

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي -دراسة استطلاعية

لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية-

Role of strategic Inteligence in Fulfilling High performance -Exploratory study of the view of managers of Southern General Company for Cement Industry-

أ.د. أكرم محسن الياسري^(١) Prof. Akram Muhsin Al-Yasiry

م.م. علي عبد الحسين حميدي العامري^(٢)

Assist. Lect. Ali Abdulhussain Humaidy Al-Amiry

المستخلص

سعت هذه الدراسة إلى بيان دور (الذكاء الاستراتيجي) في تحقيق (الأداء العالي). وفي إطار مشكلة الدراسة، ذهبت هذه الدراسة باتجاه البحث عن إجابات لتساؤلات مفادها:-

- (١) هل يمتلك مديري معامل الإسمنت عينة الدراسة، تصوراً واضحاً عن متغيرات الدراسة؟.
- (٢) ما مستوى أهمية متغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي، الأداء العالي) بأبعادهما الفرعية، على مستوى المعامل عينة الدراسة؟.

وبناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة على نحو كبير في هذا الجانب المهم والحيوي الذي عن طريق تقييمه وتشخيصه سوف يمكن للمعامل المبحوثة تحقيق الأداء العالي، لذا ذهبت هذه الدراسة باتجاه مجموعة الخصائص التي تُسهم في تحقيق الأداء العالي (علماً إن ميدان تطبيق هذه الدراسة، هو على عينة من معامل الاسمنت العراقية وهي (المعاونية العامة للسمنت الجنوبية، معمل كربلاء، معمل الكوفة، معمل السماوة، معمل بابل، معمل النورة) وقد وقع الاختيار على هذه المعامل، لما تُمثله من دورٍ فاعلٍ وأثرٍ كبيرٍ

١- جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد.

٢- جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد.

===== دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي -دراسة استطلاعية لأراء المديرين في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية-"

في الاقّة صاد الوطني، فضلاً عن التحديات الكبيرة التي تواجهها في ظل الظروف الحالي. وتهدف هذه الدراسة إلى بيان دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي.

وبهدف تحقيق هذا الهدف فقد تبنت الدراسة مخططاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة.، وقد بلغ حجم العينة التي شملتها الدراسة (١١٣) مديراً والتي تتمثل (بمدراء المعامل ومدراء الأقسام ومدراء الشعب) (وهم كُّل المدراء الموجودين). وقد اظهرت نتائج التحليل التطبيقي لمتغيرات الدراسة مجموعة من الاستنتاجات، كان من أهمها، إن تفاعل أبعاد الذكاء الاستراتيجي معا يؤثر إيجاباً وبشكل واضح في الأداء العالي. وقد تضمنت هذه الدراسة توصيات عديدة كان من أهمها:-

١. تدعيم الشراكة مع المعامل والشركات المنافسة والتواصل مع الأخرى الدولية.
٢. ضرورة الاهتمام بمتطلبات الأداء العالي من تحسين جودة الإدارة والعاملين ومن ثم الوصول إلى منتجات (صديقة للبيئة).

Abstract

This study sought to demonstrate the role of strategic intelligence in achieving high performance. In the context of the problem of study, this study went towards the search for answers to the questions:

- 1.Does the cement plant managers have a sample study, a clear perception of the variables of study?
- 2.What is the level of importance of the variables of the study (strategic intelligence, high performance) with their sub-dimensions, at the level of the sample study laboratories.?

Accordingly, the problem of the study is largely focused on this important and vital aspect which through its evaluation and diagnosis will enable the investigated laboratories to achieve high performance, so this study went towards the set of characteristics that contribute to the achievement of high performance (the field of application of this study is On the sample of the Iraqi cement factories (the General Cooperative of Southern Cement, Karbala, Kufa, Samawah, Babel, and Al Nora). These laboratories were chosen because they represent an effective role and a major impact on the national economy, Which they face under the The aim of this study is to demonstrate the role of strategic intelligence in achieving high performance.

In order to achieve this objective, the study adopted a hypothesis that expresses the logical relations between the variables of the study. The sample size of the sample was (113) managers, which are (factory managers, department managers and managers of the people) (they are all existing managers). The results of the applied analysis of the variables of the study showed a set of conclusions, the most important of which is that the interaction of the dimensions of strategic intelligence together positively

affects the performance of high performance. The study included several recommendations, the most important of which were:

1. To strengthen partnership with laboratories and competing companies and to communicate with other international organizations.
2. The need to pay attention to the requirements of the high performance of the improvement of the quality of management and employees and then access to products (environmentally friendly.).

المقدمة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال بشكل عام والعراقية بشكل خاص، تحديات وصعوبات كبيرة في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر الذي وصل إلى حد الاضطراب وأصبح سمة ملازمة للمنظمات، ولعل كثيراً من العوامل المتغيرة أصبحت بهذه السمات والتي من أهمها انفتاح الحدود واشتداد المنافسة الخارجية وتوسع الأعمال عالمياً والتنوع في مواصفات المنتجات المطلوبة، كل ذلك فرض على المنظمات، البحث عن العناصر الأساسية التي عن طريقها تستطيع مواجهة هذه التحديات والوقوف على نحو قوي تجاهها، كي تتمكن من المنافسة والاستمرار وتحقيق النجاحات المستمرة في أعمالها.

وفي إطار مشكلة الدراسة الحالية، فإنها تستلزم تشخيصاً معرفياً وعلمياً دقيقاً، استناداً إلى مجموعة من المرتكزات المفاهيمية الخاصة بمتغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي، والأداء العالي) وطبيعة العلاقة بينهما، إذ يمكن النظر إليها بشقين:-

الأول: تمثل في مشكلة الدراسة الفكرية التي تُحدد بضعف اتفاق الباحثين نظرياً حول متغيراتها، وطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات معرفياً، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد التساؤلات الفكرية الآتية:-

١. ما المرتكزات الفكرية لمتغيرات الدراسة بشكل عام؟.
٢. ما مفهوم وأهمية الذكاء الاستراتيجي، أنواعه، مداخل تفسيره، عملياته، تحدياته، نماذجه وطرائق قياسه، أهم العوامل المؤثرة فيه، أدواره، فضلاً عن أبعاده، وممارساته؟.
٣. ما المحتوى المفاهيمي للأداء العالي، مداخله، نماذجه، متطلبات ومكونات بناء منظمات الأداء العالي، فضلاً عن أبعاده ومتطلبات تطوير ثقافة الأداء العالي؟.
٤. ما طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وكيف تُستخدم للإفادة منها في الجانب الميداني؟.

الثاني: تمثل في مشكلة الدراسة الميدانية، التي تضمنت مدى حاجة معامل الإسمت عينة الدراسة، إلى تطبيق والاستفادة من دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي. وفي ضوء ذلك يمكن حصر مشكلة الدراسة، بمجموعة من التساؤلات الميدانية الآتية:-

١. هل يمتلك مديري معامل الإسمت عينة الدراسة، تصوراً واضحاً عن متغيرات الدراسة؟.

===== دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي -دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية-

٢. ما مستوى أهمية مُتغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي، الأداء العالي) بأبعادهما الفرعية، على مستوى المعامل عينة الدراسة؟.

٣. ما هي طبيعة علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين المتغيرين، الذكاء الاستراتيجي والأداء العالي في المعامل عينة الدراسة؟.

ثانياً: أهمية الدراسة

- (١) تنبثق أهمية الدراسة من كونها تدرس قطاعاً مهماً ورافداً حيوياً للاقتصاد الوطني.
- (٢) كما وتنبثق أهمية الدراسة في تبني عدد من عمليات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات التي تعاني ضعفاً في تنفيذ هذه العمليات بوصفها أساس عمل منظمات اليوم الصناعية بالذات في ظل حالة التنافس المتزايدة والتسابق حول تبني الخيارات الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من المحافظة على حصتها السوقية.
- (٣) الجانب الميداني والذي سيسهم في معرفة توجه المنظمات عينة الدراسة نحو تبني استراتيجية تنافسية تعزز من ادائها المستقبلي بما يحقق لها ميزة تنافسية.
- (٤) الجانب الاقـ صادي الذي تبلور من نظرة الفكر الاقـ صادي الحديث لهذه المنظمات في تدعيم المنافسة.
- (٥) الجانب الأكاديمي والذي يتمثل بمساهمتها المتواضعة في إثراء مكتبة الإدارة العلمية.

