

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2022 / 2023.

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز
- دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع
القالا-

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

د. كافي فريدة

من إعداد الطالبتين:

حميرية صفاء

بريشني صابرين

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وتشخيص الدور الذي يؤديه استخدام الذكاء الإستراتيجي بأبعاده الخمسة (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة -مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة- بما يتلاءم والأسواق التي تتواجد فيها. وشملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة شاملة مكونة من (40) موظف لدى مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة، وبذلك فقد تم استخدام أساليب إحصائية مناسبة وهي (SPSS-22) لتحليل بيانات هذه الدراسة. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن تطبيق الذكاء الإستراتيجي بأبعادها الخمسة له دور واضح في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة، كما تسعى المؤسسة المبحوثة عبر تبنيها أبعاد الذكاء الإستراتيجي لجذب العملاء وتعزيز علاقتها بهم، وذلك لنيل رضاهم وولائهم لها. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات المهمة أبرزها ضرورة قيام المؤسسات الجزائرية بتعزيز ودعم الذكاء الاستراتيجي كمطلب أساسي لتحقيق أداء متميز بها، وذلك لمواجهة تحديات المنافسة، بما ينعكس على تحسين جودة خدماتها وتحقيق مزايا تنافسية.

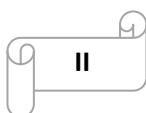
الكلمات المفتاحية:

ذكاء إستراتيجي - أداء متميز - مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.

Abstract

The study aimed at clarifying and finding the relationship and the role of strategic intelligence in its dimensions (foresight, thinking systems logic, future vision, motivation, partnership) in achieving outstanding performance, and the questionnaire was used as a means of collecting data and information on the variables of the study, as it was distributed to a sample of (40) administrative staff at the level of Algeria Mobilis Telecom Branch, During the period from May 01 to May 20, 2023, based on the El kala statistical program SPSS, the results of the study found a statistically significant role for strategic intelligence on the outstanding performance of the organization in question and on the basis of these findings of the study, a set of recommendations were proposed that contribute In adopting and enhancing the role of strategic intelligence in achieving the outstanding performance of Algiers Mobilis, the branch of the Kala.

Keywords: Strategic intelligence, outstanding performance.



الإهداء

إلى الروح التي فارقتني في الحياة لكنها لم تفارق قلبي أُمِّي الغالية "فطيمة الزهرة" أسكنه

الله فسيح جناته .

إلى من أحمل اسمه بكل فخر.. إلى من علمني معنى العطاء والثقة بالله، أطل الله بقاءه، وألبسه ثوب الصحة والعافية...

أبي الغالي "رضا".

إلى سندي في الحياة، إلى من بهم أكون، إلى فراشات قلبي إخوتي: خلود، عبير، عبد النور، أحمد عبد الشكور.

إلى من هم عائلتي الثانية: جدي الغالية "ملكة" وعماتي (لطيفة، ليندة، صبرينة، أوريدة، حياة) وعمي الوحيد عادل.

إلى من هم قطعة من الروح: جدي "حسني" وجدي "إبراهيم" وخالي العزيزة "نبيلة".

إلى من كانت لي مخلصه... إلى من ساندتني بكل صدق.. إلى من كانت لي رزقا من الله، صديقتي وأختي التي لم تنجبها

أُمِّي "شيماء".

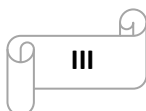
إلى صديقة دربي ورفيقة عمري التي تعبت معي في هذا المشوار : "صابرين"

إلى أصدقاء العمر: فريال، حليلة، أميرة

إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

صفاء حمائية



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات"

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، إلى من بها كبرت وعليها

إعتمدت، إلى فراشة قلبي "أمي الغالية فضيلة صحراوي".

إلى سندي في الحياة، إلى من به أكون، إلى الذي سهر وتعب من أجلنا، إلى من قدم لي كل الدعم وكان مصدر قوتي في

الحياة، إلى الرجل العظيم "أبي مراد".

إلى نور عيني، إلى من هو رفيقي وصديقي أخي الوحيد "زكرياء".

إلى من أضاءت لي الحياة بوجودهم، إلى من هم سندي ومن بهم أكون أخوتي: "إيمان، إلهام".

إلى جدي العزيز والغالي على قلبي: "مختار".

إلى صديقة دربي ورفيقة عمري التي تعبت معي في هذا المشوار: "صفاء".

إلى رفيقة عمري منذ الصغر: "روميصة".

إلى عائلتي "بريشني"، "صحراوي"

إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

بريشني صابرين

شكر و عرفان

يسعدنا بعد حمد الله وشكره أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير، وبأخلص آيات الاحترام والعرفان بالجميل للأستاذة الفاضلة الدكتورة "كافي فريدة" التي أنارت لنا الطريق بعلمها الغزير وتوجيهاتها السديدة، والتي كانت لإرشاداتها القيمة وروحها الطيبة الفضل الأكبر في إنجاز هذا البحث. كما نتوجه بوافر التقدير والامتنان لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد الطارفعلى مساعدتهم وتوجيهاتهم المفيدة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه.

كما لا يوفتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد وأخص بالذكر صوفيا. وأخيرا نتوجه بخالص شكرنا وعظيم تقديرنا لوالدينا وعائلتنا لكل ما قدموه في صبر وصمت حتى يكتمل هذا البحث ويرى النور.

