

دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي (بحث

استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة)

أ.م.د. تلا عاصم فائق / الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

الباحث / عذراء محسن عبد

تاريخ التقديم: 2017/9/27

تاريخ القبول: 2018/1/23

المستخلص

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

المصطلحات الرئيسية للبحث / الذكاء الاستراتيجي ، الأداء التنظيمي.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 107 المجلد 24

الصفحات 108.127

*البحث مستل من رسالة ماجستير



مقدمة

يشهد العالم تغيرات وتطورات كبيرة وهائلة وكل ذلك انعكس على المنظمات والتي وجب عليها ان تتعامل مع هذه التغيرات وان تنتهج آليات عمل رصينة للارتقاء باعمالها وخططها واختيار البدائل الأفضل وان تفكر بطرق حديثة وعصرية في التعامل مع ما متاح لديها لهذا لزم على قادة هذه المنظمات الى التفات الى أهمية الذكاء الاستراتيجي كعامل مهم لوضع الخطط الاستراتيجية والتنبؤ بمستقبل المنظمة ومواجهة حالات عدم التأكد وعدم الاستقرار البيني وكيفية التعامل مع مواردها المادية والبشرية للحصول على نتائج مثلى وتحسن أدائها التنظيمي ، فالأداء التنظيمي هو غاية المنظمة وهدفها الرئيسي ولبلوغ هذا الهدف لا بد من توفر القيادات التي تمتلك رؤى وتصورات مستقبلية خصوصا في الوقت الحاضر الذي تواجه به المنظمات تغيرات سريعة سواء ان كان في بيئتها الداخلية أم الخارجية إضافة الى ان هؤلاء القادة الذين تقع في مسؤوليتهم صنع القرار التنظيمي والوصول الى الأداء التنظيمي والذي هو بمثابة النتيجة النهائية لنشاط المنظمة لا بد ان يتميزون بالقدرة على التفكير وامتلاك الذكاء الذي يمكنهم قراءة الواقع ومعرفة ما وصلت اليه المنظمات الأخرى ، لهذا وظفت الكثير من المنظمات العالمية الى الاهتمام بموضوع الذكاء الاستراتيجي و تدريب قياداتهم على كيفية تطوير عناصره وإدارته بصورة صحيحة وإدراك أهميته وبدأت تحاور حاجتها الى هذا النوع من الذكاء وهذا ما دفع الباحثة الى دراسة هذا النوع من الذكاء ومعرفة كيفية تأثيره على الأداء المنظمي للمنظمات العامة العراقية لغرض توجيه هذه المنظمات الى إعادة النظر في الاستراتيجيات والخطط التي تتخذها وأيضا حث قياداتها على تنمية وتطوير قدراتهم بصدد هذا الموضوع وتتبع النتائج الايجابية عند تطبيقه . وعليه تضمن هذا البحث جانبين (نظري وتطبيقي) بأربعة مباحث خصص الاول لمنهجية البحث أما الثاني فتناول الاطار النظري للبحث المتمثل بالذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي فيما خصص المبحث الثالث لعرض وتحليل النتائج التطبيقية (الجانب العلمي) واهتم المبحث الرابع بتقديم الاستنتاجات و التوصيات.

المبحث الأول منهجية البحث والدراسات السابقة

المحور الأول : منهجية البحث

أولا : مشكلة البحث

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من المواضيع المهمة والحيوية المعاصرة والذي له ارتباط وثيق بمستقبل المنظمة وإكساب القادة مهارات لمعرفة كيفية معاملة الموظفين وتوجيههم بشكل صحيح وكسبهم وكيفية استغلال مواردها فهو عنصر مهم في عالم محفوف بالمخاطر فهناك فرص يجب التخطيط لاستغلالها وثمة تهديدات يجب تجاوزها ، لذلك تهتم الشركات العملاقة بالذكاء الاستراتيجي والذي يعتبر سر بقاءها وبالرغم من ان هناك الكثير من الجهود التي بذلت في تفسير الذكاء الاستراتيجي وتحليل أبعاده إلا أن منظماتنا العامة الخدمية منها خاصة تفتقر وبشكل واضح الى هذا النوع من الذكاء وهنا تكمن مشكلة البحث فنجد الكثير من المدراء بعدم اهتمامهم بهذا الموضوع وماله علاقة واثر بأداء المنظمة فيشغلون مركزهم ويقومون بإدارة عمليات المنظمة والتصرف بمواردها دون امتلاك ذكاء استراتيجي ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية :

- 1- ما هو مفهوم الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات في الجامعة المبحوثة ؟
- 2- ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي في الجامعة المبحوثة ؟
- 3- ما هو طبيعة علاقة الارتباط والتأثير مابين الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي ؟

ثانيا : أهمية البحث

- 1- أهمية العينة المبحوثة والمتمثلة بالقيادات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في جامعة الفلوجة .
- 2- التعرف على أهمية الذكاء الاستراتيجي ودراسة مدى تأثيره على الأداء التنظيمي .
- 3- توجيه أنظار المنظمات حول أهمية امتلاك القيادات للذكاء الاستراتيجي في المنظمات العامة الخدمية .



دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي [بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة]

ثالثا : أهداف البحث

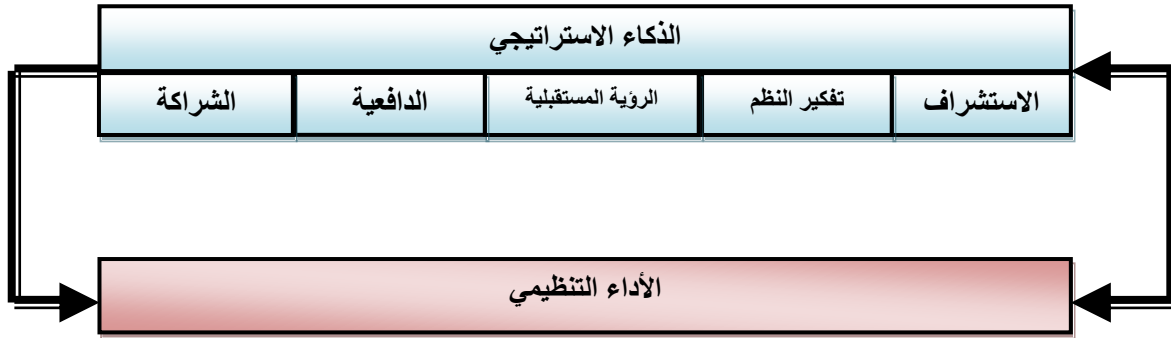
- 1- قياس العلاقة والتاثير بين متغيرات البحث الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف وتفكير النظم والرؤية المستقبلية والدافعية والشراكة والاداء التنظيمي).
- 2- التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاداء التنظيمي .
- 3- تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمة المبحوثة

رابعا : حدود البحث

تنقسم حدود البحث إلى حدود زمانية ومكانية :

- 1- الحدود الزمانية : وهي الفترة التي استغرقت في كتابة البحث وتحليل نتائج البحث الميداني لعينة جامعة الفلوجة ، حيث امتدت تلك الفترة من 2017/6/15 إلى 2017/8/10
- 2- الحدود المكانية : وهي مكان تطبيق البحث الميداني ، إذ جرى التطبيق على عينة من قيادات جامعة الفلوجة .

خامسا : المخطط الفرضي للبحث



المخطط من إعداد الباحثان

علاقة تأثير : ←

علاقة ارتباط : ↔

سادسا : فرضيات البحث

لغرض بلوغ أهداف الدراسة فقد دعت الحاجة إلى صياغة فرضيات البحث الرئيسية ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية وكالاتي :

الفرضيات كالاتي

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده وبين الأداء التنظيمي وانبثقت عنها الفرضية الآتية:

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (الاستشراف ، التفكير النظمي ، الرؤية المستقبلية ، القدرة على تحفيز العاملين ، الشراكة) وبين الأداء التنظيمي .