ثالثاً : أهداف الدراسة:

انطلاقاً من أهمية الدراسة وتساؤلاتها، يمكن لهذه الدراسة وعن طريق التطبيق العملي أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها المنظمات المبحوثة ولا سيما في كيفية الوصول إلى الأداء العالي، فضلاً عن تحديد أبرز المتطلبات التي تساعد على تبني هذا النهج، والمتمثل بوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، فضلاً عن تحديد طبيعة علاقات الارتباط ونوعها والتأثير بينها على مستوى (مجتمع الدراسة) فضلاً عن الأهداف الفرعية الآتية:

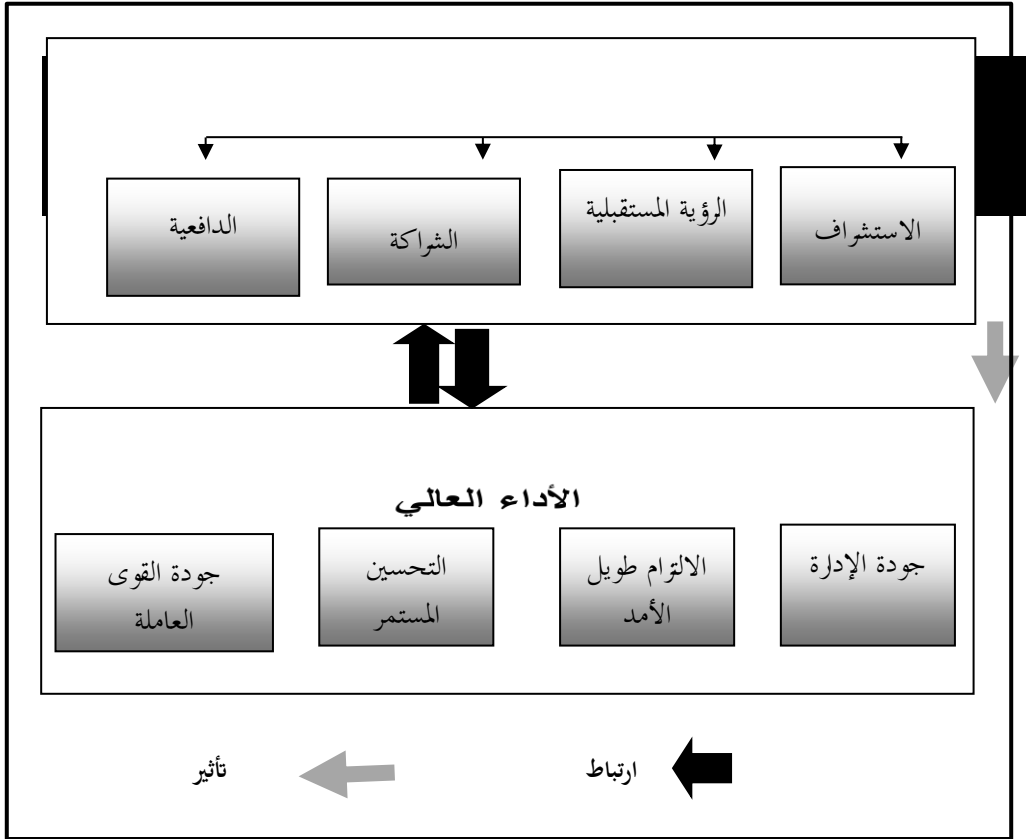
١. التعرف على ماهية الذكاء الاستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية.
٢. المساهمة في بلورة إطار نظري للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الأداء العالي.
٣. تقديم توصيات للمعامل المبحوثة من خلالها تستطيع تحقيق الأداء العالي، عن طريق تحديد وقياس دور الذكاء الاستراتيجي.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وضمن إطارها النظري والتطبيقي تم تصميم مخطط فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة وكما موضح في الشكل (١) الذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات الإدارية والذي يشير إلى مُتغيرين وهما كالآتي:-

١- المُتغير المستقل:- (الذكاء الاستراتيجي) (X) وأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية).

٢- المتغير التابع:- (الأداء العالي) (Z) وأبعاده (جودة الإدارة، الالتزام طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة القوى العاملة).



شكل (١) مخطط الدراسة الفرضي
المصدر: إعداد الباحث وفق ما عكسته الأدبيات الإدارية.

خامساً: فرضيات الدراسة:

- تعتمد هذه الدراسة على فرضيات رئيسة وتتفرع منها فرضيات فرعية عديدة وهي كالآتي:-
١. الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد (الذكاء الاستراتيجي) و(الأداء العالي).
 ٢. الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (للذكاء الاستراتيجي) في (الأداء العالي). وسيتم تفصيل واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية المنبثقة عنها، في الجانب التطبيقي للدراسة.

سادسا: حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بمعامل الإسمنت العراقية المتمثلة بـ(معمل كربلاء/ شركة لافارج الفرنسية، معمل الكوفة، معمل سمنت السدة/ بابل، معمل النورة، معمل السماوة، معاوية السمنت الجنوبية) لغرض إجراء الجانب الميداني، قد تم اختيارها لما تمتلكه من إمكانيات وقدرات وطرائق وأساليب علمية متفوقة، ولما لها من الأثر الكبير في الاقتصاد الوطني، وتجدد الإشارة إلى إن معمل سمنت كربلاء مدار من قبل شركة (لافارج) الفرنسية التي تتمتع بكفاءة كوارها وقابلياتهم التي مكنتها من الحصول على عقد حكومي لإدارة شركة حكومية في قطاع صناعي مهم جداً في البلد.
٢. الحدود الزمنية: لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للدراسة للمدة ما بين ١٠/١/٢٠١٦ ولغاية ١٠/١/٢٠١٧.
٣. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة في مديري (المعامل، الشركات، الأقسام، والشعب) في المعامل المبحوثة كافة، والبالغ عددهم (١٢٥) مديراً، إذ تم اختيارهم بشكل قسدي، وهم يمثلون أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (١١٣) استمارة صالحة وكما في الجدول (١) توضيح مفصل لعينة الدراسة.

جدول (١) وصف تفصيلي لعينة الدراسة (٣)

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
١	الحالة الاجتماعية	متزوج	٩٦	٨٥%
		أعزب	١٧	١٥%
	المجموع		١١٣	١٠٠%
٢	النوع الاجتماعي	ذكور	٩٧	٨٥.٨%
		إناث	١٦	١٤.٢%
	المجموع		١١٣	١٠٠%
٣	العمر	٢٠ - أقل من ٣٠	٩	٨%
		٣٠ - أقل من ٤٠	٢٧	٢٣.٩%

		٤٠ - أقل من ٥٠	٤٩	%43.4
		٥٠ - أقل من ٦٠	٢١	%18.9
		٦٠ فأكثر	٧	%6.2
		المجموع	١١٣	%١٠٠
٤	التحصيل العلمي	إعدادية	١١	%12.43
		دبلوم	١٠	%8.85
		دبلوم عالي	4	%1.8
		بكالوريوس	٨٤	%70.8
		ماجستير	٤	%1.8
		دكتوراه	٠	%٠
		المجموع	١١٣	%١٠٠
٥	سنوات الخدمة في المنصب الحالي	١ - أقل من ٥	١٥	%13.8
		٥ - أقل من ١٠	١٦	%14.2
		١٠ - أقل من ١٥	٣٢	%28.3
		١٥ - أقل من ٢٠	٤٣	%38
		٢٠ فأكثر	٧	%6.2
		المجموع	١١٣	%١٠٠
٦	سنوات الخدمة الكلية	٥ - أقل من ١٠	٢٧	%23.9
		١٠ - أقل من ١٥	١٤	%12.4

١٥- أقل من ٢٠	٤٠	35.4%
٢٠ فأكثر	٥	٥,٧%
المجموع	١١٣	١٠٠%

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً: الذكاء الاستراتيجي:

١. مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

تباينت وجهات النظر حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، لذلك سيتم عرض وجهات النظر المختلفة في الجدول (٢) الآتي:-

جدول (٢) مفاهيم الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث / الكاتب	المفهوم
١.	White, 2004:2, 2005:12	عملية منهجية ومستمرة من إنتاج الذكاء لتحقيق قيمة استراتيجية في شكل عملي لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل.
٢.	(Freedman, 2006:1-2)	درجة عمق واتساع المعلومات المعتمدة في بناء القرارات الاستراتيجية.
٣.	Laudy et al, 2006:1	الاستخدام الذكي للمعلومات المتاحة في عملية صنع القرار وعملية لتحقيق الميزة التنافسية للأعمال التجارية.
٤.	Brouard, 2006:1	عملية معلوماتية تصغي المنظمة من خلالها إلى بيئتها، كي تقرر وتتخذ الإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها.
٥.	(Donald R., & Harvey.,:2006)	ما تحتاج (المنظمة) أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتضع تصورها إزاء عملياتها الراهنة، واستباق وإدارة التغيرات استعداداً للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.
٦.	(International Design Team Meeting, 2007: 10)	هو التبصر والتحذير من الأحداث والاتجاهات في البيئة العالمية الكبيرة التي يمكن أن تؤثر على الرفاه، أو الأمن، أو الدولة، أو الأعمال، أو أي كيان آخر.
٧.	Burns, 2008: 3	المعرفة المسبقة بالعالم، والأساس لاتخاذ أي قرار من القرارات والقيام بالأنشطة.
٨.	Seitovirta, 2011: 8	جمع وتحليل ونشر البيانات ذات الصلة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

هو نظام لخبرات إدارة الموارد البشرية الذي يحقق التناغم والتناسق فيما بينها باتجاه العرض المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيز والقرص لتقدم خدمات إدارة الموارد البشرية للمنظمة مما يجعل أدائها ذو مستوى عالي.	(Chan & Mak, 2012:137)	٩.
---	-----------------------------------	-----------

المصدر: إعداد الباحث وفق ما عكسته الأدبيات الإدارية.

وعلى أساس ما تقدم وضع الباحث مفهومه عن الذكاء الاستراتيجي والذي يراه بأنه "المقدرة التي يتمتع بها الفرد والتي يحيط من خلالها بالعالم، وتوفر له أساساً لصناعة قرارات ناجعة وإنجاز الأنشطة بأفضل أسلوب، فضلاً عن أنه يقوم على استقراء المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لمساعدة المنظمة على صناعة القرارات الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات على الأمد البعيد بما يضمن السيادة الاستراتيجية للمنظمة".