لكل هؤلاء أقول: شكرا

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(05)	نموذج الدراسة.....	01
(16)	مراحل الذكاء الإستراتيجي.....	01-01
(25)	أبعاد الذكاء الإستراتيجي.....	02-01
(28)	تطبيقات الذكاء الإستراتيجي.....	03-01
(59)	المهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.....	01-03
(61)	المهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة.....	02-03
(66)	نموذج الدراسة.....	03-03
(69)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	04-03
(70)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....	05-03
(71)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....	06-03
(72)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	07-03
(73)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	08-03

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(14)	خصائص الذكاء الإستراتيجي.....	01-01
(18)	مراقبة الذكاء الإستراتيجي لمؤشرات إنبثاق الفرص والتهديدات.....	02-01
(67)	درجة مقياس ليكرت الحماسي ScaleLikert.....	01-03
(68)	معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرومباخ.....	02-03
(69)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	03-03
(70)	. توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....	04-03
(71)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....	05-03
(71)	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الوظيفة.....	06-03
(72)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	07-03
(74)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستشراق.....	08-03
(75)	وصف فقرات بعد التفكير بمنطق النظم.....	09-03
(75)	وصف فقرات بعد الرؤية المستقبلية.....	10-03
(76)	وصف فقرات بعد الدافعية.....	11-03
(77)	وصف فقرات بعد الشراكة.....	12-03
(78)	وصف فقرات محور الأداء المتميز.....	13-03
(79)	معامل الارتباط بيرسون.....	14-03
(80)	العلاقة بين الاستشراق والأداء المتميز.....	15-01
(80)	العلاقة بين التفكير بمنطق النظم والأداء المتميز.....	16-03
(81)	العلاقة بين الرؤية المستقبلية والأداء المتميز.....	17-03
(82)	العلاقة بين الدافعية والأداء المتميز.....	18-03
(83)	العلاقة بين الشراكة والأداء المتميز.....	19-03
(84)	العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز.....	20-03
(84)	الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز.....	21-03

جدول المحتويات

الصفحة	المحتوى
(I)	- الملخص.....
(II)	- Abstract.....
(III-IV)	- إهداء.....
(V)	- شكر و عرفان
(VI)	- قائمة الأشكال.....
(VII)	- قائمة الجداول.....
(X-VIII)	- جدول المحتويات.....
(1)	- مقدمة.....
(9)	الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي.....
(10)	- تمهيد
(11)	المبحث الأول: عموميات حول الذكاء الإستراتيجي.....
(11)	المطلب الأول: نشأة وتطور الذكاء الإستراتيجي.....
(12)	المطلب الثاني: مفهوم الذكاء الإستراتيجي وخصائصه.....
(15)	المطلب الثالث: أهمية الذكاء الإستراتيجي.....
(16)	المبحث الثاني: مراحل وأدوار الذكاء الإستراتيجي ومبادئه.....
(16)	المطلب الأول: مراحل الذكاء الإستراتيجي.....
(17)	المطلب الثاني: أدوار الذكاء الإستراتيجي.....
(21)	المطلب الثالث: مبادئ الذكاء الإستراتيجي.....
(22)	المبحث الثالث: أبعاد وشروط ونماذج الذكاء الإستراتيجي ومجالات الإستثمار فيه.....
(22)	المطلب الأول: أبعاد الذكاء الإستراتيجي.....
(25)	المطلب الثاني: نماذج الذكاء الإستراتيجي.....
(27)	المطلب الثالث: مجالات الاستثمار في الذكاء الإستراتيجي.....

(29)	- خلاصة الفصل.....
(30)	الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية.....
(31)	- تمهيد.....
(32)	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأداء المتميز.....
(32)	المطلب الأول: التطور التاريخي للأداء المتميز.....
(33)	المطلب الثاني: مفهوم الأداء المتميز.....
(37)	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الأداء المتميز.....
(39)	المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء المتميز.....
(39)	المطلب الأول: مبادئ الأداء المتميز ومقوماته.....
(41)	المطلب الثاني: أبعاد الأداء المتميز.....
(43)	المطلب الثالث: دوافع ومداخل تحقيق الأداء المتميز.....
(47)	المبحث الثالث: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز.....
(47)	المطلب الأول: المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأداء المتميز.....
(50)	المطلب الثاني: النماذج العالمية للأداء المتميز.....
(52)	المطلب الثالث: دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز.....
(53)	- خلاصة الفصل.....
(54)	الفصل الثالث: دراسة دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة.....
(55)	- تمهيد.....
(56)	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة اتصالات الجزائر: MOBILIS فرع القالة.....
(56)	المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر.....
(59)	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر: MOBILIS.....
(61)	المطلب الثالث: معلومات عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة.....
(63)	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.....
(63)	المطلب الأول: إجراءات، أدوات، وأساليب الدراسة الميدانية.....
(65)	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.....
(66)	المطلب الثالث: نموذج الدراسة الميدانية.....
(69)	المبحث الثالث: تحليل ووصف متغيرات ونتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....

(69)	المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة.....
(73)	المطلب الثاني: وصف وتشخيص أبعاد متغيرات الدراسة.....
(79)	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.....
(86)	- خلاصة الفصل.....
(87)	- الخاتمة.....
(92)	- قائمة المصادر والمراجع.....
(97)	- قائمة الملاحق.....

مقدمة

إن ما أحدثته التغيرات والتطورات السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة في جميع الميادين، وما نتج عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري على الصعيد النظري والتطبيقي للمؤسسة بات من الضروري على المؤسسات السعي إلى التطوير والمواكبة لكل الأوضاع الحديثة، ما يجعلها تتسم بالديناميكية والتجديد والبحث عن المزيد من الكفاءة والتميز، لتعمل على إستمراريتها والحفاظ على مكانتها وزيادة قدرتها في التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك البحث عن أساليب علمية ملائمة تمكنها من استشراف المستقبل والاستعداد لمواجهة التطورات والتغيرات المتلاحقة.

لذلك فالمؤسسات أصبحت تسعى لتستخدم الذكاء الإستراتيجي كمصدر رئيسي للتحكم بمصيرها وتأكيد قدرتها على التوجه بصورة صحيحة، لأن التعقد البيئي يجعل رؤية المستقبل غير واضحة وبالتالي تصبح إستراتيجيتها مهددة، ولهذا فهي تحتاج للذكاء الإستراتيجي لمعرفة مستقبلها ورؤية النتائج من خلال توقع التغير والبحث عن الفرص الجديدة بما تتلائم مع رغبات المستفيدين.

ويعد سعي المؤسسات لكي تحقق التميز في الأداء من أكثر الموضوعات أهمية، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز، والتفرد في أدائها، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح، إحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، فالتميز في الأداء يتجسد في مدى قدرة المؤسسات على إرضاء المتعاملين من خدمتهم على الوجه الأمثل، وذلك يتحقق عبر برامج الأداء المتميز لتمكينها من الاستجابة الفاعلة لتحديات العصر الجديد وتطوير أدائها، فالتميز يعكس تعلق المؤسسات بأهدافها وقدرتها على الإنجاز بالاستجابة الأفضل للمستفيدين والجودة الأعلى، الكفاءة الأفضل.