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي وانبثقت عنها الفرضية الآتية:

أ- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ (الاستشراف ، التفكير النظمي ، الرؤية المستقبلية ، القدرة على تحفيز العاملين ، الشراكة) في الأداء التنظيمي .



دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي [بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة]

سابعاً : أسلوب جمع البيانات والمعلومات

الجانب النظري : الكتب والرسائل و الاطاريح والبحوث العربية والأجنبية
الجانب العملي : أعتد البحث في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب العملي على استبانة ذات مقياس
خماسي الاستجابة (اتفق بشدة ، اتفق ، محايد، لا اتفق ، لا اتفق بشدة) وتتكون الاستبانة من محورين
أساسين خصص الأول لقياس عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف ، تفكير النظم، الرؤية
المستقبلية، الشراكة، الدافعية) التي تم اختبارها بالاستبانة بدراسة (عبيد ، 2015) 1بالاعتماد على
مقياس نموذج (Maccoby , 2001)

أما الثاني فقد خصص لقياس الأداء التنظيمي بالاستبانة بدراسة (Tereasa Garcia - Valderrama ,
Eva Mulero - Mendigorri, Daniel Revuelta - Bordoy: 2009) المعتمد على مقياس
(Kaplan and Nortan, 1992)

تركيبية الاستبانة

ت	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المصدر
1	الجنس ، المستوى العلمي ، العمر ، سنوات الخدمة ، المنصب الوظيفي		من إعداد الباحثتان
2	الاستشراف	من 1-4	(عبيد ، 2015) 1بالاعتماد على مقياس نموذج (Maccoby , 2001)
	التفكير النظمي	5- 8	
	الرؤية المستقبلية	9-12	
	القدرة على تحفيز العاملين	13-16	
	الشراكة	17-20	
3	الأداء التنظيمي	21-28	(Tereasa Garcia - Valderrama , Eva Mulero - Mendigorri, Daniel Revuelta - Bordoy: 2009) المعتمد على مقياس (Kaplan (and Nortan, 1992)

ثامناً : مجتمع وعينة البحث

تم اختيار جامعة الفلوجة في محافظة الانبار ميدانا للبحث والتي تتكون من الكليات الاتية (كلية الطب ،
كلية الإدارة والاقتصاد ، كلية القانون ، كلية الطب البيطري ، كلية العلوم الإسلامية) وقد تم توزيع 80 استبانة
على القيادات الإدارية في الجامعة وهم (رئيس جامعة 1 ، معاون رئيس جامعه 2 ، عمداء 5 ، معاون عميد
10 ، رئيس قسم أو فرع 35 ، مديري الشعب والوحدات 27) وقد تم استرجاع 76 استبانة وكانت جميعها
صالحة للتحليل .

المحور الثاني : الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي

1- دراسة (العزاوي ، 2008) بعنوان (اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في
النجاح الاستراتيجي) من الأهداف الرئيسية للبحث هو بناء إطار معرفي لفلسفة (الذكاء الاستراتيجي و
قرارات العمليات والنجاح الاستراتيجي) ومتغيراتها عبر تتبع المسارات النظرية للأدبيات المتخصصة و تجذير
المعرفة التي تحويها وأيضاً من الأهداف تفحص مدى تمتع رؤساء وأعضاء مجالس المنظمات (الكليات)
المبحوثة بالذكاء الاستراتيجي وبناء أنموذج افتراضي يصف شكل الانسجام بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات
العمليات في منظمات الخدمة العامة ، ولقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي .



دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي [بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة]

واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي وزعت على (80) رئيساً وعضواً من رؤساء وأعضاء مجالس هذه الكليات إضافة إلى أنها استخدمت المقابلة الشخصية والملاحظات الميدانية أما الاستنتاجات التي توصلت لها الباحثة فهي محدودة رصيد الذكاء الاستراتيجي في الكليات المبحوثة على اثر تمتع (25%) فقط من أفراد العينة بالذكاء المبحوث، وتوافر بعض مقوماته في (75%) منهم، ووجود عوز في ثقافة هذا النمط من الذكاء، مع محدودية في بعض مقومات البنية التحتية للنظام ألمعلوماتي الذي تعدت به هذه الكليات، في تهيئة وتوفير المعلومات لصناع قرارات عملياتها في الوقت المناسب.

2- دراسة (Seitovirta, 2011) بعنوان (The role of strategic intelligence services in corporate decision making) تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات للشركات وأيضاً معرفة كيفية اتخاذ القرارات من قبل الإدارات العليا في الشركة والتوصل إلى مقترحات لدور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في المستقبل، أما منهج الدراسة فلقد تم الاعتماد على أسلوب المنهج الوصفي وتم الاعتماد على الاستبانة والمقابلات في تحقيق أهداف الدراسة وطبقت الدراسة على شركة XYZ الفنلندية العالمية والتي تزود الصناعات الثقيلة بالتكنولوجيا والخدمات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات ومنها إن الذكاء الاستراتيجي يمثل قاعدة أساسية لاتخاذ القرارات كما يزود متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة ويساعدها على التحكم في مشاريعها .

الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي

1- دراسة (الجادر ، 2007) بعنوان (العلاقة بين التحليل الاستراتيجي و إستراتيجية التحالف وإثرهما في الأداء التنظيمي) والتي هدفت إلى تحديد مفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي وأهميته وإبعاده و التركيز على المضامين والإبعاد الأساسية لإستراتيجية التحالف كونها بديلاً إستراتيجياً متاحاً للمنظمات ومحاولة عرض وتوضيح مفهوم وأهمية وإبعاد الأداء المنظمي وتحديد أهم مؤشرات والمقاييس المعتمدة في الشركات المبحوثة واختبار العلاقة الارتباطية البينية وتحديد الأثر بين متغيرات الدراسة المتمثلة (التحليل الاستراتيجي والتوجه نحو إستراتيجية التحالف والأداء المنظمي) منفردة ومجمعة، إما منهج البحث فكان المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة في مجموعة من شركات وزارة الأعمار والإسكان (شركة المنصور العامة للمقاولات الإنسانية، شركة الفاروق العامة للمقاولات الإنسانية، شركة الرشيد العامة للمقاولات الإنسانية) واشتملت العينة 27 مديراً والذين يمثلون القيادات العليا في الشركات المبحوثة وتم استرجاع 27 استبانة إما أهم الاستنتاجات التي توصلت لها الباحثة فهي تباين مفاهيم ومؤشرات قياس الأداء على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها ، ركزت العديد من الدراسات إلى ارتباط الأداء المنظمي بالتحليل الاستراتيجي من وجهه وبإستراتيجية التحالف من جهة ثانية ، كما أشارت إلى ارتفاع معدلات الأداء المنظمي عندما تتم عملية التحليل بصورة دورية ومستمرة ، كما وقد تؤدي إستراتيجية التحالف إلى رفع مستوى الأداء نتيجة الحصول على الخبرات والكفاءات وما شابه ذلك من الطرف الثاني (شريك التحالف)

2- دراسة (Anees Ullah Karmat , 2013) بعنوان (Impact of leadership on organization performance) أن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو لمعرفة اثر السلوك القيادي على الأداء التنظيمي بالنسبة للمنظمات التي تقع في قطاع الخدمات وكيف يمكن أن يؤثر على الأداء بشكل ايجابي، وطبقت في شركة للاتصالات D&R Cambric العالمية (تقع فروعها في المملكة المتحدة وكندا وأستراليا) وكان حجم العينة حجم العينة (29) (21) كان من الذكور (8) من الإناث ومن أهم الاستنتاجات التي توصل لها الباحث هي ان هناك علاقة مابين السلوك القيادي ومايبن الأداء التنظيمي فان السلوك القيادي في الشركة المبحوثة والذي اعتمد أكثر من إستراتيجية مثل إعطاء الموظفين الحرية في العمل وتحفيزهم من خلال المكافأة وتشجيع فرق العمل كل ذلك كان له اثر ايجابي على الأداء التنظيمي .