٢. أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال الاهتمامات البحثية التي جاءت بخصوص هذا المتغير، ومع تزايد التنافس بين المنظمات والتطورات الحاصلة في القرن الحادي والعشرين أصبح من المهم أن نعرض أهمية الذكاء الاستراتيجي لكي يتسنى لنا فهمه بصورة واضحة وما يصوره لنا من رؤية واضحة حول المستقبل ويمكن إبراز أهمية الذكاء الاستراتيجي بالنقاط الآتية:-

١. إن دمج وتضافر الجهود من (ذكاء الأعمال، والذكاء التنافسي، وإدارة المعرفة) جنباً إلى جنب تمثل الذكاء الاستراتيجي، وسوف يُسمح للمنظمات من خلال قدرتها على استيعاب مصادر المعلومات لإدراج جميع المعلومات الخاصة بهم ورأس المال الفكري في عملية واحدة ويمكن التحكم بها بسهولة، وكذلك النظام يلي متطلبات الذكاء من إدارة التخطيط الاستراتيجي وعملية صنع القرار (Pellissier & Kruger, 2011: 1).

٢. الذكاء الاستراتيجي يركز على الأهداف طويلة الأمد للوكالات والمنظمات والحكومات، وأنه يتعامل مع الأهداف المهمة والخطة الشاملة لذا لا تحتاج المنظمة إلى أن تعمل في بيئة تشغيلية مقربة من العمل اليومي وهذا يعتمد على المستوى الذي يوجد فيه الزبون الاستراتيجي (McDowell, 2009: 39).

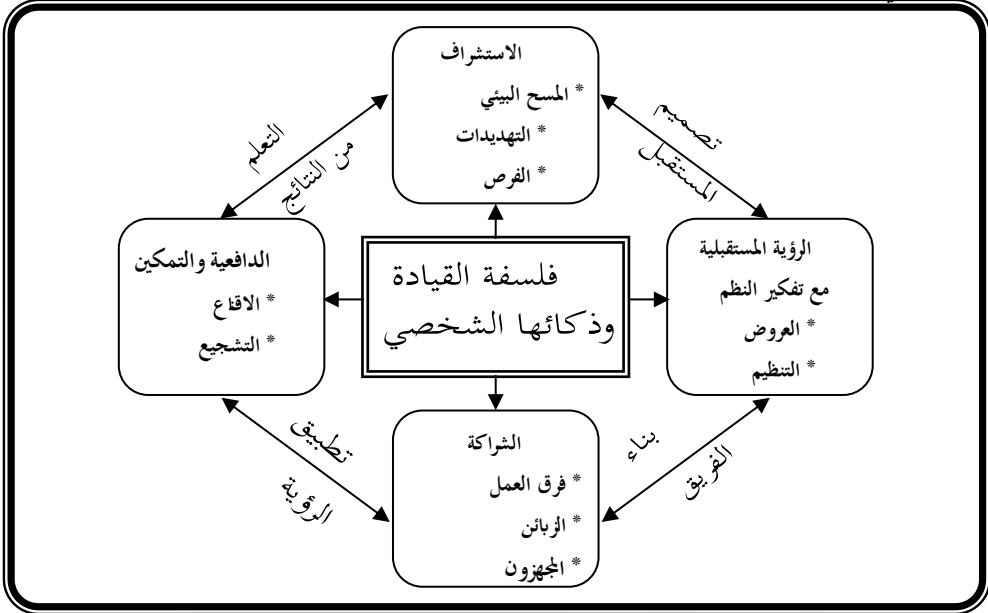
٣. تُظهر دراسة (Kruger, 2010) إنّ المنظمات لم تتمكن من اعتناق نموذج تعاون عالمي بالكامل داخل الشركات، نظام الذكاء الاستراتيجي يستطيع أن يدمج جميع جوانب "الذكاء الاستراتيجي" في مورد واحد لكي تتمكن من التحكم بسهولة في إدارة التخطيط الاستراتيجي وعملية صنع القرار، وإن الذكاء الاستراتيجي يعزز قدرة المنظمات على الصمود في وجه هجمات المنافسين العالميين وتوسيع أعمالهم في أسواق جديدة، وحماية السوق المحلية والاندماج والاستحواذ وتحديد الأهداف المحتملة وزيادة الابتكار داخل المنظمات (Pellissier, René, & Kruger, 2011: 2).

٤. إن عملية الذكاء الاستراتيجي للمنظمة تؤدي إلى المساعدة في رسم نظرة شمولية لظاهرة معقدة وتحاول أن تضع استراتيجية فاعلة للتأثير على قضايا معينة، وينبغي للمنظمة أن لا تعتمد على

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي -دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية-"
استراتيجية واحدة أو أسلوب واحد بدلا من ذلك ينبغي أن تعتمد على استخدام مناهج متعددة،
والذي يضمن لها استراتيجيات وأساليب مختلفة لجوانب مختلفة من هذه القضايا (Kuosa, 2011: 9).

٣. أبعاد الذكاء الاستراتيجي

يهدف هذا الجزء من المبحث للتعرف على الأبعاد الفلسفية للذكاء الاستراتيجي التي تمت الإشارة إليها في العديد من الأدبيات وقد قدم (Maccoby, 2011: 5) نموذجا أوضح فيه أبرز أبعاد الذكاء الاستراتيجي وكما يظهر في الشكل (٢):-



شكل (٢) أبعاد الذكاء الاستراتيجي (٤)

لقد تم اقتراح العديد من الأبعاد للذكاء الاستراتيجي في الأدبيات، وعلى الرغم من التشويش الحاصل حول وضع تصور واضح لهذه الأبعاد، إلا أنه يمكن دراسة مجموعة من هذه الأبعاد بما يتلاءم مع موضوع الدراسة الحالية وهي الآتية:-
١) الاستشراف (بُعد النظر):

فقد عرّف (Maccoby, 2011: 1) الاستشراف بأنه القدرة على التفكير بالقوى غير الواضحة التي لا يمكن تحديدها رغم إنها هي التي تصوغ المستقبل، فهو يعني "استشعار موجة قادمة ثم التهيؤ لركوبها". ويرى (محمود، 2011: 66) بأن الاستشراف هو جهد علمي منظم يؤول الى صياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة التي تشمل المعالم الرئيسة لأوضاع معينة تمتد عبر مدة زمنية لأكثر من عشرين عاما. وهو التطلع نحو المستقبل من خلال توسيع حدود الإدراك والوعي بالأحوال الناشئة واتخاذ القرارات للاستفادة من

4- Source: Maccoby, Michael, (2011) "Strategic Intelligence: A Conceptual System Of leadership For Change", issue of Performance Improvement, www.leadersweneed.com, P:5.

التطورات المستقبلية وأخذ الاستعدادات اللازمة لتقليل حدوث التغيرات (الحدراوي، 58: 2010). والاستشراف ينجح عندما تكون فيه رؤية بديلة للواقع وهذا هو عندما استكشفت ذلك سيناريوهات المستقبل التي كانت مبتكرة سواء في التصميم أو الإبداع (Mojica, 2010: 7).

٢) الرؤية المستقبلية:

الرؤية هي وصف واضح وموجز لما تريد أن تكون عليه المنظمة والمجتمع بعد أن تنفذ استراتيجياتها بنجاح وتحقق كامل إمكانياتها، وهي تعبير من قبل الأفراد حول ما يريدون للمنظمة أن تكون مستقبل أفضل كلمة أو صورة لمنظمة^(٥) ويوضح (Thompson & Strickland, 2003) إن القائد الرؤيوي هو ذلك القائد الذي يستطيع خلق رؤية مستقبلية للمنظمة وتوضيحها تصف بالواقعية والجاذبية وامكانية الاعتماد عليها من قبل الجميع في المنظمة والتي تنمو وتتطور مع مرور الوقت، والرؤية المستقبلية هي صورة ملونة ثلاثية الأبعاد للمستقبل عالقة في الذهن ومفعمة بالحياة والأحاسيس، والرؤية بهذه الكيفية تظهر طموح المنظمة وأعمالها وتؤمن الرؤية بانورامية (رؤية شاملة) كي توجه المنظمة وتجعل من خططها المستقبلية محددة. والرؤية الاستراتيجية هي العملية التي يناقشها أعضاء المجتمع التي تخص القضايا في الماضي والحاضر، وتحديد الصفات الإيجابية والأصول وتحديد أهداف المستقبل ووضع خطة للمجتمع وتنفيذ سلسلة من الإجراءات وتقييم النتائج (Lachapelle, 2011: 1). ويرى (العيسوي وآخرون، 588 2012) إن واحدة من المهام الرئيسة للقيادة هي اشعار المنظمة بالتوجه، والقائد القوي هو الذي يملك الرؤية لما ستؤول إليه المنظمة وأكثر ما يدعم ذلك، البلاغة الكامنة لإيصال هذه الرؤية إلى الآخرين في المنظمة بمصطلحات تحفز هؤلاء الأفراد، ولاشك إن الاستقامة في توضيح الرؤية أمر دائم حتى تصبح وكأنها جزء من ثقافة المنظمة وتكون أمر ضروري للقائد الاستراتيجي ولا يمكن الاستغناء عنه.

ومن الجدير بالذكر إن الذكاء يعتمد على كل من فلسفة القيادة والذكاء الشخصي ومعرفة الذات العميقة ومعرفة الآخرين والغرض المبين بوضوح بمجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات وإعداد القادة للنظر في المستقبل والتركيز على الاتجاهات ذات الصلة وخلق رؤية نظامية، لذا فإن تحقيق هذه الرؤية إلى واقع يكون من خلال تطوير الشركاء الاستراتيجيين (Maccoby, 2011: 8). وعلى الصعيد الاستراتيجي ينبغي أن يضع الاستراتيجيات التي تطابق رؤى المنظمة وكذلك التغيرات في العالم الخارجي هذه المرحلة في كثير من الأحيان تعمل على تحديد مفاتيح النجاح.

٣) الشراكة:

يتفق كل من (العبدلي، 2010: 79) و (Maccoby et al, 2004: 9) إن الشراكة تمثل "عملية التعاون وتبادل المعلومات بين منظمين أو أكثر لبناء استراتيجية أعمال ناجحة والاستغلال الذكي لكامل طاقة (الشراكة) لتحقيق الأهداف المنشودة"، كذلك فالشراكة تعكس قدرة المدير الذكي استراتيجياً على إقامة تحالفات استراتيجية.