وهنا تظهر جليا حقيقة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز، حيث يرتبط الذكاء الإستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد أو المفكر الإستراتيجي، التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المؤسسة ومواجهة حالات اللاتأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها، مما يستوجب فهما واسعا لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن أفضل السبل والإمكانيات التي تعمل على تحقيق المكانة المرموقة، الموقع المتميز للمؤسسة، وذلك من خلال التفوق على الآخرين (المؤسسات المنافسة)، كما هو الحال بالنسبة للأداء المتميز الذي يعبر عن مدى قيام المديرين بمهامهم وفق معايير محددة، من خلال تبني ثقافة الجودة والقيام بعملية تحسين وتقييم الأداء حتى يتم الوصول للأداء الأفضل أو التميز الذي يحقق النجاح الإستراتيجي.

1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق حول كل من الذكاء الإستراتيجي وكذا الأداء المتميز، وما يلعبه دور المورد البشري في المؤسسة الذي يعتبر الهدف الأساسي لأي مؤسسة، يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع

القالا؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سيتم الإجابة أولا على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز؟
- هل هناك تباين في تطبيق أبعاد الذكاء الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة؟
- هل يوجد تحقيق كبير للأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة؟

2. فرضيات الدراسة:

- قصد الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية المطروحة، تم وضع ثلاث فرضيات رئيسية لأجل التوصل لأهداف الدراسة، يمكن توضيحها من خلال ما يلي:
- الفرضية الرئيسية:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة" والتي بدورها تنقسم إلى خمسة فرضيات فرعية كمايلي:
- الفرضية الفرعية الأولى:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستشراف والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة".
- الفرضية الفرعية الثانية:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التفكير بمنطق النظم والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة".
- الفرضية الفرعية الثالثة:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية المستقبلية والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة".
- الفرضية الفرعية الرابعة:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الدافعية والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة".
- الفرضية الفرعية الخامسة:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الشراكة والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة".

3. دوافع اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب تقف وراء اختيار هذا الموضوع بالذات، أبرزها:

-الدوافع الذاتية: تمثلت في:

- الرغبة الشخصية؛
- الموضوع ضمن مجال التخصص؛
- الفضول وحب المعرفة بالإضافة إلى اعتبار هذا الموضوع من المواضيع الشيقة.

-الدوافع الموضوعية: تمثلت في:

- الدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسات في اقتصاديات الدول؛
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات، وما يمكن أن يقدمه من نتائج تخدم مصالحها ومصالح زبائننا.

4.أهمية الدراسة:

يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- مساهمة هذا البحث في تركيز اهتمام الباحثين الأكاديميين والممارسين لموضوع الرشاقة الإستراتيجية وأهمية دراسة تأثيره على رفع فعالية وأداء المؤسسات وتحقيقها للمقومات الأساسية المتمثلة في رضا العميل عن الخدمة المقدمة؛
- محاولة تحسيس المهتمين وبوجه خاص القائمين على المؤسسات بضرورة إعطاء أهمية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي ضمن وظائف المؤسسة باعتباره أداة فعالة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد من جهة وبقاؤها واستمراريتها من جهة أخرى.

5.أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- إبراز أهمية تبني المؤسسات لأبعاد الذكاء الإستراتيجي ومختلف سياساته؛
- التعرف على الكيفية التي تتمكن بها المؤسسة من استغلال ذكاؤها الإستراتيجي لتحسين أدائها وتحقيقها للأداء المتميز.
- التعرف على واقع الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات خاصة في المؤسسة محل البحث؛
- تقديم بعض الاقتراحات المهمة التي قد تسهم في تفعيل أبعاد الذكاء الإستراتيجي المطبقة في المؤسسة محل البحث؛
- لفت انتباه الباحثين والممارسين الأكاديميين إلى أهمية هذا الموضوع الحديث والمتخصص.

6..المنهج المتبع وأدوات الدراسة:

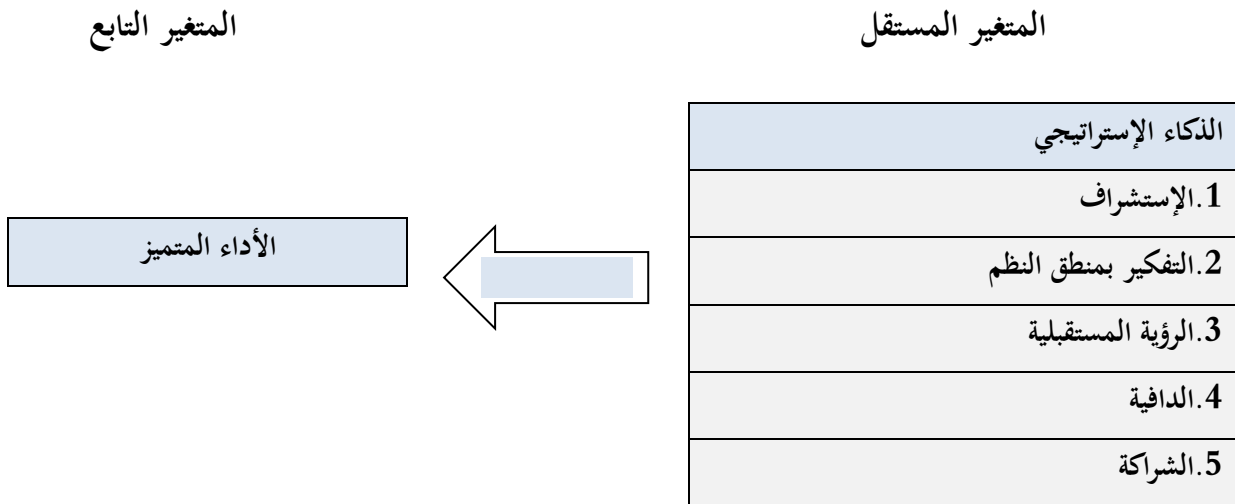
بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات مدى صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أنسب المناهج المستخدمة في دراسة الظواهر الاجتماعية عموما ووفي مجال الاقتصاد والتسيير على وجه الخصوص، كما سيتم الاعتماد كذلك على منهج دراسة الحالة وذلك عند إسقاط ما سيتم تناوله في الدراسة النظرية