المبحث الثاني / الإطار النظري

المحور الأول : الذكاء الاستراتيجي

أولاً - مفهوم الذكاء

قبل التطرق إلى مفهوم الذكاء الاستراتيجي لابد من التعرّيج إلى مفهوم مصطلح الذكاء فمن الناحية اللغوية يعرف الذكاء : ذكي - وذكو - ذكاء : من كان سريع الفطنة والفهم فهو ذكي ، ذكية ، أذكيا ، والذكاء : حدة الفواد / سرعة الفطنة (ابن منظور ، 1990: 40)

ويعرف ابن القيم الذكاء بأنه الفطنة وسرعة الفهم ، وذكر ابن سينا إن الذكاء هو قوة الحدس ، والحدس هو الوصول إلى الحد الأوسط في الذهن دفعة واحدة ، وعند أهل المنطق : الذكاء هو التفكير المنظم في البحث المؤدي إلى المعرفة الاستدلالية (الاستنتاج والاستنباط والتمييز والتحليل والتركيب والتتابع) (السويدان ، 2008: 15)

ويعرف (Awad and Ghaziri, 2010: 66) الذكاء على انه القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة ، وهو القدرة على بناء أو تحويل أكبر قدر ممكن من المعرفة إلى معرفة قابلة إلى الاستخدام في اتخاذ قرارات جيدة كما يعرفه (Luthans,2011: 230) (القدرة على الاستبصار وإدراك العلاقات)

ثانياً- مفهوم الذكاء الاستراتيجي

عرفة (Clar,et al,2008:10) بأنه مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب في الوقت المناسب ليتمكن من اتخاذ القرار الصائب ، وبنفس الاتجاه يعرفه (Marchand ,and Hykes,2008) على انه هو وصول المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب من أجل إن يتخذ أولئك الأشخاص قرارات عمل مستنيرة لمستقبل الشركة ويعرفه (النيمي، ١٧٢، ٢٠٠٨) على انه احد مكونات صناعة القرار الذي يؤدي إلى التميز من خلال توافر المقدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقدة. , كما يعرفه (Kruger,2010: 99) على انه (توفر المعلومات الصحيحة لدى مدراء المنظمات في الوقت المناسب لكي يتسنى لهم اتخاذ القرارات بشأن مستقبل المنظمة) ويعرفه (صالح واخرون ، 2010 : 142) بأنه ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على التحفيز، والحدس، والإبداع ، ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يمكنهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة)، كما يعرف على انه (جمع وتحليل ونشر البيانات ذات الصلة باتخاذ القرارات الإستراتيجية) (Seitovirta, 2011 : 10) ويعرفه (عبيد ، 2015,19) هو القدرة التي تمكن القائد من تكوين صورة شاملة عن مستقبل منظمته والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، وتحفيز الأفراد العاملين واقامة الشراكات التي تساعد على تأطير هذه الصورة، واتخاذ قرارات فاعلة بصددها. يتضح مما تقدم ان هناك تعدد في وجهات نظر الباحثين في تعريف الذكاء الاستراتيجي فمنهم من يرى بأنه هو توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ومنهم من يرى بأنه قدرة يمتلكها القادة لصناعة القرار ومنهم من يرى بأنه جمع وتحليل البيانات وعلية فترى الباحثان ان الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على تحليل وتشخيص البيانات في الوقت المناسب للوصول إلى القرار الصائب فيما يدور حول مستقبل المنظمة .

ثالثاً- أهمية الذكاء الاستراتيجي

حاول الكثير من المهتمين تحليل وتفسير ادوار الذكاء الاستراتيجي والوقوف على اهميتها منطلقين من أيمانهم بدورها الإيجابي والحيوي في نمو وتطور المنظمات، إذ إن للذكاء الاستراتيجي دورا مهما وواضحا في توفير آليات مواجهة التهديدات المتزايدة التي تعيشها المنظمات إزاء القلق الاستراتيجي وظواهر التنافس. كما ان الذكاء الاستراتيجي يعتبر شرطا" رئيسيا في عمليات التغيير المنظمي ولها دورا بارزا وذو اثر في التشخيص المبكر للفرص والتهديدات ومن خلال مراقبه مؤشرات انطلاقها . بالإضافة إلى إن له دورا في معرفة التغيرات التي قد تطرأ في السوق والتكنولوجيا الجديدة وهذا يسهل من عملية تشكيل الخيارات الاستراتيجية وأخيرا أن للذكاء الاستراتيجي دورا" في صياغة الخطط والسياسات وعمليات التغيير والتطوير للارتقاء بمستوى الأعمال ومواجهة التحديات.(عطا ، 2015: 143)



دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي [بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة]

تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال النقاط التالية :

- 1- تمكين المنظمة لضمان نجاحها الاستراتيجي
- 2- تحليل الأهداف التي يسعى إليها منافسو المنظمة ومعرفة ماهية استراتيجياتهم والوعي بإمكانياتهم وافتراساتهم وكيفية تجاوبهم مع الوضع .
- 3- تشخيص الفرص الإستراتيجية والتي يمكن إن تستثمرها المنظمة ومحاولة تجنب التهديدات التي تواجهها
- 4- تطوير الخطط الإستراتيجية وخطط الاستثمار المستقبلي لرأس المال وخطط الإبداع والابتكار على المدى البعيد (الطائي والخفاجي ، 2009: 231)
- 5- يساعد على إعداد القادة وتمكينهم من قيادة المنظمة
- 6- كما ان له دور رئيسي في بناء المنظمة وإدارتها كما إن له مساهمة فعالة في نمو المنظمة (قاسم ، 2011 : 28)

رابعاً- إبعاد الذكاء الاستراتيجي

لقد اختلف الكتاب في تحديد إبعاد للذكاء الاستراتيجي فقد ذكر (Castill et al, 2006 : 20) إلى إن الذكاء الاستراتيجي يحتوي على أربعة إبعاد وهي (الاستشراف ، الذكاء الاقتصادي ، ادارة المعرفة ، والمقارنة المرجعية) اما (Kruger,2010 : 104) فقد ذهب إلى إن عناصر الذكاء الاستراتيجي هي (الاستشعار ، التجميع ،التنظيم ،المعالجة ، التواصل ، والتخطيط الموجة والتنفيذ) ويتفق كل من (Maccoby , 2001:1) و (أبو الغنم ، 2015) و (العزاوي ، 2008) و (عبيد ، 2015) على مجموعة إبعاد وهي :

1- الاستشراف (Foresight) : تعكس مقدرة الاستشراف على قابلية الفرد على التفكير بالاستناد على قوى غير مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم في بناء المستقبل (النعيمي ، 2008 : 173) وان الافتقار إلى هذا العصر قد أدى بالكثير من المنظمات إلى الفشل (Maccoby, 2001: 1-2) وان الاستشراف ينسق القدرات العقلية للقادة ويمنحهم إبداعاً ورؤى مستقبلية حول ما يدور في السوق وما يفكر به المنافسون ، وهو يعتبر امراً مهماً في صنع واتخاذ القرارات فيما يتعلق بهذه القضايا وهذا سوف يمنحهم القدرة على التحليل وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين مع فهم وإدراك للقضايا المستقبلية بعيدة المدى وتطوير وجهات نظر جديدة ، إي إن الاستشراف هو تحديد أو التنبؤ بالمستقبل من خلال التخمين أو إعداد السيناريوهات المتعددة (العزاوي ، 2008: 36)

2- تفكير النظم (System Thinking) : يجسد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها ، تظهر لنا فوائد تفكير النظم على اعتبار انه عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي كما انه يوفر لنا اطر للتفكير الاستراتيجي ومساعدة المدراء على مواجهة التعقيدات البيئية (لعلايمية ، 2015: 5)