والعناصر الرئيسة لهذه الشراكة هي الآتية:-

===== دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي -دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية-

أ. تقاسم السلطة والمسؤولية.

ب. الاستثمار المشترك للموارد (الوقت، العمل، التمويل، المواد، الخبرات، المعلومات).

ج. المنافع المتبادلة، أي (حالات الفوز).

وتعتبر الشراكة عن القدرة على بناء علاقات جيدة مع الزبائن والمزلاء والتأثير وتأمين التزام الأفكار أو دورات العمل المقترحة (Mullins, 2010: 34). وإن الشراكة هي إحدى أنواع التحالفات الاستراتيجية وهي ما تسمى بالمشاريع المشتركة والتي يقصد بها "منظمتان أو أكثر تقومان بإنشاء منظمة مستقلة قانونياً بالتشارك مع بعضهم في مواردهم وقابلياتهم"، وإن الشركاء هنا يمتلكون نسباً متساوية ويساهمون بشكل متساوٍ في عملياتهم المشتركة، ويتم اللجوء إلى مثل هذا النوع من التحالف الاستراتيجي عندما تتوفر الرغبة لدخول سوق ذي عدم تأكد عالٍ (العيساوي وآخرون، 2012: 724).

ويرى الباحث "إن الثقة والالتزام وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج، هي مقومات رئيسية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الشراكة ولنمو المنظمات المنضوية تحت لواء الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها أعمال الشراكة".

٤) الدافعية:

يرى (McShane & Glinow, 2010:132) إن الدافعية هي القوى الموجودة داخل الشخص والتي تؤثر على اتجاه وشدة واستمرار السلوك الطوعي. وقد عُرفت الدافعية على إنها هي بعض القوة الدافعية داخل الأفراد التي من خلالها محاولة لتحقيق بعض الأهداف من أجل تحقيق بعض الحاجة أو التوقع (Mullins, 2010: 253).

وقد عرفا (Gopalrao & Kondalkar, 2007: 99) الدافع بأنه "حرق العاطفة الداخلية الناجمة عن الحاجة والإرادة والرغبة التي تدفع الفرد إلى بذل الطاقة البدنية والعقلية لتحقيق الأهداف المنشودة". والدافعية تشير إلى القوى داخل الفرد لحساب ذلك المستوى، من الاتجاه والاستمرار في الجهد المبذول في العمل (John et al, 2010: 110).

أقوى الدوافع الجوهرية هو عندما يكون القادة جزءاً من مجموعات متماسكة وفرق، والحفاظ على المرونة في الحاضر والمستقبل (Maccoby, 2011: 9).

وعليه يرى الباحث بأن الدافعية هي تلك العوامل التي توجه سلوك الفرد أو المجموعة، وتدفع نحو تحقيق الهدف، فهناك علاقة وثيقة بين دافعية الموظف وإشباع رغباته أو حاجاته، فالدافع الذي يدفعه إلى سلوك معين يتجسد بنشاط أو أداء عمل معين الأمر الذي يؤدي إلى إشباع حاجاته أو رغباته.

ثانياً: الأداء العالي High performance

١. مفهوم الأداء العالي

برغم من كثافة التراكم المعرفي في موضوع الأداء العالي للمنظمات، إلا أنه من الصعب تأطير المفهوم بتعريف محدد لتباين الفلسفات والمداخل والاهتمامات ذات الصلة بقضية تحليل وقياس الأداء العالي، ومع

هذا الاختلاف أكدت مراجعة الأدبيات وجود اتفاق ضمني للتعبير عن الأداء بدلالة قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات.

فقد عرّف مجموعة من الكتاب والباحثين الأداء العالي بأنه "الأداء الذي يحقق للمنظمات نتائج مالية وغير مالية بشكل أفضل من المنظمات الأخرى خلال مدة زمنية من خمس سنوات إلى عشر سنوات" (٦). وبيّن (Millington, 2009: 3) هي عملية وضع التدابير لكيفية المساهمة والقضاء على الحواجز وضمان توفر الموارد اللازمة واختيار أفضل المدراء والموظفين وإزالة سوء الأداء. بينما نظر (Armstrong, 2009: 113) إليه على أنه "إجراءات يمكن أن تسهل عملية احتواء العاملين في عمليات التحسين والتحفيز. وأشار (De Waal, et, al 2014: 24) إلى إن منظمة الأداء العالي هي تلك المنظمة التي تحقق أفضل النتائج المقارنة مع نظيراتها من المنظمات الأخرى، وقدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية وتحسين القابليات الرئيسية فيها واحتواء موظفيها باعتبارهم الثروة الحقيقية الرئيسية للمنظمة. ومن وجهة نظر متواضعة يرى الباحث، إن الأداء العالي هو دالة لقدرة المنظمة على الاستفادة القصوى من مواردها التنظيمية المادية وغير المادية لتحقيق نتائج متميزة في الأمد الطويل وتحقيق القيمة المستدامة، للفرد والمجتمع والمنظمة، بمنظور استراتيجي طويل الأمد، والحفاظ على البيئة.

٢. أهمية الأداء العالي:

أوضح (Leggat, et al., 2011: 281) إن أنظمة العمل ذات الأداء العالي (HPWS) تمكن الإدارة من تحفيز العاملين في أماكن العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وإن تجارب وخبرات أنظمة العمل ذات الأداء العالي تفرض الأداء المؤثر للعاملين من خلال دعم المعرفة والمهارات والقابليات للعاملين ودرجة الالتزام وتقدم إليهم مع المعلومات القدرة على التمييز الضرورية لتمثيل المهارات والالتزام في إنجاز أعمالهم وذلك يسمح للعاملين من تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة موارد بشرية فعالة وذلك يشجع على زيادة تدفق المعلومات ودعم قوة اتخاذ القرار والذي يقود إلى أكبر إنتاجية للمنظمة.

وأشار (Arocas & Camps, 2008: 27-37) إن الأداء العالي يزيد من الفاعلية التنظيمية من خلال خلق الممكن لجعل العاملين أكثر شمولية في المنظمة ويعملوا بجهد لتنفيذ أهدافها، وبعبارة أخرى زيادة الالتزام لدى العاملين اتجاه المنظمة وإشباع العمل، وحدد (DeWaal, 2008: 2) الأداء العالي بعملية تكيف المنظمات ونشاط الشركات والمرونة في التنظيم الذي يؤدي إلى ارتفاع أداء العمل.

ورأى (Rao, G. Koteswara; & Dey Shubhamoy, 2012: 137) إن الأداء العالي للموارد البشرية في المنظمة هو نظام لخبرات إدارة الموارد البشرية يحقق التناغم والتناسق فيما بينها باتجاه الغرض المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيز والفرص لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للمنظمة مما يجعل ادائها ذو مستوى عالٍ.

وبيّن (Morgan & Anthony, 2008: 29) إن الأداء العالي يحقق للمنظمة العدالة في تلبية الحاجات الوظيفية وحاجات الأشخاص، والاستدامة في البيئة التي تعمل فيها، والمرونة للتكيف مع التغيرات بأقل

===== دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي -دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية-"

وقت وجهده وضياح، وتكليف بسهولة في تلبية متطلبات الأشخاص والجماعات، والترابط لتتمكن من التعامل والتواصل الكامل، والثقة وتقليل الضياح في الخدمات والوقت.

ووجد (Lussier, 2008:323) إن مستوى الأداء المطلوب يعتمد على ثلاثة عوامل، هي (القابلية، التحفيز، الموارد) إن القابلية والتحفيز عاملان يقودان جهود العاملين للسلوك الذي يخلق مستوى الأداء، ولكي يكون الأداء عالياً، يجب أن تكون تلك العوامل الثلاثة عالية أيضاً، فإن انخفاض أو فقد أحدهم فإن مستوى الأداء سيتأثر بشكل عكسي (فإن صيغة الأداء = القابلية * التحفيز * الموارد). ومن الجدير بالذكر إن هناك أربعة عناصر أساسية ينبغي تواجدها في المنظمة لكي تصبح عالية الأداء هي الآتية (Lussier, 2008:323):

١. الالتزام المتميز: أي العمل لإنجاز مهام محددة من خلال برامج واضحة وتقوم على أسس ومعايير ملتزم بها.
٢. إدارة التغير الفاعل: الثابت الوحيد في الحياة هو التغير، ومن الطبيعي إن ذلك الأمر ينطبق على المنظمات غير الهادفة للربح أيضاً، التي ينبغي ألا يكون لديها الاستعداد للتكيف بقدر ما يتوفر فيها قادة يمكنهم إدارة التغير بشكل فاعل وهذا يعتمد على القدرة على توقع التغيرات التي تؤثر على قدرة المنظمة لإشراك موظفيها في تخطيط وتنفيذ التغيرات بشكل يتماشى مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة.
٣. الاتصالات المفتوحة المتعددة الاتجاهات: الإقناع هو نتيجة الاستماع إلى الآخرين وتقديم معلومات مستنيرة وتدفعها من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس، الأمر الذي يقود إلى مناقشة القضايا وتنفيذ المشاريع بشكل مشترك ويعزز الفهم على المستويات جميعها، ويشجع الاتصالات المفتوحة عبر الإدارات الهرمية.
٤. ثقافة التعلم المستمر: ينبغي أن يسعى الموظفون إلى البحث عن سبل المعرفة بشكل مستمر للوصول إلى معلومات جديدة وتطبيقها في مكان العمل، ولعل من أهم جوانب التعليم والاعتراف بأن بناء منظمة عالية الأداء هي عملية مستمرة لا تنتهي.