على ما هو معمول به في المؤسسات الجزائرية، من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة، كما تم استخدام أسلوب المسح الشامل في الجانب التطبيقي، وتمثلت أدوات الدراسة في:

- المصادر الثانوية: تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمذكرات والدوريات والمجلات والمواقع الإلكترونية.
- المصادر الأولية: تم الاعتماد على: الملاحظة، الاستبيان، كما هو موضح في الفصل الثالث ضمن أدوات الدراسة الميدانية واستخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

7. نموذج الدراسة: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومعاينتها الميدانية تصميم نموذج فرضي كما هو مبين في الشكل رقم (1) الذي يشير إلى العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي بوصفه متغيرا مستقلا وتحقيق الأداء المتميز بوصفه متغيرا تابعا.

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

8. حدود الدراسة: لكل دراسة حدود مكانية، زمنية، وبشرية، وعليه فقد حددت حدود هذه الدراسة كالآتي:

- الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة.
- الحدود البشرية: مجموعة موظفين المؤسسة المبحوثة، وقد بلغ عدد العينة 40 موظف.
- الحدود الزمنية: تمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الفترة الممتدة من أكتوبر 2022 إلى غاية جوان 2023، أما فيما يخص الدراسة الميدانية تمثل مدتها في الفترة الممتدة من 01 ماي 2023 إلى غاية تاريخ 20 ماي 2023.

9. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى موضوع الذكاء الإستراتيجي وأيضاً الأداء المتميز ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي

1. الدراسة الأولى: إيناس هشاش، 2018-2019، دور الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي - دراسة حالة لمؤسسة الشقق لصناعة البطاريات - عين مليلة - ولاية أم البواقي " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

هدفت الدراسة لمعرفة دور الذكاء الإستراتيجي من خلال أبعاده في دعم التميز المؤسسي. أما أهم النتائج المتوصل إليها: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي على التميز المؤسسي. وقد توصلت الدراسة إلى إعطاء الذكاء الإستراتيجي أهمية كبيرة وذلك لما يحققه من مميزات تمنح المنظمات المعلومات التي تحتاجها لمواجهة التغيرات في البيئة واتخاذ القرارات. وكذا تنمية الوعي الإستراتيجي للقادة في المنظمات بالظروف الملحة التي يلعبها الذكاء الإستراتيجي لتعزيز التميز في منظماتهم.

ويتمثل الاختلاف بين الدراستين في كون أن هذه الدراسة اهتمت بدراسة متغير واحد تحت عنوان دور الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي، على اختلاف هذه الدراسة فهي تعمل على معرفة دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة لسنة 2023.

2. الدراسة الثانية: فدوى عمر عبد الله أبو عياد، 2016، الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات - دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة - رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر - غزة - 2016.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج المتحصل عليها وهي أن درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على عناصر الذكاء الإستراتيجي. وقد اقترحت الدراسة ضرورة التركيز على تطوير المهارات المتعلقة ب(تفكير النظم - الرؤية المستقبلية) لدى المديرين العاملين بالمؤسسة، وضرورة امتلاك التكنولوجيا الحديثة.

الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية تمثل في دراسة متغير واحد وهو الذكاء الإستراتيجي وكان هذا الاختلاف في هذه الدراسة حول " الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات، على اختلاف هذه الدراسة فهي تعمل على معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة لسنة 2023.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالأداء المتميز

1. الدراسة الأولى: ألفة عبد إبراهيم أبو صفية، 2018، أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز - دراسة تطبيقية للجامعة الإسلامية بغزة - مذكرة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز من خلال دراسة تطبيقية في الجامعة الإسلامية بغزة. ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها: القدرة على منافسة الجامعات المحلية والعربية وتفوقها على الجامعات المحلية في عدة مجالات، والاهتمام بمجال البحث العلمي بدرجة كبيرة وتحمل المسؤولية والاهتمام بتحسين جودة بيئة العمل.

الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية تمثل في دراسة متغير واحد وهو الأداء المتميز وكان هذا الاختلاف في هذه الدراسة حول أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، على اختلاف هذه الدراسة فهي تعمل على معرفة دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة لسنة 2023.

2. الدراسة الثانية: خلفي مريم حسناء، 2017، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي - دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي" مذكرة مكملّة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين. ومن أهم النتائج المتوصل إليها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات و الأداء المتميز، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وتميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي.

واقترحت الدراسة تطبيق مفاهيم الأداء المتميز لما يضمن تحديد الأهداف كل فرد ومجموعة لما يصب في مصلحة تميز المؤسسة.

الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية تمثل في دراسة متغير واحد وهو الأداء المتميز وكان هذا الاختلاف في هذه الدراسة حول دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، على اختلاف هذه الدراسة فهي تعمل على معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة لسنة 2023.

11. هيكل الدراسة:

لقد حددت إشكالية الدراسة إطار متعدد الأبعاد، الأمر الذي استدعى إلى ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد وبجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة جاءت كالتالي:

الفصل الأول: تضمن هذا الفصل الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق إلى مدخل مفاهيمي حول الذكاء الإستراتيجي في المبحث الأول، ثم تم تناول مراحل وأدوار الذكاء الإستراتيجي ومبادئه في المبحث الثاني، ومن ثم التطرق إلى أبعاد وشروط فعالية الذكاء الإستراتيجي ومجالات الاستثمار فيه في المبحث الثالث.

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل الأداء المتميز: مقارنة نظرية، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية، حيث خصص المبحث الأول إلى مدخل مفاهيمي للأداء المتميز، ثم تم تناول أساسيات الأداء المتميز في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى

الفصل الثالث (الميداني): تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لفرع القالة، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة اتصالات الجزائر: MOBILIS لفرع القالة في المبحث الأول، ثم تم عرض منهجية الدراسة الميدانية القائمة أساسا على أداة الاستبيان بالتفصيل في المبحث الثاني، ومن ثم تم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لفرع القالة في المبحث الثالث والأخير.

