVELOPMENT OF MANAGERS COMPETENCIES PORTFOLIO A STUDY WITH REFERENCE JORDANIAN COMMERCIAL BANKS . <i>International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom</i> .496 ،(12)03 ،
03	Javed Malek and Tushar N. Desai ،(2022) ،"Investigating the role of sustainable manufacturing adoption in improving the organizational performance• Technology in Society Technology in Society Volume 68,
04	Gerald A. Juma. David Minja.(2016) The Impact of Strategic Thinking on Organisational Performance: A Case Study of Uchumi Supermarket Limited. <i>International Journal of Supply Chain Management</i> . Vol.1, Issue 1 No

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
(01)	الملحق رقم (01) : قائمة محكمين الاستبيان
(02)	الملحق رقم (02) : الاستبيان
(03)	الملحق رقم (03) : الهيكل الانتظيمي

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الرقم	اللقب و الاسم	الرتبة العلمية
01	مدوكي يوسف	أستاذ
02	بعيسي سامية	
03	محمدي رشيد	أستاذ مساعد أ

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

أخي الفاضل...، أختي الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...،

نضع بين أيديكم استبانة بحث بعنوان " أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين الاداء التنظيمي
بمؤسسة النسيج و التجهيز - بسكرة - " وذلك كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة
استراتيجية

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث
أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نأمل أن تولوا هذه الاستبانة
اهتمامكم وتخصيص جزء من وقتكم فمشياكتكم ضرورية ، علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة سوف
تحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

تحت إشراف الاستاذ :

* محمدي رشيد

من إعداد الطالب :

*بعيسى هشام

السنة الجامعية 2023/2022 .

الملاحق

❖ الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

إن الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعاملين بمؤسسة النسيج و التجهيز - بسكرة - " وذلك كجزء م " فالرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب .

1/ الجنس :

أنثى ، ذكر

2/ العمر :

من 30 سنة فأقل ، من 31 - 40 سنة
 من 41 - 50 سنة ، من 51 سنة فأكثر Ko

3/ المؤهل العلمي :

ثانوي ، ليسانس ، ماستر
 تقني سامي ، دراسات عليا

4/ مجال الوظيفة الحالية :

مدير
 رئيس مصلحة
 عامل ورشة

5/ سنوات الخبرة في المؤسسة :

من 5 سنوات فأقل ، من 6 - 10 سنوات
 2

الملاحق

16 سنة فأكثر

11 - 15 سنة

❖ الجزء الثاني: محاور الاستبانة .

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي : في ما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس من خلالها مستوى تطبيق أليات الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، من اجل تحديد مدى درجة موافقتك ، أو عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

المتغير	رقم العبارة	العبارات	تماما	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
الذكاء الاستراتيجي	أولا : التفكير بمنطق النظم								
	01	تستثمر المؤسسة في البحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها							
	02	تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من مصادر متعددة (السوق ، المنافسين ...)							
	03	توظف المؤسسة كفاءات متخصصة لتوفير المعلومات شاملة عن جوانب أنشطتها							
	04	تتعامل المؤسسة مع جهات رسمية و حكومية لتوفير المعلومات بالكمية و الدقة							
	ثانيا : الاستشراف								
	05	تعمل المؤسسة باستقراء المستقبل نحو تطوير استراتيجياتها في الامد البعيد							
	06	تتابع المؤسسة تغيرات البيئة الخارجية لتعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار							
	07	تسعى المؤسسة دائما لتشخيص الفرص الجديدة لاستثمارها بالشكل الامثل							
	08	تخطط المؤسسة مسبقا لبرامجها و مشاريعها							
	ثالثا : الرؤية المستقبلية								
	09	تملك المؤسسة رؤية مستقبلية يتضح من خلالها اتجاه أعمالها المستقبلية							
	10	تستخدم المؤسسة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق أهدافها							
	11	تتسجم قرارات المؤسسة مع رؤيتها المستقبلية لتتوافق مع أهدافها							
	12	تعكس رؤية المؤسسة الصورة الذهنية المثالية التي تسعى للحصول عليها							
رابعا : الشراكة									
13	تسعى المؤسسة لإقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المناظرة لها محليا و اقليميا								
14	تسعى المؤسسة لإقامة تحالفات مع مؤسسات اخرى للاستفادة من تجاربها و خبراتها								
15	ترى المؤسسة أن الشراكة تساهم في توفير الحلول للمشكلات التي تقع فيها								

الملاحق

					16	تبحث المؤسسة عن شركاء آخرين لتحقيق أهدافها
خامسا: الدافعية						
					17	تمتلك المؤسسة القدرة على دفع العاملين نحو تنفيذ رؤيتها و أهدافها.
					18	تكافئ المؤسسة العاملين باستخدام الحوافر
					19	تشجع المؤسسة التفاعل بين العاملين من خلال تشكيل فرق عمل
					20	تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار

المحور الثاني: الاداء التنظيمي : فيما يلي مجموعة من العبارات نرجو منك تحديد درجة موافقتك عنها أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

المتغير	رقم العبارة	العبارات	تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا : المنظور المالي							
	21	تجني المؤسسة العديد من العوائد عن طريق تقديم منتجات مميزة للزبائن					
	22	يقوم المؤسسة باستغلال كل مواردها بآليات تمكنها من تقديم منتجات ذات جودة عالية					
	23	تسعى المؤسسة الى الاستثمار في المشاريع التي تحقق إيرادات عالية لاعادة استغلالها في توسيع مجالات نشاطها					
	24	تحرص المؤسسة على زيادة العوائد الملموسة و غير ملموسة بهدف التنوع في أعمالها					
ثانيا : منظور الزبائن							
	25	تحتفي المؤسسة بثقة و استحسان المستفيدين من منتجاتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة					
	26	تعتمد المؤسسة على إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف أن الزبائن غير راضين					
	27	تنظم المؤسسة بصورة دائمة معارض لاستنباط رغبات الزبائن و تفضيلاتهم					
	28	تعمل المؤسسة على معرفة رغبات و موصفات المنتجات التي يحتاجها الزبائن					
ثالثا: منظور العمليات الداخلية							
	29	تتبني المؤسسة سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التشغيلية و الادارية الخاصة بها					
	30	تعمل المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية و المختلفة لضمان سير الحسن للعمل					
	31	تسعى المؤسسة نحو توفير و استخدام كل التقنيات الحديثة في العمل					
	32	تحرص المؤسسة على دعم برامج الجودة					
رابعا: منظور التعلم و النمو							
	33	توفر المؤسسة برامج متنوعة لغرض تدريب و تطوير مهارات العاملين					

الملاحق

					تخلق المؤسسة مناخا تنظيميا تنظيميا يدعم و يشجع إبداعات العاملين لتطوير العمل	34	
					تمتلك المؤسسة عدد من العاملين ذوي مهارات و خبرات تتناسب مع العمل	35	
					تعمل المؤسسة على زيادة عدد الاقسام و الشعب نظرا لتوسعته في قاعدة أعمالها	36	

* شكرا لتعاونكم *

الملاحق

اللق رقم 03 الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج و تجهيز بسكرة