٣. أبعاد الأداء العالي

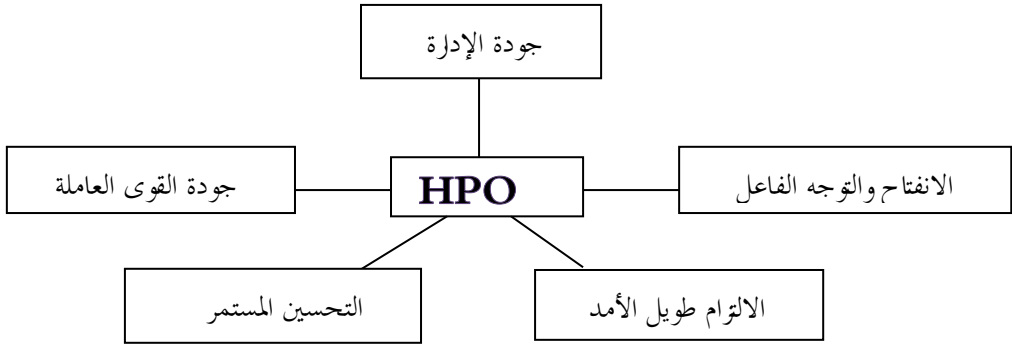
لقد اتفق العديد من الكتاب والباحثين على مجموعة من أبعاد للمنظمات ذات الأداء العالي من أمثال:

(DeWaal & Jansen, 2013: 45) (DeWaal,etal, 2014: 37-38)

(DeWaal & Frijns, 2012: 4) (DeWaal & Sultan, 2012:216)

وحيث قدم (DeWaal, etal, 2014: 37-38) بـ(٢٩٠) دراسة مختصة بالأداء العالي للمنظمات من خلال استبيان وزع على (١٤٧٠) منظمة وحصل على (٢٠١٥) استجابة حدد من خلالها (٣٥) خاصية للأداء العالي تقسم في ضوء خمسة عوامل أساسية هي (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه الفاعل، الالتزام طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة القوى العاملة) ويتفق الباحث مع الباحثين المذكورين في أعلاه، بخصوص أبعاد الأداء العالي والتي سنعتمد أربعة منها في دراستنا هذه كأبعاد فرعية لتغير الأداء

العالي كونها طبقت على مدى واسع في المنظمات والتي بدورها أفرزت تلك الخصائص لتكون مميزات تتميز بها منظمات الأداء العالي، والتي هي (جودة الإدارة، الالتزام طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة القوى العاملة) والشكل (٣) يوضح ذلك مع شرح موجز ومركز لهذه الأبعاد الخمسة:-



شكل (٣) أبعاد منظمات الأداء العالي^(٧)

١. جودة الإدارة:

تُعد جودة الإدارة في المنظمة إحدى الخصائص المميزة لمنظمات الأداء العالي، فالمديرون يحرصون على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، كما أنهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس والتوافق مع الآخرين، كما يقوم هؤلاء المديرون باتخاذ القرارات الموجهة نحو النشاط وتجنب الإسهاب في التحليل والتركيز بدلاً من ذلك على القرارات والأعمال الجوهرية، كما إن إدارة منظمة الأداء العالي تتميز باهتمامها بتدريب العاملين لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج من خلال دعم الإدارة لهم ومساعدتهم وحمايتهم من التدخلات الخارجية في مقابل تحميلهم مسؤولية النتائج ومحاسبة المقصرين.

٢. الانفتاح والتوجه الفاعل:

لا تقتصر هذه الخاصية على خلق ثقافة الانفتاح فحسب، بل التركيز على توصيفه لتحقيق النتائج المرجوة، فإدارة منظمات الأداء العالي تُعنى بآراء العاملين من خلال إقامة الحوارات معهم وإشراكهم في الأعمال المهمة كلها، كما تمكنهم إجراء التجارب والتعلم من أخطائهم وبالتالي تصبح الفرصة كبيرة للتعلم، كما إنها تشجع العاملين على تحمل نوع من المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول على أفكار جديدة تساهم في تحقيق نتائج أفضل، وتعمل منظمات الأداء العالي على تشجيع الأفراد العاملين على تطوير قابلياتهم الديناميكية والدفع باتجاه التغيير، والتجديد، والمشاركة الشخ صية لإدارة تلك المنظمات في هذه العملية.

وتمتلك منظمات الأداء العالي ثقافة مفتوحة وتعني قيام الإدارة بتقييم أداء الموظفين وتشغيلهم في عمليات منظمة مهمة، ويكون ارتكاب الخطأ أمراً مسموحاً به؛ لأنه يُعدّ فرصة للتعلم، ويقضي الأفراد في

٧- إعداد الباحث استناداً إلى: (De Waal, etal, 2014: 37-38)

===== دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي -دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية-"

هذا النوع من المنظمات الكثير من الوقت في التفاوض وتبادل المعلومات والمعرفة من أجل تطوير أفكار جديدة هادفة إلى تحسين أدائهم وأداء المنظمة.

٣. الالتزام طويل الأمد:

إن من بين أهم السمات الأساسية لمنظمات الأداء العالي هي الالتزام طويل الأمد إتجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم، وزبائن، وعاملين، وموردين، والمجتمع بشكل عام، فمنظمات الأداء العالي تكافح باستمرار لتحسين عملية خلق القيمة للزبائن من خلال معرفة ماذا يريدون والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لرغباتهم، وتلتزم إدارة منظمات الأداء العالي بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحفيز العاملين على أن يكون شعارهم الأساس هو خدمة المنظمة في الوقت ذاته الذي تسعى فيه إلى تحقيق مصلحة أعضائها وتلبية احتياجاتهم، والعمل على خلق بيئة عمل آمنة من خلال منح العاملين الإحساس بالأمان والاستقرار، والحفاظة على المواهب الداخلية بهدف خلق وتطوير القيادات الإدارية من داخل المنظمة.

٤. التحسين المستمر:

عادةً ما يبدأ التحسين والإبداع المستمر في منظمات الأداء العالي من خلال تبني المنظمة الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة، ومن ثم تقوم المنظمة بتوجيه مواردها وقابليتها لخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية وتحسين وتنظيم عملياتها لتحسين مقدراتها على الاستجابة للأحداث والتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، من خلال تطوير منتجات وخدمات تلبي حاجات الزبائن المتغيرة والمتطورة.

٥. جودة القوى العاملة:

إن من بين خصائص منظمات الأداء العالي بناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكملة بعضها لبعض الآخر، وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيد في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية لها، حيث تعمل المنظمات على تدريب العاملين فيها لكي يكونوا مرنين والسماح لهم بالتعامل مع الآخرين من خلال دخولهم بشراكات مع الموردين والزبائن ليتمكنوا من تحقيق نتائج استثنائية ويتحملوا مسؤولية أدائهم ويكونوا مبدعين بالاعتماد على طرائق جديدة لتحقيق النتائج المطلوبة.

المبحث الثالث: وصف واختبار أداة الدراسة

يتضمن هذا المبحث فحص واختبار الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة بهدف التأكد من مدى دقتها في توفير المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وهذا يشمل الصدق الظاهري، وصدق المحتوى، فضلاً عن التحليل العملي الاستكشافي، والتحليل العملي التوكيدي، وصدق الثبات، والاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، وكما يأتي:-

أولاً: التوصيف

تتكون أداة الدراسة (استمارة الاستبانة) من جزئين هما: الذكاء الاستراتيجي، والأداء العالي، وكل جزء يتكون من أبعاد فرعية عديدة، إذ يُبين الجدول (3) تحديد كل مُتغير وكل بُعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد فقرات كل بُعد:-

جدول (3) وصف مكونات استمارة الاستبانة^(٨)

المتغير الرئيس	البُعد	عدد الفقرات	المصدر
الذكاء الاستراتيجي	1. الاستشراف	٥	(Mojica, 2010: 7) (Mullins, 2010: 253) (De Waal, 2006: 14) (Maccoby et al, 2004:) (9)
	2. الرؤية المستقبلية	٥	
	3. الشراكة	٥	
	4. الدافعية	٥	
		٢٠	
الأداء العالي	1. جودة الإدارة	٥	De Waal & Sultan,) (2012: 216 (DeWaal,etal.,2014:37- 38)
	2. الالتزام طويل الأمد	٥	
	3. التحسين المستمر	٥	
	4. جودة القوى العاملة	٥	
			٢٠
			٦٠

ثانياً: صدق أداة الدراسة

ينبغي إجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها عبر استخدام استمارة الاستبانة وتُدور هذه الاختبارات حول مجال الصدق والثبات، وكالآتي:

١- الصدق الظاهري للأداة: تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال. وقد أعد الباحث استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات

٨- المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة أعلاه.

===== دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي -دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية-"

مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور، وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها (٨٠٪) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

٢- الصدق البنائي الاستكشافي لأداة القياس: يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) الذي يتمثل غرضه الأساس، بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة بأقل عدد من المتغيرات إذ يطلق عليها عوامل (Factors). ويكون لكل عامل من هذه العوامل بعض أو كل من هذه المتغيرات. والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. وفي الدراسة الحالية سيتم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج (SPSS, V.18) لاختبار مقياس المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (الأداء العالي) وذلك من أجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي كي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس والتي يتوجب أبعادها منه، ومن خلال اعتماد خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل هي (Field, 2009: 647):-

- أ. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
- ب. إنَّ النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تُعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).
- ج. أن لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.
- د. زيادة تشبعات الفقرات (Loading) عن (0.30) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.
- هـ. الفقرات الجيدة ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الأخرى منخفضة (Cross-loading) (أقل من 0.30).