الفصل الأول:

الإطار النظري للذكاء

الإستراتيجي

تمهيد:

إن التحديات المعاصرة والتغيرات السريعة وظروف عدم التأكد التي تواجه المؤسسة بمختلف أشكالها فرضت على المدراء والقادة تبني إستراتيجيات واتجاهات جديدة لإدارتها وقيادتها، للتفوق على منافسيها ولمواجهة هذه التحديات التي تعصف بالمؤسسة برزت مصطلحات ومفاهيم جديدة تتلائم مع طبيعة العالم المعاصر، ومن أهمها ظهور مصلح الذكاء الإستراتيجي كأحد أهم الأدوات نجاعة لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

لذلك فقد أصبح الذكاء الإستراتيجي يعتبر من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري رغم محدودية تطبيقاته في منظمات الأعمال، حيث يعتبر الخيار الأفضل في تزويد المنظمة بالمعلومات التي تحتاجها حول محيط الأعمال بما يمكنها من توقع أي تغير قد يحدث في محيطها وتصميم خياراتها الإستراتيجية من خلال اكتسابها القدرة على التجديد والتركيز على النواحي الإستراتيجية للتنبؤ بالمتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة، وإظهار سرعة التفاعل مع متطلبات الظروف والأسواق، وبناء استراتيجيات هادفة للاستجابة السريعة لها.

ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل في محاولة للوصول إلى فهم علمي شامل ودقيق للذكاء الإستراتيجي من جهة، ولتسليط الضوء على مختلف المفاهيم والأساسيات المرتبطة بسبل تحقيقه من جهة أخرى وذلك وفقاً للتقسيم التالي:

المبحث الأول: عموميات حول الذكاء الإستراتيجي

المبحث الثاني: مراحل وأدوار الذكاء الإستراتيجي ومبادئه

المبحث الثالث: أبعاد وشروط فعالية الذكاء الإستراتيجي ومجالات الاستثمار فيه

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الذكاء الإستراتيجي

في الوقت الذي أصبح فيه الحصول على المعلومات الإستراتيجية أمراً مستعصياً، ظهر الذكاء الإستراتيجي كأحد أهم المواضيع التي تقود المنظمة نحو مواجهة التحديات واتخاذ القرارات التي تحدد مسارها نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد من جهة وبقاؤها واستمرارها من جهة أخرى، ذلك من خلال القدرة على مسيرة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال والتكيف مع التغيرات التي تنتج عنها.

المطلب الأول: نشأة وتطور الذكاء الإستراتيجي

يعد أصل الذكاء الإستراتيجي راجع إلى العصور القديمة، فقد كان المفكر (Sun Tzu) أول من أشار في كتبه إلى أهمية الذكاء الإستراتيجي في القرن الرابع قبل الميلاد، وذلك بقوله: " إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فلن تخاف من نتائج مئة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف عدوك فسوف تعاني من هزيمة مقابل كل انتصار، أما إذا لم تعرف نفسك ولم تعرف عدوك فأنت أحمق وسوف تواجه الهزيمة في كل المعارك، وهذا دلالة على أهمية الذكاء الإستراتيجي للقائد في جمع معلوماته عن العدو أو المنافس. وكانت وكالة الاستخبارات الأمريكية (CIA) أول من استخدم هذا النوع من الذكاء في توقيع اتفاقيات الحد من التسلح في العالم، فقد وظفت الوكالة الذكاء الإستراتيجي في عملية جمع المعلومات وتحليلها وتقديمها جاهزة للسياسيين وصناع القرار لمساعدتهم في تقديم القرارات الحاسمة. وألف الكاتب شيرمان كنت (Sherman Kent) العضو السابق في وكالة الاستخبارات الأمريكية - العديد من الكتب التي تناولت دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق السلام والتجسس وشن الحروب العسكرية.

وتوسع أفق استخدام الذكاء الإستراتيجي خارج نطاق الشؤون العسكرية ليشمل مجتمع الأعمال والمنظمات التجارية، حيث تم إنشاء ما يسمى " مجتمع الذكاء الإستراتيجي " في بداية القرن الحادي والعشرين داخل العديد من المنظمات في أوروبا وأمريكا بهدف توفير المعلومات للإدارات العليا، وتدريب الكوادر الإدارية على هذا النوع من الذكاء في مختلف مجالات الأعمال (الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والعلمية).¹

وظهرت في العديد من الدول شركات خاصة تقدم خدمات الذكاء الإستراتيجي من حيث إجراء التحليلات الاقتصادية وتطبيقها في أعمال المؤسسات والمنظمات، والتنبؤ بنمو الإنتاج في السوق، وتوفير المعلومات المطلوبة لأصحاب القرار، وكانت شركة أرمادا (Armada) من أوائل الشركات في تقديم خدمات الذكاء الإستراتيجي في مختلف المجالات (بيع بالتجزئة، والرعاية الصحية، والنقل، والخدمات المالية، وتطوير المرافق العامة).

¹ سعاد حرب قاسم، 2012-2011، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 14.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

وبناء على تجربة القادة الناجحين في إدارة الأعمال، فقد تم ربط الذكاء الإستراتيجي بخمسة عناصر أساسية وهي (الإستشراف، الشراكة، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية)، حيث سجل بعض القادة الإداريين نجاحا في بعض هذه العناصر، أما الآخرون مثل (بيل جيتس، أندري جروف، وجاك ولش) فقد سجلوا مستويات عليا في تحقيق هذه العناصر جميعها. واستحدثت العديد من الشركات والمنظمات وظيفة " مدير الذكاء الإستراتيجي"، وتواصل هذه المنظمات اليوم بناء ذكاءها الإستراتيجي وتطويره من خلال التعاقد مع المختصين في التحليلات الأساسية والتي تشكل أساسا في اتخاذ قرارات الإدارة العليا في العديد من القضايا الهامة مثل الاندماج مع مؤسسات أخرى واستحداث خطوط إنتاج جديدة.¹

المطلب الثاني: مفهوم الذكاء الإستراتيجي وخصائصه

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الذكاء الإستراتيجية والتعرف على خصائصه

1. مفهوم الذكاء الإستراتيجي:

قبل التطرق إلى مفهوم الذكاء الإستراتيجي سنقوم بتعريف كل من مصطلح الذكاء ومصطلح الإستراتيجية.