3- الدافعية (Motivating) : تعكس قدرة القائد الذكي على الهام العاملين بالرؤى التي يضعها وتحفيزهم على الانسجام معها وتنفيذها (عبيد، 2015: 95) كما يشير إلى مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل فهي بهذا المفهوم يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية أو رغبات داخلية (بن يوسف، 2008 : 2)

4- الرؤية المستقبلية (Visioning) قدرة صانع القرار على توظيف الاستشراف وتفكير النظم في صياغة إنموذج يضع المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صناعة قرارات فاعلة في خدمة المستفيدين. (العزاوي ، 2008 : 196) ويرى (Betz:2001:197) بان جودة الإستراتيجية تعتمد بشكل كبير على رؤية الاستراتيجية ومن ثم تعتمد على وخبرته ، وعلى هذا الرجل إن يتوقع الحقائق على أنها غير موجودة إلى الآن وهذا من الممكن إن يظهر لنا في منتج جديد أو خدمة متميزة وقد يتضمن على هدف تنافسي (Dess et al:2007:490)



5- الشراكة (Partnering) تتمثل في مقدرة الشركة في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى ، فمن المعروف عن الأشخاص الذين يمتلكون ذكاء شعوري بمقدرتهم على إقامة صداقات مع الآخرين ، إما من يمتلكون الذكاء الاستراتيجي فأنهم يميلون إلى تكوين تحالفات وشراكات مع إحدى المنظمات أو أكثر لأجل تطوير مشروع مشترك والشراكة تلزم كلا المنظمات المتشاركة المشاركة بمواردها (قاسم ، 47 : 2011)

المحور الثاني : الأداء التنظيمي

أولاً- مفهوم الأداء التنظيمي

قبل الخوض بإعطاء تعريف الأداء لابد من التعرّيج إلى المعنى الحقيقي لمصطلح (أداء Perform) يؤدي ، ينجز ، يؤدي وفقاً لعرف فعلي ، يعمل (القرالة، 2011: 48) ، أما مفهوم الأداء فقد تعددت وجهات نظر الباحثين بصدد فبعض يراه مرادف للأداء الاستراتيجي وآخرون يرون أنه أوسع من الأداء الاستراتيجي والبعض يراه بصورة معاكسة (الجابر ، 2007 : 22) ويعرف الأداء على أنه النتيجة النهائية للنشاط معين (Wheelen and hunger, 2010 : 380) إما الأداء التنظيمي فيعرفه (26 : 2000, John r. schermerhorn,jr.et al) على أنه تصميم مخطط للمنظمة لإخراج أفضل ما في الناس وبالتالي تحقيق القدرة التنظيمية التي تحقق أفضل النتائج ، كما يعرفه (9 : 2001, Daft) على أنه الحصيلة النهائية لجميع أعمال المنظمة من خلال مؤشرين وهما مستوى التركيز وعلاقة المنظمة بالبيئة ، ويعرفه أيضا (8 : 2007 , Fons kortekaas) على أنه الهدف الذي يسيطر أو يهيمن على تفكير المديرين لأي منظمة وهو يختلف عن النتائج إذ أن الأداء التركيز يكون فيه على الهدف الذي تسعى المنظمة تحقيقه في حين أن الإنتاجية هي أهداف مختلفة تعتمد على أهداف أصحاب المصالح .

ثانياً - أهمية وأهداف الأداء التنظيمي

إن للأداء أهمية كبيرة بالنسبة إلى المنظمات في وقتنا الحاضر وتنطلق أهميته بالنسبة للمنظمات في كونه يساعدها على تواصلها مع البيئة المحيطة فالأداء الجيد كما ونوعا هو الذي يساعد المنظمة على طريق النجاح الذي تسعى له ، إذ تولد المنظمات وتنمو لغرض أساسي وهو الذي يمثل هدفها وغايتها بشكل نهائي ذلك هو الأداء والذي يعتبر مرادفا للإنتاجية الفردية أو التنظيمية فعن طريق الأداء الجيد والأفضل تستطيع المنظمات منافسة منظمات أخرى وتحقيق سمعة مرموقة وتأخذ طريقها إلى النمو والتوسع وبغير ذلك قد تتراجع المنظمة أو تفشل ، لهذا فإن الأداء يعتبر ذا أهمية بالغة بالنسبة إلى جميع المنظمات سواء إن كانت اقتصادية أو اجتماعية . (الطائي والجنابي 2014 : 28)

وتأتي أهمية الأداء المنظمي من خلال ما أشار إليه (tuggle ,1998:4) في إن التعرف على أداء المنظمة يساعد على التعرف على النواحي الآتية : (انيس وعباس ، 2011 : 83)

- 1- اطلاع واسع لمنفذي الخطط عليها والتي يجب أن تكون مناسبة للبيئة المحيطة بها.
 - 2- مدى توافق الإجراءات الإستراتيجية مع ما تهدف إليه المنظمة
 - 3- للتعرف على مدى توافق تقسيمات الهيكل التنظيمي والتنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات .
- إما هدف الأداء هو إن يقوم الفرد ما ينبغي عملة لتحقيق النتائج المرغوبة وهنا يكون للحوافز دور في تعزيز الالتزام الفردي وتوجيه السلوك إلى اتجاهات صحيحة (Strickland, 1996 : 290)
- ولقد أشار (الكرخي ، 2001 : 41) إلى العديد من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الأداء وهي:
- 1- تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على معلومات كامله بواسطة مراجعة تقويمه شاملة .
 - 2- الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف
 - 3- توليد قاعدة معلومات يمكن الاعتماد عليها في رسم ووضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة
 - 4- تحديد نقاط الضعف في أنشطة المنظمة ومحاولة التخلص منها ووضع الحلول المناسبة لها



ثالثا- ابعاد الأداء التنظيمي

ليس من السهل وضع مؤشرات محددة لقياس الأداء سواء إن كان ذلك على المدى القصير أم البعيد فهناك من يركز على الربحية وهناك من يركز على الكفاءات وهناك من يركز على رضا الزبون أو جودة السلعة أو إمكانيات المدراء والعاملين لكن هذه لا يمكنها إن تعطي مؤشرات دقيقة لقياس الأداء (A.Aaker, 2006: 115) لهذا فقد ظهرت العديد من النماذج لقياس الأداء ومنها (أنموذج Venkatraman and Ramanujam 1986) والذي يرى إن الأداء التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد وهي (ميدان الأداء المالي، ميدان الأداء المالي والعملي، والفاعلية التنظيمية) (Venkatraman and Ramanujam, 803: 1986) وايضا نموذج Kaplan and Norton, 1992 (بطاقة الأداء المتوازن) ويتكون هذا الأنموذج من أربعة أبعاد وهي (الأداء المالي، والأداء العملي، ورضا الزبون، والنمو والتعلم) وهناك تصنيف آخر وهو تصنيف (Niven, 2003, 186-188) الذي يشير الى وجود ثلاثة مجموعات رئيسية من مقاييس الأداء المجموعة الأولى والتي تتمثل بمقاييس المدخلات فالموارد المالية والبشرية تمثل مدخلات يجب قياسها لمعرفة انعكاساتها على النتائج، إما المجموعة الثانية والتي تتمثل بالمخرجات والتي هي النتائج التي تكون واضحة من خلال استخدام المدخلات، وأخيرا المجموعة الثالثة والمتمثلة بمقاييس المحصلات والتي تكون أفضل النتائج المتحققة للمنظمة (ادريس والغالي، 2009: 116-117)