ثالثاً: اختبار صدق متغيرات الدراسة

يتطلب الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت مقياس مؤشرات الدراسة الذي يتكون من (60) فقرة إلى استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بغية تحديد الفقرات الصالحة التي ستنطوي تحت هذا المقياس وما هو البعد الذي تنتمي إليه؟ وكذلك تستبعد الفقرات التي لا تحقق الاعتبار الرابع والخامس من المعايير المذكورة أعلاه.

١. الذكاء الاستراتيجي

- أ. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:
- إنَّ شرط كفاية عينة الدراسة (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توفرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي. وللتحقق من هذا الشرط فإن الباحثين أوصوا باستخدام مقياس كاييسر- ماير- أولكين (KMO) (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) الذي يُعدُّ أحد الخطوات المهمة في هذا التحليل، وتتراوح إحصائية (KMO) بين (0-1). والقيمة (0) تؤشر بأن

مجموع الارتباطات الجزئية أكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بأن النموذج الارتباط يكون منتشرًا (وهنا يكون استخدام التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم). أما إذا كانت القيمة تقترب من (1) فإن هذا يؤكد بأن النموذج الارتباطات متوافق، والتحليل العاملي سيكون ذو م صدقية ويوصي (Kaiser, 1974) بأن القيم المقبولة تكون أكبر من (0.50) والقيم التي تكون أدنى من هذه القيمة يعني بأن على الباحث أن يجمع بيانات أكثر (زيادة حجم العينة) أو يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس (Field, 2009). وكما يظهر من الجدول (5) فإن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت (0.919) وبحسب تصنيف (Kaiser) تُعدُّ قيمة كبيرة.

أما بخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد أُستخدم اختبار بارتليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) والتي تشير إلى أنه م مصفوفة الارتباط هي م مصفوفة وحدة (Unity Matrix) وإذا كانت مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة، فذلك يعني بأن كل معاملات الارتباط تساوي صفراً، لذلك ينبغي أن يكون الاختبار معنوياً، واختبار المعنوية سوف يخبرنا بأن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة. كما يظهر في الجدول (٤) فإن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية.

جدول (٤) اختبار (KMO) و (Bartlett) لفقرات الذكاء الاستراتيجي^(٩)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure Sampling Adequacy	.919
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	3034.245
Df	190
Sig.	.000

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

ب. طريقة المكونات الأساسية

يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية أعلاه باستخدام طريقة المكونات الأساسية التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس، ويوضح الجدول (5) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تُعدُّ أكثر طرق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستخدام.

جدول (5) نتائج التحليل العاملي لمقياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي

عبارات المقياس	تشبعات العوامل
----------------	----------------

٩- المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS 18).

العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
					1. العامل الأول: الدافعية
				.895	الفقرة 1
				.887	الفقرة 2
				.875	الفقرة 3
				.871	الفقرة 4
				.860	الفقرة ٥
					2. العامل الثاني الشراكة
			.911		الفقرة 1
			.904		الفقرة 2
			.902		الفقرة 3
			.861		الفقرة 4
			.853		الفقرة ٥
					٣- العامل الثالث: الرؤية المستقبلية
	.877				الفقرة ١
	.848				الفقرة ٢
	.841				الفقرة ٣
	.807				الفقرة ٤
	.788				الفقرة ٥
					٤- العامل الرابع: الاستشراف
.867					الفقرة ١
.864					الفقرة ٢

الفقرة ٣					.850
الفقرة ٤					.806
الفقرة ٥					.733

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS, 18)

يظهر من الجدول (٥) أن تشبعات الفقرات على العوامل جميعها أكبر من (٠,٤٠) وهو ما يدعم المعيار الرابع، كما لا توجد فقرة من الفقرات قد حصلت على تحميلات عابرة على أكثر من عامل، فلا توجد فقرة لها تحميلات على أكثر من عامل تفوق (٠,٣٠) وهذا يدعم تحقق المعيار الخامس. أما الجدول (٦) فيظهر القيم الكامنة الأولية التي تعني أنه كلما حصل العامل على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يجعل من الضروري اعتبار هذا العامل من الأبعاد الرئيسة للمقياس ويتم إهمال العوامل التي لا تحصل على قيمة أكبر من واحد.

جدول (٦) الجذور الكامنة والتباينات لمتغير الذكاء الاستراتيجي

العوامل	1	2	3	4
الجذر الكامن	11.036	2.925	1.971	1.613
النسبة المئوية للتباين المفسر %	٥٥.١٧٨	14.623	9.857	8.067
النسبة المئوية التراكمية للتباين %	55.178	69.801	79.658	87.725

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS, 18)

وتجدر الإشارة إلى إن ترتيب عوامل مقياس الدراسة، جاء حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، فالعامل الذي يحصل على جذر كامن أعلى أو نسبة تباين أكبر سيأتي في البداية وتأتي العوامل الأخرى بعده حسب تسلسل قيمها.

٢. الأداء العالي

أ. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:

يظهر من الجدول (7) إن قيمة (KMO) أكبر من (0.50) وقد بلغت (0.865) وبحسب تصنيف (Kaiser) تعدُّ قيمة كبيرة، وكما يظهر في الجدول أيضاً إن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية.

جدول (7) اختبار (KMO) و (Bartlett) لأبعاد الأداء العالي^(١٠)

Kaiser-Meyer- Olkin Measure Sampling Adequacy	0.865
Bartlett's Test of Sphericity	

١٠- المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS,18).

Approx. Chi-Square	3677.064
Df	190
Sig.	.000

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

ب. طريقة المكونات الأساسية

يوضح الجدول (8) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية.

جدول (8) نتائج التحليل العاملي لمقياس الأداء العالي^(١١)

عبارات المقياس				
العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	
				1. العامل الأول: جودة القوى العاملة
.919				الفقرة 1
.916				الفقرة 2
.911				الفقرة 3
.896				الفقرة 4
.879				الفقرة ٥
				2. العامل الثاني: جودة الأداء
	.896			الفقرة 1
	.888			الفقرة 2
	.872			الفقرة 3
	.835			الفقرة 4
	.822			الفقرة ٥

عبارات المقياس			
العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع
			٣. العامل الثالث: الالتزام طويل الأمد
		٨٨٧.	الفقرة ١
		٨٦٠.	الفقرة ٢
		٨٥١.	الفقرة ٣
		٨٤٩.	الفقرة ٤
		٨٤٨.	الفقرة ٥
			٤ - العامل الرابع: التحسين المستمر
			الفقرة ١
		٨٦٧.	الفقرة ٢
		٨٦٣.	الفقرة ٣
		٨٣٥.	الفقرة ٤
		٨٢٥.	الفقرة ٥
		٨١٣.	

يظهر من الجدول (٨) إن تحميلات الفقرات على العوامل جميعها أكبر من (٠,٤٠) وهو ما يدعم المعيار الرابع، كما لا توجد فقرة من الفقرات قد حصلت على تحميلات عابرة على أكثر من عامل فلا توجد فقرة لها تحميلات على أكثر من عامل تفوق (٠,٣٠) وهذا يدعم تحقق المعيار الخامس. أما الجدول (٩) فيظهر القيم الكامنة الأولية التي تعني (أنه كلما حصل العامل على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يجعل من الضروري اعتبار هذا العامل من الأبعاد الرئيسة للمقياس ويتم إهمال العوامل التي لا تحصل على قيمة أكبر من واحد).

جدول (٩) الجذور الكامنة لأبعاد الأداء العالي

العوامل	1	2	3	4
الجذر الكامن:	١١.٨٨٦	2.807	1.827	1.693

8.466	9.137	14.033	٥٩.٤٢٨	النسبة المئوية للتباين المفسر %
91.065	82.598	73.461	59.428	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS, 18)
وتجدر الإشارة الى إن ترتيب عوامل مقياس الدراسة جاء حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، فالعامل الذي يحصل على جذر كامن أعلى أو نسبة تباين أكبر سيأتي في البداية وتأتي العوامل الأخرى بعده حسب تسلسل قيمها.

رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي:

لمعرفة فيما إذا كانت فقرات مقياس البحث تتمتع بـ صدق البناء (المفهوم) تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي باستعمال البرنامج الإحصائي المتقدم (Amos v.21) وكما يظهر في الجدول (١٠):-
جدول (١٠) ترميز أبعاد متغيرات الدراسة^(١٢)

أبعاد متغير الأداء العالي	أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي
جودة الادارة M Q	الاستشراف F
Z1, z2,z3,z4,z5	X1, X2,X3,X4,X5
الالتزام طويل الاجل LC	الرؤيا المستقبلية F V
Z6,z7,z8,z9,z10	X6,X7,X8,X9,X10
التحسين المستمر C I	الشراكة P
Z11,Z12,Z13,Z14,Z15	X11, X12,X13,X14,X15
جودة القوى العاملة Q M	الدافعية M
Z16,Z17,Z18,Z19,Z20	X16,X17,X18,X19,X20

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

في هذا المبحث تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل لغرض اختبار فرضيات الدراسة، وهي مصفوفة الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون) وتحليل الانحدار البسيط، وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة واتجاهات علاقات الارتباط الموجودة ما بين أبعاد متغيرات الدراسة في

١٢- المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Amos v.21).

حين استخدمت تحليل الانحدار البسيط لغرض اختبار علاقات الأثر المباشر بين أبعاد متغيرات الدراسة الرئيسة، وعلى النحو الآتي:-

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد (الذكاء الاستراتيجي) و(الأداء العالي).