أ- مفهوم الذكاء:

✓ **الذكاء لغة:** يعني تمام الشيء، ومنه الذكاء في تمام السن ومنه الذكاء في الفهم، وهو أن يكون فهما تاما سريع القبول لا يكون إلا عند الإنسان العاقل القادر على التدبير في الأشياء والعالم المحيط به، وجاء في معجم اللغة العربية المعاصرة انه " القدرة على التحليل، والتركيب، والتميز، والاختيار، والتكيف إزاء المواقف المختلفة، " ذكاء المرء محسوب عليه"، ومنه الذكاء الإجتماعي: حسن التصرف في المواقف والأوضاع الاجتماعية، ذكاء اصطناعي: قدرة آلة أو جهاز ما على أداء بعض الأنشطة التي تحتاج إلى ذكاء مثل الإستدلال الفعلي والإصلاح الذاتي. وهو أهم النعم العظيمة التي ميز الله سبحانه وتعالى بها الإنسان عن سائر المخلوقات.

✓ **الذكاء اصطلاحا:** عرف الذكاء اصطلاحا من قبل عدد من الكتاب في علم النفس والسلوك، بالإضافة إلى (معجم المصطلحات النفسية والتربوية) بأنه: " القدرة العقلية الفطرية العامة التي يمتلكها الفرد أو هو مقدرة عامة لدى الفرد يكيف بها تفكيره عن قصد لما يستجد عليه من مطالب"².

¹ محمد حسين الطائي، نعمة عباس الخفاجي، 2008، " نظم المعلومات الإستراتيجية من منظور الميزة الإستراتيجية"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص170.

² الهاشمي ربيعي، 2020-2021، " دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، ص16.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

من التعاريف السابقة نستنتج أن الذكاء هو مجموعة القدرات التي تقوم بالعمليات العقلية تعمل على تحقيق الأهداف المحددة، فالذكاء هو القدرة السلوكية للتكيف مع البيئة لتجنب الصعاب وحل المشكلات. والذكاء بصفة عامة هو القدرة على الإدراك.

ب- تعريف الإستراتيجية:

الإستراتيجية حسب بورتر: هي "عملية تكوين وضع منفذ للمنطقة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة المختلفة عما يؤديه المنافسون"، كما يعرف بأنها الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة لتحقيق اهدافها ورسالتها، وبمعنى أوسع هي الوسيلة للوصول إلى النهايات¹.

ج- مفهوم الذكاء الإستراتيجي:

هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد مفهوم شامل للذكاء الإستراتيجي حيث تعددت مفاهيمه ومن بينها نذكر منها كالاتي:

عرف الباحث عطا الذكاء الإستراتيجي على أنه: "القدرة على وضع التصورات وتصميم الإستراتيجيات بطرق مبتكرة وذلك بهدف فهم وإدراك جميع العوامل المؤثرة في المؤسسة في سبيل مواجهة التغيرات المحيطة في الحاضر والمستقبل".
كما عرف الذكاء الإستراتيجي على أنه: "عملية ترتبط بجمع بيانات ومعلومات ومعالجتها وفقا لأهميتها وذلك بالتخطيط الدقيق واتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة، خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة"².
كما عرفه Maccoly: "بأنه ذلك الذكاء الذي يتمتع به قادة المنظمات وأبعاده (الإشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية، القدرة على تحفيز العاملين)".³

تعريف Kuhlmann et al: "يمثل الذكاء الإستراتيجي عملية ابتكار خرائط طريق توجه صنع القرارات على اتخاذ قرارات صائبة بصورة أكثر وعيا، وذلك من خلال توفير المعلومة في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وبالجودة والدقة اللازمة التي تسمح باتخاذ قرارات صائبة".

كما عرف Bournois et P.J.Romani: الذكاء الإستراتيجي على أنه: "هو أداة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية وحتى الداخلية لصناع القرار في الوقت المناسب وبالقدر المناسب لدعم عملية التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية".¹

¹محمد الحمدي الماضي، 2017، إدارة إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، الطبعة 12، القاهرة، ص19.

²ربي عبد العزيز حبيب الحبيب، مي عبد الرحمان منصور السلطان، 2 أيلول 2021، "أثر إبعاد الذكاء الإستراتيجي على أداء العاملين، دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم"، مشروع بحثي مقدم إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، العدد35، المجلة العربية للنشر العلمي، ص92.

³Jean-Pierre Kruger and Rene Pellissier, 2010, A Study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long- term insurance industry in South Africa, Unpublished Master thesis, University of south Africa, P 99

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

كما سبق نستنتج أن الذكاء الإستراتيجي هو أداة مهمة بالنسبة للمنظمات وهو أحد مصادر القوة الإستراتيجية أي بصفة أخرى هو دعامة أساسية في التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، مما يسمح لصناع القرار بإتخاذ قرارات صائبة، وهو عملية جمع المعلومات الإستراتيجية ومعالجتها ثم تحليل ونشرها بهدف الوصول إلى نتائج أو قرارات هامة.

2. خصائص الذكاء الاستراتيجي

يتسم الذكاء الإستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات نستخلص منها:

الجدول (01-01): خصائص الذكاء الإستراتيجي

الباحثين	خصائص الذكاء الاستراتيجي
(thom&kim)	تمر بخمس مراحل وهي: _ مرحلة الإستشعار بمؤشرات التغيير الداخلية والخارجية وتشخيص على مستوى المنظمة. _ الجمع للبيانات ذات المغزى. _ التنظيم للبيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات. _ المعالجة للبيانات وتحويلها إلى معلومات. _ الاستخدام للمعلومات في صناعة القرارات ووضع وتحديد إجراءات تنفيذه.
(Me dowell)	_ إن عملية الذكاء الإستراتيجي لا بد أن تطبق لتبين الفهم الخاطئ بأن الموضوعات التي يعالجها هذا النمط من الذكاء (واسعة، وسريعة التغيير، وغير دقيقة إلى حد ما، ويصعب تحديد تفاصيلها). _ أنها عملية تعتمد بأساليب تحليلية مختلفة تماما عن الأساليب التي تعتمد عليها عمليات الذكاء التقليدية، وبما يجعل إدارتها تتحسب للنتائج وتحصر على الإبداع في خدمة المستفيدين من المعلومات التي توفرها.
(Degnaro)	_ دعم الذكاء الإستراتيجي لصناع القرار بصفتهم إستراتيجيون. _ يجسد حماية فكرية للقدرة التنافسية للمؤسسة.
(Kuhlmann)	_ اعتماده بنتائج (التنظيم التكنولوجي والرؤى التكنولوجية، وتحليل التغيرات في صياغتها). _ تجسيده الرؤى والخيارات التكنولوجية في تلك السياسات..