رابعا - انموذج Kaplan and Norton, 1992

لقد طور كل من (Kaplan and Norton) أنموذجا لقياس الأداء الذي يسمى ببطاقة الأداء المتوازن والذي مكن العديد من المنظمات من قياس أدائها باستخدام مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية تشغيلية إذ تعد هذه البطاقة مفيدة لقياس الأداء الاستراتيجي ويعرف (O'Mara, ET.AL, 1998, 177) و(العبادي، 2005: 60) بطاقة الأداء المتوازن على أنها تمثل سلسلة من المقاييس التي تزود الإدارة بنظرة شاملة وسريعة للإعمال مثل المقاييس المالية التي تبين نتائج الأنشطة المنفذة، تستكمل بمقاييس تشغيلية عن رضا الزبون والعمليات الداخلية فضلا عن أنشطة التحسين المستمر والإبداع المنظمي (الجادر، 2007: 94) وان بطاقة الأداء المتوازن تقدم إجابة لأربعة أسئلة أساسية تنطلق من المنظورات الأربعة (المالي و العلمي والزبون والنمو والتعلم) وهي التي توجه الأداء بالنسبة للمنظمات، والأسئلة هي: (Kaplan and Norton, 1992: 72)

- 1- كيف تنظر المنظمة إلى المساهمين أو حملة الأسهم (المنظور المالي)
 - 2- هل يمكن للمنظمة الاستمرار في خلق وتحسين القيمة (النمو والتعلم)
 - 3- كيف ينظر لنا العملاء أو الزبائن (منظور الزبائن)
 - 4- ما هو الجانب الذي يجب على المنظمة أن تتفوق فيه (العمليات الداخلية)
- ويتكون هذا الأنموذج من المؤشرات الآتية:

- 1- الأداء المالي: يرى كل من (Venkatraman and Ramanujam, 1986) إن الأداء المالي يعبر أساسا عن المفهوم الضيق للأداء والذي يستند على المؤشرات المالية والتي تعبر عن كيفية انجاز المنظمة لأهدافها المتعلقة بنمو المبيعات وتحقيق الربحية ومن المقاييس التي تستخدم في قياس الأداء المالي هي معدل العائد على حق الملكية وربحية السهم الواحد والعائد على الاستثمار (خوين، 2006: 40)
- 2- الأداء العملي: لقد أوجد (Kaplan and Norton 1992) أن القياسات المالية المتبعة سابقا لم تعد مناسبة لقياس الأداء التنظيمي بل يجب اللجوء على القياسات التشغيلية والتي تركز اساسا على العمليات والأنشطة داخل المنظمة لأجل التحسين والحصول على عوائد مالية أفضل (Moriones and Díaz de Cerio, 2002: 180)
- 3- رضا الزبون: يمكن قياس رضا الزبون من خلال معرفة نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة والتسليم في الوقت المحدد (الوقت الذي يرغبه الزبون) (Kaplan and Norton, 1992: 76) وان تحقيق رضا الزبون وولائه للمنظمة والحفاظ عليه تعتبر من الأهداف الأساسية لكثير من المنظمات لأجل تحقيق الميزة التنافسية ولكي تضمن بقاءها واستمرارها حيث إن كسب والمحافظة على الزبائن يعكس في إن للمنظمة حصة سوقية جيدة (Xin and Wei, 2009: 27)



دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي [بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة]

4- النمو والتعلم : والذي يتضمن قياسات النمو والتعلم ووقت التدريب وتطوير المهارات القيادية والحد من الحوادث التي تؤدي إلى ضياع بعض الوقت وتسبب تراجع في إنتاجية الفرد (Bible and other,2006:21) وان هذا المنظور يرتبط في بعض الأحيان مع مستقبل المنظمة فهو يبتغي فرص عمل غير مسبوقه ويدفع المنظمة للسير نحو الأفضل ويهدف إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة لأجل الوصول إلى النجاح المنظمي (Seppälä,2010: 16)

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي (العملي) للبحث

أولاً : عرض نتائج وتحليل إجابات العينة

1- المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)

تم تحليل الاستبانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وحسب محاور الاستبانة وتحديد درجة الاستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، حيث سيتم تقييم درجة الاستجابة والأهمية وفق المتوسطات الحسابية بإعطاء الدرجات على النحو التالي :

الدرجة	مرتفعه	متوسطه	منخفضة
الوسط الحسابي	4-5	3-3.99	1-2.99

أ. الاستشراف

أظهرت النتائج بأن بعد الاستشراف جاء بوسط حسابي عالي بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.62) ، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر إن أعلى مستوى إجابة قد حققتها الفقرة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.14) وهي عالية جداً، وبتشتت منخفض نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.79)، وهذا المؤشر يدل على توفر الفكر الاستراتيجي لدى القيادات المبحوثة باتجاه تحقيق أهداف الجامعة وكلياتها ، وكانت أقل استجابة للفقرة (3) حيث تؤكد على إن العمل الجماعي بروح الفريق الواحد أهم بكثير من الأفراد بالخبرة الشخصية في التعامل مع الأحداث المستقبلية وكما موضح في الجدول رقم 2.

الجدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستشراف

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الجامعة في الأمد البعيد.	4.14	0.79
2	أتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في الجامعة	3.74	0.81
3	لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية	3.53	0.83
4	أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها في تحقيق أهداف الجامعة.	3.95	0.87
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لتفويض السلطة	3.84	0.62

ب. تفكير النظم

أظهرت النتائج إن بعد تفكير النظم جاء بوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (0.60) ، إذ حققت الفقرة (6) أعلى استجابة بوسط حسابي بلغ (4.48) وبانحراف معياري قليل التشتت (0.71) وهي تؤكد على أهمية العمل الجماعي والتخطيط المستقبلي في هذا الإطار لضمان نجاح الخطط الموضوعه.



دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي [بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة]

الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير النظمي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	أتصور الجامعة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	3.33	0.99
6	أعمد إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الأمد البعيد.	4.48	0.71
7	أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.	3.85	0.78
8	التفكير بالنظم يساعدي على رؤية الأحداث التي تحيط بالجامعة بصورة أكثر وضوحاً.	4.05	0.87
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.93	0.60

ج. الرؤية المستقبلية

وهنا أظهرت النتائج إن بعد الرؤية المستقبلية قد جاء بوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.67) مما يشير إلى قلة تشتت إجابات العينة المبحوثة اتجاه فقرات هذا البعد، وقد حققت الفقرة رقم (10) أعلى استجابة إذ جاءت بوسط حسابي قدره (3.91) وبانحراف معياري (0.97) والتي تؤكد ان رؤية القيادات الإدارية في جامعة الفلوجة حول موظفيها هي موحدة باتجاه تطوير الجامعة من كافة الجوانب والميادين وهذا ما لاحظته الباحثة أثناء توزيع الاستبانات عليهم ومن خلال الحديث الشفوي معهم .

الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للرؤية المستقبلية

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	3.74	0.96
10	أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض الجامعة.	3.91	0.97
11	أعتمد على رؤيتي في اتخاذ القرارات التي اعتقد انها صائبة.	3.75	0.83
12	اشعر ان لدي القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.	3.69	0.78
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.77	0.67

د. القدرة على تحفيز العاملين

وهنا أظهرت النتائج الخاصة ببعد القدرة على تحفيز العاملين انه قد جاء بوسط حسابي (3.43) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.67) مما يشير إلى قلة تشتت إجابات العينة واتفقهم حول فقرات هذا البعد ، ويلاحظ من الجدول (5) ان الفقرة (13) حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3.99) وبانحراف معياري (0.88) وهذا يدل على إن الحوافز تمنح للموظفين الكفونيين المنجزين لإعمالهم وهذا سيولد تنافس فيما بينهم من اجل تحقيق الأهداف المنشودة ، في حين ان اقل استجابة قد حققتها الفقرة (14) بوسط حسابي متوسط بلغ (3.24) وهذا يدل إن القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة ملتزمة بتحفيز العاملين الذين يحققون أعلى معدلات الانجاز وأداء مهامهم بالشكل المطلوب .



دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي [بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة]

الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرة على تحفيز العاملين

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	اعمل على اثارة التنافس بين العاملين لحفزهم على الانجاز	3.99	0.88
14	أميل لجعل الموظفين يؤدون مهماتهم حتى وأن كانت نظير حوافز مؤجلة.	3.24	0.97
15	أحث العمل الموظفين على تفضيل العمل الفرقي على غيره من أساليب العمل.	3.75	0.64
16	أكافئ الموظفين في الجامعة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم.	3.74	0.84
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.68	0.56

هـ. الشراكة

جاءت النتائج الخاصة ببعد الشراكة بوسط حسابي بلغ (3.82) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري قليل التشتت (0.60) وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المبحوثة على وجود الشراكة مع الغير للاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى وهذا كان واضحا في الإجابة رقم (18) إذ حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.00) وبانحراف معياري قليل التشتت (0.78) ونتاج هذه الثقة كانت من خلال تبني وتشجيع الإدارة العليا فلسفة الشراكة التي من خلالها تتحقق أهداف أجامعه ككل وتزداد قوة نجاح اتخاذ القرارات الإستراتيجية وهذا كان واضحا في الفقرة رقم (17) إذ حققت ثاني أعلى وسط حسابي بلغ (3.80) وبانحراف معياري (0.88).

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للشراكة

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	تزداد قوة القرار عندما ينتج عن جامعات متحالفة.	3.80	0.88
18	أسعى دائماً لإقامة تحالفات مع جامعات أخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية أو غير مادية والاستفادة من تجربتها وخبرتها في العمل.	4.00	0.78
19	أرى في الشراكة مع الجامعات الأخرى الشبيهة حلاً جيداً للخروج منا لأزمة التي تواجهها المنظمة.	3.75	0.83
20	أشعر أن صعوبة إدارة العلاقة مع الشركاء تقلل من فرص التحالف مع الجامعات الأخرى.	3.74	0.78
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.82	0.60

2- المتغير التابع (الأداء التنظيمي)

أثبتت النتائج إن مستوى الأداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة قد جاء بوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري قليل التشتت (0.63) وهو مستوى جيد مما يدل على إن الجهاز المبحوث يوفر كل ما يمكنه كسب رضا العاملين فيه ، إذ حققت الفقرة رقم (25) التي أكدت على رضا الزبون عن أداء جامعتهم إذ حققت الإجابات على تلك الفقرة أعلى وسط حسابي بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.89)، وهذا يدل على دور القيادات العاملة في الجامعة ليس في كسب الرضا الوظيفي وحسب بل حتى في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين تجاه منظماتهم وكسب رضا الزبون . وهذا ما تلمسناه الباحثان من بعض الموظفين من خلال المقابلات التي تم إجراءها أثناء توزيع الاستبانة على قياداتهم .



دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي [بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة]

الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء التنظيمي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	الزيادة في إيرادات الجامعة جاءت نتيجة لتحسن أدائها	3.99	0.88
22	تعطى إلى الجامعة تخصيصات كافية للقيام لواجباتها	3.75	0.97
23	عملية التخطيط لأنشطة وأهداف الجامعة هي عملية فعالة	3.81	0.80
24	تؤثر البيئة الخارجية على أنشطة وأهداف المحافظة	3.74	0.84
25	يوجد هناك مستوى مقبول من رضا الزبون عن أداء الجامعة	4.15	0.89
26	تقدم الجامعة الخدمات للمجتمع بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات الناس	3.96	0.74
27	يوجد لدى الجامعة عدد كافي من العاملين يمكن أن يعملوا في مجال البحث والتطوير	3.93	0.85
28	الأفراد العاملين قادرين على التكيف مع التغييرات التكنولوجية التي تحصل داخل الجامعة	3.84	1.07
29	الزيادة في إيرادات الجامعة جاءت نتيجة لتحسن أدائها	3.80	1.00
30	تعطى إلى الجامعة تخصيصات كافية للقيام لواجباتها	4.00	0.78
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.90	0.63

ثانيا- تحليل فرضيات العلاقة والتأثير

1- اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة) والمتمثلة في الذكاء الاستراتيجي وإبعاده (الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، القدرة على تحفيز العاملين ، الشراكة) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير الأداء التنظيمي إذ تم استخدام معامل ارتباط الرتب لبيرسون لاختبار فرضيات الارتباط التالية :

أ- الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي : لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى القائلة (هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي) والفرضية الفرعية التالية :
1- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية لإبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، القدرة على تحفيز العاملين ، الشراكة) في الأداء التنظيمي ، إذ يلاحظ من الجدول (8) ما يلي:
جدول (8) معامل ارتباط الرتب لبيرسون بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي

الدلالة	R	ابعاد الذكاء الاستراتيجي
موجب معنوي	0.90**	الذكاء الاستراتيجي
موجب معنوي	0.56**	الاستشراف
موجب معنوي	0.66**	التفكير النظمي
موجب معنوي	0.70**	الرؤية المستقبلية
موجب معنوي	0.89**	القدرة على تحفيز العاملين
موجب معنوي	0.77**	الشراكة

* ارتباط معنوي عند مستوى 0.05

** ارتباط معنوي عند مستوى 0.01

1- بلغت قيمة معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي و الأداء التنظيمي بصورة إجمالية (0.90^{**}) وهي قيمة موجبة و قوية وذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يدل على إن الذكاء الاستراتيجي الموجود داخل جامعة الفلوجة له دور فاعل و جوهري في تعزيز الأداء التنظيمي .
2- جاءت قيمة معامل الارتباط بين بعد الاستشراف والأداء التنظيمي (0.56^{**}) وهي قيمة موجبة ومعنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية (ذات دلالة إحصائية) عند مستوى (0.01) ما بين بعد الاستشراف والأداء التنظيمي للقيادات الإدارية في جامعة الفلوجة



دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي [بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة]

- 3- بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد تفكير النظم والأداء التنظيمي (0.66^{**}) وهي قيمة موجبة و معنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية (ذات دلالة إحصائية) عند مستوى (0.01) بين التفكير النظمي والأداء التنظيمي لدى القيادات الإدارية المبحوثة في جامعة الفلوجة .
- 4- إما قيمة معامل الارتباط بين الرؤية المستقبلية والأداء التنظيمي فقد بلغ (0.70^{**}) وهي قيمة موجبة و دالة وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط معنوية (ذات دلالة إحصائية) عند مستوى (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه بين الرؤية المستقبلية والأداء التنظيمي لدى القيادات الإدارية في جامعة الفلوجة.
- 5- بلغت قيمة معامل الارتباط بين القدرة على تحفيز العاملين والأداء التنظيمي بصورة إجمالية (0.89^{**}) وهي قيمة موجبة , ودالة ويعني ذلك إن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة (ذات دلالة إحصائية) عند مستوى (0.01) بين القدرة على تحفيز العاملين والأداء التنظيمي للقيادات الإدارية لجامعة الفلوجة .
- 6- بلغت قيمة معامل الارتباط بين الشراكة والأداء التنظيمي بصورة إجمالية (0.77^{**}) وهي قيمة موجبة ودالة ويعني ذلك ان هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة (ذات دلالة إحصائية) عند مستوى (0.01) بين الشراكة والأداء التنظيمي للقيادات العاملة في جامعة الفلوجة.

2- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية :

تم اختبار فرضيات البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغيرات التفسيرية (المستقلة) الفرعية والرئيسة في المتغير المستجيب الرئيس وإبعاده الفرعية باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة لتحليل علاقة التأثير بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب وهي كما يلي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضية الفرعية التالية:

- 1- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف ، التفكير النظمي ، الرؤية المستقبلية ، القدرة على تحفيز العاملين ، الشراكة) في الأداء التنظيمي . وفيما يأتي نتائج الاختبار:
- الجدول (9) : نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي

المتغير المعتمد (Y)	المتغير المستقل (التفسيري) وأبعاده	b 0 (t)	b1 (t)	(R ²) معامل التحديد	F-test اختبار F
الاداء التنظيمي (Y)	الذكاء الاستراتيجي M	-0.291 (-1.467)	1.105 (21.189)	0.852	448.95
	الاستشراف M1	1.696 (4.661)	0.572 (6.114)	0.323	37.388
	تفكير النظم M2	1.131 (3.211)	0.703 (7.929)	0.445	62.85
	الرؤية المستقبلية M3	1.331 (4.745)	0.681 (9.295)	0.527	86.42
	القدرة على تحفيز العاملين M4	0.641 (2.781)	0.948 (14.281)	0.722	203.984
	الشراكة M5	0.630 (2.410)	0.852 (12.601)	0.672	158.822
	n = 80		1.99	1.99	

قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1,79 DF = 3.96



دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي [بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة]

1- يتضح من الجدول (9) إن الفرضية الرئيسية التي مفادها هناك تأثير معنوي للذكاء الاستراتيجي في الأداء التنظيمي قد تحققت ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (448.95) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية $df=1,79$ والبالغة (3.96) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين الذكاء الاستراتيجي والمتغير المعتمد (Y) والذي يمثل الأداء التنظيمي ، كما يشير معامل التحديد (R^2) إلى إن الذكاء الاستراتيجي يفسر ما مقداره 85.2% من التغيرات التي تحصل في الأداء التنظيمي ، كما تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (M) الذكاء الاستراتيجي إلى معنوية العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي (M) والمتغير التابع (Y) الأداء التنظيمي مما يعني إن الذكاء الاستراتيجي يمارس تأثيرا معنويا على الأداء التنظيمي.

3- أما قيمة (f) المحسوبة لـ (الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، القدرة على تحفيز العاملين ، الشراكة) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (M1, M2, M3, M4, M5) بلغت قيمها (158.822 , 203.984 , 86.42 , 62.85 , 37.388) على التوالي ، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية $df=1,79$ والبالغة (3.96) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين هذه المتغيرات والمتغير المعتمد (Y) والذي يمثل الأداء التنظيمي حيث يشير معامل التحديد (R^2) لك M1 إلى ان عنصر الاستشراف يفسر ما مقداره 32.3% من التغيرات التي تحصل في الأداء التنظيمي ، كما تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (M1) الاستشراف إلى معنوية العلاقة بين تفويض السلطة (M1) والمتغير التابع (Y) الأداء التنظيمي مما يعني ان عنصر الاستشراف يمارس تأثيرا معنويا على الأداء التنظيمي . وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) لك M2 إلى ان عنصر التفكير النظمي يفسر ما مقداره 44.5% من التغيرات التي تحصل في الرضا الوظيفي للعاملين ، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (M2) التفكير النظمي إلى معنوية العلاقة بين التفكير النظمي (M2) والمتغير التابع (Y) الأداء التنظيمي وهذا يعني إن عنصر التفكير النظمي يمارس تأثيرا معنويا على الأداء التنظيمي . أما قيمة معامل التحديد (R^2) لك M3 فقد أشارت إلى إن عنصر الرؤية المستقبلية يفسر ما مقداره 52.7% من التغيرات التي تحصل في الأداء التنظيمي ، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (M3) الرؤية المستقبلية إلى معنوية العلاقة بين (M3) والمتغير التابع (Y) الأداء التنظيمي وهذا يعني إن عنصر الرؤية المستقبلية يمارس تأثيرا معنويا على الأداء التنظيمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) لك M4 فقد أشارت إلى إن عنصر القدرة على تحفيز العاملين يفسر ما مقداره 72.2% من التغيرات التي تحصل في الأداء التنظيمي ، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (M4) إلى معنوية العلاقة بين القدرة على تحفيز العاملين (M4) والمتغير التابع (Y) الأداء التنظيمي وهذا يعني إن عنصر القدرة على تحفيز العاملين يمارس تأثيرا معنويا على الأداء التنظيمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) لك M5 فقد أشارت إلى إن عنصر الشراكة يفسر ما مقداره 67.2% من التغيرات التي تحصل في الأداء التنظيمي ، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (M5) إلى معنوية العلاقة بين عنصر الشراكة (M5) والمتغير التابع (Y) الأداء التنظيمي وهذا يعني إن عنصر الشراكة يمارس تأثيرا معنويا على الأداء التنظيمي.

نستنتج مما سبق إن فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية قد تحققت من حيث علاقة وتأثير الذكاء الاستراتيجي في المتغير التابع الأداء التنظيمي في جامعة الفلوجة ، إذ حقق عنصر (القدرة على تحفيز العاملين) النسبة الأكبر من حيث العلاقة والتأثير في الأداء التنظيمي من وجهة نظر القيادات الإدارية في جامعة الفلوجة.



المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- 1- وجد إن الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده ومكوناته له أهمية بالغة في تعزيز الأداء التنظيمي
- 2- هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي وتفسر هذه العلاقة الدور الكبير الذي يمارسه الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاداء التنظيمي من خلال وضع الخطط الصحيحة واتخاذ القرارات الصائبة .
- 3- توفر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات المبحوثة يساهم باتجاه تحقيق أهداف الجامعة وكلياتها
- 4- أهمية العمل الجماعي والتخطيط المستقبلي لضمان نجاح الخطط الموضوعه.
- 5- رؤية القيادات الإدارية في جامعة الفلوجة حول موظفيها هي موحدة باتجاه تطوير الجامعة من كافة الجوانب والميادين
- 6- إن القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة ملتزمة بتحفيز العاملين الذين يحققون أعلى معدلات الانجاز وأداء مهامهم بالشكل المطلوب
- 7- إن وجود الشراكة مع الجامعات الأخرى يساعد الجامعة على الاستفادة من تجاربهم

ثانياً : التوصيات

- 1- توصي الباحثان بضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات العامة الخدمية لما له من تأثير على أدائها التنظيمي
- 2- الاهتمام بوضع الخطط المستقبلية وأيضاً الاهتمام بفرق العمل لتأثيرها الايجابي على أداء المنظمة
- 3- الاهتمام بتحفيز العاملين الذين يقدمون أداء أفضل أو أداء متميز
- 4- توصي الباحثان إلى الاهتمام بعنصر الشراكة وذلك لأنه يساعد على تبادل الخبرات والمهارات بين المنظمات المتشاركة .
- 5- يجب أن تكون رؤية القيادات تنصب على الاهتمام بتطوير المنظمة التي يقودوها وتحقيق أهدافها

المصادر باللغة العربية

أولاً : الكتب

- 1- ابن منظور ، جمال الدين ، 1990، لسان العرب ، دار الفكر ، الجزء التاسع ، بيروت ، لبنان .
- 2- السويدان ، طارق ، 2008، صناعة الذكاء ، شركة الإبداع الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، الكويت .
- 3- الطائي ، محمد عبد حسين ، والخفاجي ، نعمة عباس ، 2009، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن .
- 4- النعيمي ، صلاح عبد القادر ، 2008 ، المدير .. القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن
- 5- إدريس، وائل محمد صبحي، ألغالب، طاهر محسن منصور و2009، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، ج 2) الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن
- 6- الطائي ، علي حسون ، الجنابي ، أكرم سالم ، 2014 ، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 7 - القطب ، محي الدين ، 2012 ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 8 - الكرخي : مجد عبد جعفر(2001) ، " مدخل الى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية" ، الطبعة الأولى ، بغداد : إدارة الشؤون الثقافية العامة،
- 9- القرالة ، عصمت سليم ، 2011 ، الحكمانية في الاداء الوظيفي ، الطبعة الاولى ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان : الاردن.



دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي [بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة]

- 10 - القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون، (2014)، الإدارة الاستراتيجية: نظريات- مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- صالح، أحمد علي، والعزاوي، بشرى هاشم، و ابراهيم، خليل ابراهيم (2010)، الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

الرسائل والاطاريح

- 1- الدليمي - حيدر طه عبد الله ، 2014، دور القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي ، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في الإدارة العامة
- 2 - الجابر ، زينب شلال عكار جابر ، 2007، قياس اداء المنظمة باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال .
- 3 - الجادر ، سهير عادل حامد ، 2007، العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وإستراتيجية التحالف واثرها في الأداء ألمنظمي ، أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في فلسفة الإدارة العامة .
- 4 - عبد المهدي ، احمد مظهر ، 2008، اثر تخطيط الإنتاج الإجمالي على الأداء ألمنظمي بحث مقدم إلى مجلس الكلية التقنية الإدارية /بغداد كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدبلوم العالي في تقنيات إدارة العمليات .
- 5- لعلايمية ، محمد علي ، 2015 ، أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات ، دراسة ميدانية لمؤسسة فريال _عناية ،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير و تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات .
- 6- قاسم ، سعاد حرب ، 2011، اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار ، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا ،قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال .
- 7 - أبو الغنم ،خالد محمد عبد العزيز ، 2015، اثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التامين السعودية العاملة بمدينة جدة ، دراسة ميدانية ، قسم نظم المعلومات ، كلية الأعمال ، جامعة جدة .
- 8 - العزاوي ، بشرى هاشم محمد ،(2008) ، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي ، أطروحة دكتوراه ،جامعة بغداد، العراق.
- 9 - عبيد ، مهند عواد ، 2015 ، اثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار ،بحث تحليلي في وزارة الأعمار والإسكان - بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد وهو جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في الإدارة العامة
- 10 - بن يوسف ، أمال ، 2008 ، العلاقة بين إستراتيجية التعلم والدافعية للتعلم واثرها على التحصيل الدراسي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية.

البحوث والدوريات

- 1 - انيس ، غانم ارووقي ، عباس ، ياسمين خضير ، 2011، علاقة تمكين العاملين بالأداء ألمنظمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد
- 2- عطا ، خالدية مصطفى ، 2015 ، الذكاء الاستراتيجي واثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية للأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والأربعون .

Book

- 1 - Schermerhorn , jr. , john R , hunt G, james and osborn, richard N, 2000, organizational behavior , seventh edition, john wily and sons, inc , new york .
- 2 - Daft , richard, 2001,organization theory and design, seven edition, south-western coolleg publishing, ohio



- 3 -Aaker , David A. , 2006 , Strategic Market Management , Sixth edition , John wiley & Sons, Inc ,All rights reserved ..
- 4-Robbins , Stephen, P. , and Coulter , Mary, 2009 , Manangement , ninth edition , Prentice Hall is an imprint of Pearson.
- 5 - Strickland- Thompson,1996, Strategic management , ninth edition , by the McGraw-Hill Companies, Inc, boston
- 6- Awad,Elias M. ,Ghazari,Hassan M, 2010, Knowledge management ,2edition ,International technology group.
- 7- Luthans , Fred , (2011) , Organizational Behavior, 12 edition , McGraw- Hill , Irwin , New York- united state of America .
- 8- Castill , Jaime et al , 2006 , Strategic intelligence and innovation clusters ,regional policy blueprint highlighting the uses of strategic intelligence cluster policy , European regions , stratin C project , tnterreg III.
- 9- Dess,Gregory&Lumpkin,G.T.&Eisner,Alan,2007 , "Strategic management"__ McGraw Hill ,Boston .
- 10 -.Wheelen, L., thomas and hunger, g.david,2010,Strategic Management and Business Policy ,twelfth Edition ,pearson Education Inc.,publihing as prentice Hall ,One Lake Stree,Upper Saddle River,New Jersey.

Thesis and JOURNAL

- 1 - Kortekaas, Fons,2007, HRM, Organisational performance and the role of firm size, Master thesis Business & Economics Erasmus School of Economics Department of Entrepreneurship, Governance, Organisation & Strategy Master Entrepreneurship, Strategy & Organisation Economics
- 2- Karamat, Anees Ullah, 2013 , Impact of Leadership on organizational performance(A case study of D&R Cambric communication
- 3-Kaplan ,Robert S. and P.Norton David. 1992, The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance , Harvard Business Review.
- 4 - Venkatraman N. and Ramanujam , Vasudevan ,1986, Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches ,Academy of Management Review,Vol,No,4,801-84
- 5- Seppälä, Jenni, 2010 , The Effect of Balanced Scorecard on Strategy Participation , Master's Thesis, Management Accounting , Aalto University School of Economics.
- 6 -Bible, Lynn and Kerr,Stephen and Zanini ,Michael, 2006, The Balanced Scorecard: Here and Back, Management Accounting Quarterly Summer ,VOL. 7, NO.4



- 7 - Moriones , Alberto Bayo , and -Díaz de Cerio , Javier Merino, 2002, Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry, M@n@gement,5(3): 175-199.
- 8- Hung Hsu , Shu ,2014 , Effects of Organization Culture, Organizational Learning and IT Strategy on Knowledge Management and Performance , The Journal of International Management Studies, Volume 9 Number 1, February, 2014 issue.
- 9-Clar,G.,and Acheson ,N,and Zimmermann, S,&Sautter ,&Buczek, M.,&Allan ,J., ,2008, Strategic Policy intelligence tools, Enabling better RTDI policy-Making Europe's regions steinbeis-Edition, Stuttgart/ Berlin.
- 10- Kruger , Jean-Pierre , 2010 , A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in south africa , submitted in fulfilment of the requirements for the degree of master of commerce in the subject of business management .
- 11- Seitovirta , Laura Camilla, 2011, The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making , Master's thesis , Organization and Management ,Aaito university of economics.
- 12- Maccoby , Michael , 2001, Successful leaders employ strategic intelligence , research technology management , Vol. 44.No.3.
- 13- Marchand, D. and Hykes,A.(2008) Leveraging What Your Company Really Knows: A Process View of Strategic Intelligence, IGI Global,Toronto.



**The role of strategic intelligence in enhancing organizational performance
(Exploratory research of the opinions of the administrative leadership of the
University of Fallujah)**

Abstract

The main idea of this research stems from the challenges faced by managers working in service organizations, which are responsible for providing services to a large segment of the society. Therefore, they must use strategic intelligence to manage their performance and enhance their performance to serve the society. **Organizational Performance** The present study aimed to identify the concepts of strategic intelligence and its impact on organizational performance to raise awareness and awareness of the importance of the subject for the university. And to identify the perceptions of leaders about strategic intelligence and determine the nature of the relationship (impact and correlation) between strategic intelligence and organizational performance and finally make recommendations that would activate the role of strategic intelligence in enhancing the organizational performance and applied this research to a vertical sample, 80), the head of university 1, the vice president of the university 2, the deans 5, the assistant dean 10, the head of the department or the branch 35, Managers of divisions and units 27) In order to process the data and information, The study concluded that A number of conclusions, including that strategic intelligence in all its dimensions and components contribute effectively to enhance organizational performance and provide the strategic intelligence of the leaders in question contributes to the achievement of the goals of the University and its colleges. Also, the vision of the administrative leaders at Fallujah University about its employees are unified towards the development of the university in all aspects and fields, The University is committed to motivating the employees who achieve the highest achievement rates and perform their duties as required. The study contributed a set of recommendations, including attention to strategic intelligence for the organizations To the General Service because of its impact on its organizational performance and also attention to the development of future plans and also attention to the work teams for their positive impact on the performance of the Organization.

Keywords: Strategic Intelligence, Organizational Performance