يُظهر الجدول (١١) م صفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد هذه المتغيرات، وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الأربع لهذه الفرضية الرئيسة فإن الجدول (١١) يشير أيضاً إلى حجم العينة (١١٣) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها، فوجود علامة (**) يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (٠,٠١).

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي الآتية:-

أ. لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة الإدارة.

يُظهر جدول م صفوفة الارتباط (١١) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) وبُعد جودة الإدارة. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد وجودة الإدارة (٠,٣٩٤، ٠,٤٠٤، ٠,٣١٦، ٠,٤٩١) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة. ويدل هذا على أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تُسهم في حرص الإدارة على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام.

ب. لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والالتزام طويل الأمد.

يُظهر جدول م صفوفة الارتباط (١١) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) والالتزام طويل الأمد. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والالتزام طويل الأمد (٠,٥٥٦، ٠,٤٧٣، ٠,٣٤٧، ٠,٦٥٤) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة. ويدل هذا على أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تسهم في تحسين عملية خلق القيمة لأصحاب المصالح من خلال معرفة ماذا يريدون، والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لرغباتهم.

ت. لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والتحسين المستمر.

يُشير جدول م صفوفة الارتباط (١١) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) وبُعد التحسين المستمر، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والتحسين المستمر (٠,٤١٧، ٠,٤٦٦، ٠,٥٢٧، ٠,٥٧٥) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية

===== دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي -دراسة استطلاعية لأراء المديرين في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية-"

البديلة، ويدل هذا على أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تسهم في تبني المعامل الاستراتيجية التي تميزه عن غيره من المعامل الأخرى، من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات القديمة.

ث. لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة القوى العاملة.

يُظهر جدول م صفوفة الارتباط (١١) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (١٪) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية والشراسة والدافعية) وجودة القوى العاملة بينما كانت معنوية العلاقات بين الاستشراف وجودة القوى العاملة (٠,٠٥). وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد وجودة القوى العاملة (٠,٢٣٦، ٠,٣٨٢، ٠,٣٨٢، ٠,٣٨٥) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تسهم في بناء فريق إدارة، وفرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها البعض الأخر وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيدات في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية.

وبعد التأكد من رفض فرضيات العدم وقبول الفرضيات البديلة للفرضيات الفرعية السابقة سيتم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: إذ يشير جدول مصفوفة الارتباط (١١) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية المستقبلية والشراسة والدافعية) وبين الأداء العالي، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد ومتغير الأداء العالي (٠,٥٠١، ٠,٥٣٣، ٠,٤٢٥، ٠,٦٥٤) على الترتيب، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم الرئيسة الأولى وصحة الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تُسهم في تحسين الأداء العالي للمعامل قيد الدراسة.

جدول (١١) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الأداء العالي^(١٣)

الأداء العالي	جودة القوى العاملة	التحسين المستمر	الالتزام طويل الأمد	جودة الإدارة		
.501(**)	.236(*)	.417(**)	.556(**)	.394(**)	Pearson Correlation	الاستشراف
.000	.012	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.533(**)	.382(**)	.466(**)	.473(**)	.404(**)	Pearson Correlation	الرؤية المستقبلية
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.452(**)	.382(**)	.427(**)	.347(**)	.316(**)	Pearson	

					Correlation	الشراكة
.000	.000	.000	.000	.001	Sig. (2-tailed)	
.654(**)	.385(**)	.575(**)	.654(**)	.491(**)	Pearson Correlation	الدافعية
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.679(**)	.443(**)	.600(**)	.640(**)	.508(**)	Pearson Correlation	الذكاء الاستراتيجي
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
113	113	113	113	113	N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير:

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (للذكاء الاستراتيجي) في (الأداء العالي). ولغرض اختبار الفرضية الرئيسة الثانية، فإن الدراسة ستعتمد على تحليل الانحدار البسيط باستخدام معامل بيتا وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) (R^2) وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي كالآتي:-

أ. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف في الأداء العالي.

يُظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار (12) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠.١٪) للاستشراف في الأداء العالي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (٠,٤٩٠) بمعنى أن التغير في قيمة بعد الاستشراف بمقدار وحدة واحدة يقود الى تغير بمقدار (٠,٤٩٠) في متغير الأداء العالي، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٧,١٦٧) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦,٨٥). مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (٠,٢٥١) بمعنى أن الاستشراف يفسر ما نسبته (٢٥,١٪) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة.

$$Z=1.813+0.490 X1$$

جدول (12) مُعادلات الانحدار وقيم (R^2) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية^(١٤)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.647	1	14.647	37.167	.000(a)

١٤- المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

	Residual	43.743	111	.394		
	Total	58.389	112			
r		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
0.501		B	Std. Error	Beta		
R ²	(Constant)	1.813	.349		5.201	.000
0.251	X1	.490	.080	.501	6.096	.000

ب. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الرؤية المستقبلية في مُتغير الأداء العالي.

يُظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار (13) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠.١٪) للرؤية المستقبلية في الأداء العالي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (٠,٤٥٨) بمعنى أن التغير في قيمة بُعد الرؤية المستقبلية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير بمقدار (٠,٤٥٨) في متغير الأداء العالي، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٤,١٠٧) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٦,٨٥) مما يدل على معنوية النموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (٠,٢٨٤) بمعنى أن الرؤية المستقبلية تفسر ما نسبته (٢٨,٤٪) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة.

$$Z=2.11+0.458 X2$$

جدول (13) مُعادلات الانحدار وقيم (R²) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة

الثانية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.604	1	16.604	44.107	.000(a)
	Residual	41.785	111	.376		
	Total	58.389	112			
r		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
0.533		B	Std. Error	Beta		
R ²	(Constant)	2.110	.277		7.625	.000
0.284	X2	.458	.069	.533	6.641	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ت. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشراكة في الأداء العالي.

يُظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار (١٤) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠.١٪) للشراكة في الأداء العالي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (٠,٣٦٢) وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٨,٥١١) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦,٨٥) مما يدل على معنوية النموذج الانحدار الخاص

بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.204) بمعنى أن الشراكة تفسر ما نسبته (20.4%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة.

$$Z=2.506+0.362 \times X3$$

جدول (14) مُعادلات الانحدار وقيم (R^2) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة

الثانية

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.933	1	11.933	28.511	.000(a)
	Residual	46.457	111	.419		
	Total	58.389	112			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
0.452		B	Std. Error	Beta		
R^2	(Constant)	2.506	.269		9.306	.000
0.204	X3	.362	.068	.452	5.340	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ث. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدافعية في الأداء العالي.

يُظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار (١٥) يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للدافعية في الأداء العالي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.504) بمعنى إن التغير في قيمة الدافعية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير بمقدار (0.504) في متغير الأداء العالي، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (82.901) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.428) بمعنى إن الدافعية تفسر ما نسبته (42.8%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة.

$$Z=1.932+0.504 \times X4$$

جدول (15) مُعادلات الانحدار وقيم (R^2) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة

الثانية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.964	1	24.964	82.901	.000(a)
	Residual	33.425	111	.301		
	Total	58.389	112			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
0.654		B	Std. Error	Beta		
R^2	(Constant)	1.932	.223		8.667	.000
0.428	X4	.504	.055	.654	9.105	.000

===== دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي -دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية-"

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختيار الفرضية الرئيسة الثانية، إذ يُظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (16) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (١٪) للذكاء الاستراتيجي في الأداء العالي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (٠,٧٢٤) بمعنى أن أي تغير في قيمة المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي تقود الى تغير بنفس الاتجاه وبمقدار (٠,٧٢٤) من المتغير التابع الأداء العالي، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (٩٤,٨٤٢) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦,٨٥) مما يدل على معنوية النموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (٠,٤٦١) بمعنى أن متغير الذكاء الاستراتيجي يفسر ما نسبته (٤٦,١٪) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي أما النسبة المتبقية والبالغة (٥٣,٩٪) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرضية الرئيسة الثانية وقبول فرضية الوجود البديلة.

$$Z=1.014+0.724 X$$

جدول (16) مُعادلات الانحدار وقيم (R^2) و قيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسة الثانية^(١٥)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.903	1	26.903	94.842	.000(a)
	Residual	31.486	111	.284		
	Total	58.389	112			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
0.679		B	Std. Error	Beta		
R ²	(Constant)	1.014	.301		3.365	.001
0.461	X	.724	.074	.679	9.739	.000

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

يركز هذا المبحث على مجموعة من الاستنتاجات التي تمثل تعليلاً لبعض النتائج التي ظهرت عبر الدراسة، وتفسيرات للمتغيرات التي حققت تأثيرات مميزة، والتي تسهم في ارشاد الباحثين والمتخصصين إلى مجالات جديدة تستحق البحث والدراسة والتطوير.

أظهرت نتائج التحليل التطبيقي لمتغيرات الدراسة للمعامل المبحوثة، مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها الآتي:-

١. تبين من خلال انخفاض الأوساط الحسابية لفقرات الدافعية نسبة إلى باقي الأوساط في أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي، بأن هناك حاجة ملحة من قبل الإدارة العليا لزيادة العمل بمبدأ الشفافية

١٥ - المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

والانفتاح والثقة مع العاملين فضلا عن خلق بيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي والسعادة (نوعية حياة عمل) وذلك من أجل تدعيم قيم الدافعية وتحسين القوى الموجودة داخل الشخص والتي تؤثر على اتجاهه وشدة واستمرار سلوكه الطوعي داخل وخارج المعمل.