المصدر: دليل عبد الرحمان، وأنجا عبد الكريم، 2020-2022، "دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز دراسة ميدانية لجامعة أحمد دراية لأدرار"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار-الجزائر، ص ص4-5.

¹العلامية محمد علي، 2014، "أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرارات، دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال عناية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص3.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

وفي إطار هذه الخصائص المقدمة يتضح لنا أن أهمها يتبين في دعم لصناع القرارات وصياغة السياسات، وتوافره لهم عند حاجتهم إليه (في الوقت المناسب)، مع وجوب أن يكون هادفا لزيادة قيمته، وأن تنسق أنشطته في مركز المنظمة من قبل إدارة مركزية، مع رصده وتحليله للقضايا الأساسية ذات الصلة بإستراتيجية المنظمة¹.

المطلب الثالث: أهمية الذكاء الإستراتيجي

تتضح أهمية الذكاء الإستراتيجي من خلال درء المخاطر التي تواجه منظمات الأعمال ووصف الفرص والتهديدات بصورة تساعد المديرين في تحديد برامج المنظمة وتوفير سبل الدعم للأهداف التشغيلية من خلال التنبؤ بالتحديات المستقبلية وجعل المنظمات تتمكن من التعامل مع ما يواجهها من تحديات وتوفير الفرص لتعزيز النجاح والتميز، فضلا عن إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المنظمات، وإعطاء إنذار مبكر بالحاجة إلى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات مختلفة، كما يلعب دورا في بناء المنظمات وإدارتها ويساهم بشكل كبير في نمو المنظمات.

والذكاء الإستراتيجي يقوم بتوفير المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليتمكنوا من صنع القرارات المستقبلية، وتوفير المعلومات التي تساعد في توقع التغيرات في بيئة منظمات الأعمال، وتصميم الإستراتيجيات المناسبة التي ستحقق قيمة للزبون وتحقيق نمو وأرباح للمنظمات، كما تظهر أهمية الذكاء الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية والمساعدة في بناء الذاكرة التنظيمية².

وتتجسد أهمية الذكاء الإستراتيجي أيضا كونه:

✓ أداة هامة بيد القادة بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الإستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية³؛

✓ بإعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المؤسسة من خلال التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها في التكيف مع العمليات والتكنولوجيات الجديدة وتزويدهم بالمعلومات الضرورية؛

✓ تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية والمستقبلية وتحقيق موقع تنافسي متقدم للمؤسسة؛

✓ إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة.

¹ دليل عبد الرحمن، أونجا عبد الكريم، 2020-2022، "دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز دراسة ميدانية لجامعة أحمد دراية لأدوار"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار-الجزائر، ص 4-5.

² وفاء معلم، رياض عيشوش، ديسمبر 2021، "أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي وكالة OOREDOO تبسة"، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد الثامن، العدد الثاني، مكان الصدور، ص 124.

³ عبد الله القرني، 2019، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرار لدى قادة المدارس بمدينة تبوك، كلية التربية، جامعة تبوك، العراق، ص 20

المبحث الثاني: مراحل وأدوار الذكاء الإستراتيجي ومبادئه

بعد استعراض نشأة الذكاء الإستراتيجي وتطوره التاريخي، وأهميته للمؤسسات، سنقوم بعرض أهم مراحل الذكاء الإستراتيجي، ومختلف الأدوار التي ينهض بها، كما سنناقش المبادئ التي يركز عليها.

المطلب الأول: مراحل الذكاء الإستراتيجي

يحدد الباحثون المختصون ست مراحل متتابعة مرتبطة بعملية الذكاء الإستراتيجي وهي:

1. **مرحلة الاستشعار Sensation**: بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية للمؤسسة.
2. **مرحلة الجمع Collection**: تركز على طرق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى.
3. **مرحلة التنظيم Organisation**: تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.
4. **مرحلة المعالجة Traitment**: تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
5. **مرحلة الإتصال Communication**: تتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.
6. **مرحلة الاستخدام Utilisation**: اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها¹.

الشكل (01-01): مراحل الذكاء الإستراتيجي



¹ العيداني إلياس، سماعيل عيسى، أكتوبر 2017، "المفهوم الحديث للذكاء الإستراتيجي في المنظمة وآلية تحقيق التفوق الإستراتيجي"، الملتقى الدولي الثاني حول الذكاء الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال كأساس لحوكمة العلاقات بين المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، ص2.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

المصدر: العيداني إلياس عيسى، أكتوبر 2017، "المفهوم الحديث للذكاء الإستراتيجي في المنظمة وآلية تحقيق التفوق الإستراتيجي"، الملتقى الدولي الثاني حول الذكاء الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال كأساس لحكمة العلاقات بين المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، ص2.

المطلب الثاني: أدوار الذكاء الإستراتيجي

تحدد أبرز أدوار الذكاء الإستراتيجي في الجوانب التالية:

1. دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التغيير: إن القضية الأهم هي المحافظة على بقاء المؤسسة في ظل التهديدات التي تواجهها والناجمة عن التغييرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، ويعد الذكاء الإستراتيجي أداة فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المؤسسة.