٢. الحاجة إلى تدعيم الشراكات مع المعامل الأخرى خصوصاً الدولية عبر عمل إدارة للشركة العليا وإقامة التحالفات الاستراتيجية، والاستثمار الفاعل للموارد، مثل الوقت والجهد والمعلومات والخبرات والمواد وغيرها مع الشركاء رغم وجود التعاون الفاعل وتبادل المعلومات بين المعامل المبحوثة ونظيراتها المحلية، وقد بنيت هذه المعلومات اعتماداً على الانخفاض الواضح في الأوساط الحسابية الموزونة لبعدها الشراكة نسبة إلى باقي أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي.

٣. تمتلك المعامل المبحوثة وصفاً واضحاً وموجزاً لما تريد أن تكون عليه مع مشاركة فاعلة في صياغة الرؤية المستقبلية للمعمل من قبل جميع المدراء بكل المستويات، وهذا ما بينه الارتفاع النسبي في الوسط الحسابي الموزون لبعدها الرؤية المستقبلية.

٤. ارتفاع الوسط الحسابي الموزون لبعدها الاستشراف، أي التطلع نحو المستقبل وبشكل واضح عبر توسيع الإدراك بكل المستجدات وترتيب عميلة صنع القرار والاستفادة من التطورات المستقبلية والاستعداد الضروري للتكيف مع جميع التغيرات البيئية، فضلاً عن امتلاك رؤية بديلة للواقع المتبدل وغير الأكيد.

٥. تبني مبدأ التحسين المستمر والإبداع في كافة جوانبها ومسمياتها الإدارية والتشغيلية وتطوير القابليات البشرية والمعرفية لخلق مصادر جديدة للتحسين المستمر استجابة لتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية لها.

٦. لم يكن هناك دعم كاف لعمليات اكتشاف المواهب والتميزين، فضلاً عن تدعيم مراكز التأهيل والتطوير ونشر هذه المواهب بما يحقق التكامل في العمل والثقة العالية بين جميع المستويات التنظيمية للمعمل، وهذا ما أكدته النتائج الإحصائية في انخفاض الوسط الحسابي الموزون لبعدها جودة الإدارة نسبة إلى باقي أبعاد متغير الأداء العالي.

٧. امتلاك مقومات الالتزام طويل الأمد اتجاه أصحاب المصالح (حملة الأسهم، والزبائن، والعاملين، والموردين، والمجتمع بشكل عام) رغم أن هناك حاجة ضرورية لتقوية هذا الاتجاه لتحسين عملية خلق القيمة عبر معرفة رغبات واحتياجات أصحاب المصالح والاستجابة لها.

٨. هناك إمكانية تحقيق الأداء العالي من خلال اعتماد الذكاء الاستراتيجي، فقد ظهر بأن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين المتغيرين يمكن الاستناد إليها في تأكيد هذا الاستنتاج، وقد كانت أعلى معاملات ارتباط لبعدها الدافعية مع الأداء العالي، بمعنى أن هناك ضرورة قصوى لرفع مستويات الدافعية لدى العاملين والتأكيد عليها باعتبار أنها لم تحقق أعلى المستويات في ترتيب أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

===== دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي -دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية-

٩. أظهرت النتائج المتعلقة بعلاقات الأثر بين المتغيرين بأن هناك أثراً معنوياً للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي، مما يؤكد أن استقراء المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية، يحقق بما لا يقبل الشك نتائج مالية وغير مالية جيدة.
١٠. ظهر من النتائج الإحصائية لتحليل الأثر بأن بُعد الدافعية كان له الأثر الأكبر على متغير الأداء العالي، بينما حظي بُعد الشراكة بالتأثير الأقل في الأداء العالي مما يشير إلى أن المزايا المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين تُسهم في تحسين الأداء العالي بشكل كبير.

ثانياً: التوصيات والمقترحات المستقبلية

- برزت أثناء مرحلة البحث الميداني وتقصي المعلومات والرجوع إلى المصادر المختلفة، وفي إطار ما ورد من استنتاجات، برزت مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تُفيد المعامل عينة الدراسة بشكل خاص والباحثين المهتمين بالفكر الإداري عموماً، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:-
١. ينبغي زيادة العمل بمبدأ الشفافية والانفتاح والثقة مع العاملين، من خلال تشكيل فرق عمل لحل المشاكل والمشاركة في وضع الأهداف وتوضيحها والعمل على زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم، من خلال تطوير المهارات والدورات التدريبية الإجرائية والنفسية وذلك من أجل تطوير العمل المبني على الرغبة الشخصية وتحقيق التوازن بين مصالح العاملين والمصالح العليا للمعمل.
 ٢. تدعيم الشراكة مع المعامل والشركات المنافسة والتواصل مع الأخرى الدولية، من خلال تبادل الخبرات وإعارة فرق العمل المتبادلة بين الشركات أو إنشاء اتفاقيات للتعاون الفني والإداري بين الشركات المحلية والدولية عبر العمل والاستثمار الفاعل للموارد، من خلال تبادل المنافع والمعلومات وبناء أنظمة متطورة للاتصالات لتنفيذ هذه المهمة.
 ٣. ضرورة الاهتمام بموضوع الخصائص الشخصية للمديرين وتحديد تأثيرها على أدائهم وكيفية القيام بالمسؤوليات القيادية الملقاة على عاتقهم، لما يؤديه المدراء من مهمة حساسة سواء على مستوى المعمل أو على مستوى المجتمع.
 ٤. ضرورة الاهتمام بتطوير الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين، من خلال ادخالهم دورات تدريبية خاصة، وكذلك السعي المتواصل لتشخيص الصعوبات التي تعترض عملهم والدخول في نقاشات بناءة مع مستشارين معتمدين ورؤساء الأقسام للوصول إلى حلول من شأنها أن تزيد من إدراك المدير وتوسيع آفاقه نحو المستقبل.
 ٥. تطوير أنظمة للمساعدات النقدية والعينية للعاملين، من خلال الاعتماد على الاستحقاق ما يؤدي إلى الرضا والقناعة وزيادة الثقة بالإدارة العليا وأنظمة العمل لدى جميع العاملين، مع تفعيل آلية للتداول والتحاور بين الإدارة والعاملين لتوضيح وجهات النظر، من خلال الاجتماعات الدورية والتي تُبنى على الصراحة والثقة.
 ٦. الاهتمام باكتشاف المواهب والتميزين، عن طريق البحث الدائم عن الموهب والتميزين داخل المعمل وخارجه، والعمل على انشاء مراكز التأهيل والتطوير وتوزيع مخرجات هذه المراكز من المواهب لزيادة فاعلية جميع الأقسام والمصانع في المعمل.

٧. الحاجة إلى زيادة الاهتمام بالعاملين لتحقيق السعادة والرضا، من خلال إشراكهم في صناعة القرارات والعمل على حل مشاكلهم بأسرع وقت.

قائمة المصادر:

أولاً: المصادر العربية

الكتب

- أ. الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف ردينة عثمان (٢٠١١) "التسويق الاستراتيجي" الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
- ب. عقيلي، عمر وصفي، والعبدلي، قحطان بدر، الغدير، حمد راشد (٢٠١٠) "مبادئ التسويق مدخل متكامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان - الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية

A. Books

1. Armstrong, Michael (2009) "Strategic human resource management: a guide to action", 4th edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge, University Press, New York, U.S.A.
2. Brown, Donald and Harvey, Don, (2007) "An Experiential Approach to Organization Development" 7th Edition, Pearson, New Jersey.
3. Laura Camilla, (2011) "The Role of Strategic Seitovirta, Intelligence Services in Corporate Decision Making", Aalto University School of Economics, p:37.
4. Lussier, Robert N, (2008) "Human Relation in Organizations: Applications and Skill Building" 7th Ed., McGraw-Hill Irwin, New York, USA.
5. Schermerhorn, John R., (2010) "Management", John Wiley and sons, Inc.

B-Journals

1. Arocas, Roberto Luna, and Camps, Joaquin, (2008) "A model of high performance work practices and turnover intentions" Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review Vol. 37 No. 1.
2. De Waal Andre, and Orij Ruben, Rosman, Jantien and Zevenbergen, Marijke, (2014) "Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 7 No. 1.
3. De Waal, A. A, (2011), "Strategy Only Matters A Bit The role of Strategy in the High Performance Organization", Maastricht School of Management, No.2.

4. De Waal, André A. and Frijns, Miriam, (2012) "Applicability of the high performance organizations framework in central Africa: the case of Rwanda's minaloc".
5. De Waal, André A., and Bagorogoza, Janet (2010) "The role of knowledge management in creating and sustaining high performance organizations: The case of financial institutions in Uganda" Emerald Group Publishing Limited, World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 6. Iss: 4.
6. De Waal, André A., et al., (2012) "Characteristics of high performing managers in The Netherlands" Emerald Group Publishing, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 33, No. 2.
7. De Waal, Andre and Jansen, Paul, (2013) "The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization", Emerald Group Publishing Limited, Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 1 No. 1.
8. De Waal, André (2017) "Maastricht School of Management," Maastricht, The Netherlands and HPO Center, Hilversum, Netherlands).
9. De Waal, Andre, and Orij, Ruben, and Rosman, Jantien and Zevenbergen, Marijke, (2014) "Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 7 No.1.
10. Morgan, Andrew and Anthony, Sarah, (2008) "Creating a high-performance workplace: a review of issues and opportunities" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 10, No. 1.
11. Rice, President, and Blessing white, CEO (2007) "Driving long-Term Engagement through a High-Performance culture".

C. Net

1. Maccoby, M., (2004),"Only the Brainiest Succeed", RTM", Vol. 44, No. 5,.
2. Pode, A., (2000) "The Business Intelligence Page", Adam Pode. <http://www.podeiboro.ac.uk/>. pp. 1-11.