ويساعد الذكاء الإستراتيجي المؤسسة على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع التغيير وإدارته، وأشار رجل الأعمال (Hopewell) إلى أهمية الذكاء الإستراتيجي في توقع التغيير وإدارته في المقولة التالية: " في ظل التغييرات البيئية السريعة والتي تجعلنا نرى المستقبل غير واضح فإن هذا يجعل إستراتيجيتنا الحالية مهددة، نحن نحتاج إلى إستراتيجية متعلقة بتكوين المستقبل وليس التكيف مع التغييرات المستقبلية، فالذكاء الإستراتيجي هو لإجابة الحاضر والمستقبل، لا بل إن هذا الذكاء يجعلنا نكون مستقبلنا ونرى النتائج" وكما يوفر الذكاء الإستراتيجي للمدراء تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والإستراتيجيات والبرامج والتشريعات، ويمكنه فحص بيئة عمل المؤسسة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المؤسسة، ويوفر فرصة للمؤسسة لمعرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها، وهذا يساعد في توقع التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل وإدارتها، ووضع الإستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قد يحدث، ويمكن المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية.

ويتضح أن توظيف عناصر الذكاء الإستراتيجي في قيادة المؤسسة يساعد المدراء في التنبؤ بالمستقبل، وهذا يساعد المؤسسة على تغيير نشاطاتها وخدماتها بما يتلاءم مع رغبات المستفيدين، وإتخاذ القرارات الصائبة حول أي تغيير أو أزمة قد تواجه المؤسسة، وبالتالي تستطيع المؤسسة التكيف مع هذه التغييرات.

2. دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي: برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير، والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المؤسسات، وتجاوب التحديات المحيطة بها، ويساعد هذا الذكاء المؤسسة في معرفة التغييرات التي قد تحدث في السوق، والتكنولوجيات الجديدة، وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الإستراتيجية، والمنظمات التي تملك عمليات ذكاء إستراتيجي فعالة هي المؤسسات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

وفي مناقشة أهمية الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي أشار (Alden R , Taylor) المدير التنفيذي لشركة الرؤى الإستراتيجية (Strategic Insights)، وهي شركة متخصصة باستشارات الذكاء الإستراتيجي، " إن الشركات التي تعتمد بشدة على الذكاء التنافسي التقليدي لحماية موقع قيادتها قد تعرض بلايين الدولارات للخطر، لذلك فإن قادة الأعمال اليوم بحاجة إلى ما هو أكثر من مجرد فهم للحقائق والأحداث، فهم بحاجة إلى رؤية في دوافع المنافسين لاتخاذ القرارات حتى يتمكنوا من التحسب للتأثيرات التي قد ترمي إليها تلك الشركات المنافسة وفهم التهديدات المحتملة على طبيعة أعمالهم واتخاذ القرارات الإستراتيجية قبل الحدث التنافسي"، وبعد الحصول على هذا النوع من الرؤية هو ما يوفره الذكاء الإستراتيجي لقادة المؤسسات¹.

ويركز الذكاء الإستراتيجي بشكل أساسي على تحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية وإستراتيجياتهم الحالية، وفهم قدراتهم، ورسم تحركات المنافسين والزبائن الافتراضية من خلال تبادل المعلومات الإلكترونية، وأظهر دور الذكاء الإستراتيجي في التشخيص المبكر للفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة، من خلال مراقبته لمؤشرات انبثاق الفرص والتهديدات²، كما هو موضح في الجدول التالي رقم (01-02).

الجدول (01-02): مراقبة الذكاء الإستراتيجي لمؤشرات انبثاق الفرص والتهديدات

مجال الذكاء	تركيز الذكاء الإستراتيجي
نموذج الأعمال	- استبدال مصادر الموارد (المدخلات) - فاعلية السيولة النقدية - حماية براءات الاختراع
التسويق	- الاحتفاظ بمعدل الزبون - معدل تحول الزبائن نحو شركات أخرى، والقنوات التي يفضلونها - التحالفات ذات الأهداف الإعلانية Advertising Alliances
التسعير	- استخدام التسعير الديناميكي (المرن)
الإنتاج	- قوة التحول نحو النظام الرقمي - تحديد القاعدة التكنولوجية - إستراتيجية إعادة التنظيم
الإستراتيجية	- التحالفات الإستراتيجية - خطط التوجه نحو الزبون، والدخول في تجارب مباشرة معه

¹ سعاد حرب قاسم، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

² الطائي محمد عبد حسين والحفاجي، نعمة عباس، 2009، "نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص 234.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

- عمليات إدارة المعرفة - الرهانات التكنولوجية (معايير التكنولوجيا، سلوك الزبون مثلاً)	
- المرونة - الشراكات	المجهزون

Source :Pauker, Benjamin et al, 2000, **Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decisions**, Corporate Strategy Board, Executive Inquiry, p (6).

3. دور الذكاء الإستراتيجي في صناعة القرار:

للذكاء الإستراتيجي دور كبير في اتخاذ القرارات الناجحة في المؤسسات فهناك علاقة تربط بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة). بعملية اتخاذ القرارات الناجحة وما له من أهمية في مساعدة القادة ومتخذي القرار في المؤسسة.

✓ دور الاستشراف باتخاذ القرارات:

يلعب الاستشراف دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرارات فهو يساعد القادة أو متخذي القرار على التنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة وهو يقود القائد إلى استشراف المستقبل واتخاذ القرارات المناسبة، فعندما يكون متخذ القرار مدركاً بخبايا السوق والمنافسين فهذا يعد أمراً مهماً في صناعة القرارات فهو يوفر الحكمة والبصيرة على تحليل واستكشاف المستقبل، بما أن الاستشراف يتمثل في دراسة الماضي وفهم الحاضر للتمكن من معرفة المستقبل فإن ذلك يؤثر على اتخاذ القرارات المستقبلية، فعندما تكون المؤسسة متمكنة من وضعيتها في الوقت الحاضر، وتتبنى الاستشراف فيمكن قول أنها متمكنة من مستقبلها وتكون قراراتها المتخذة مريحة لها للوقت.

✓ دور تفكير النظم باتخاذ القرارات:

لتفكير النظم دور كبير في اتخاذ القرارات الناجحة فهي تعد بعد إستراتيجي إذ أنها متعلقة بتجسيد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها، وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل نظاماً أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها، وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي في كونه يهيء أثر للتفكير الإستراتيجي وأسلوباً لمواجهة التعقيدات البيئية وطريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر واكتساب المعرفة ورؤية أوضح، كما يوفر الفرصة للمشاركة (الأفراد وفرق العمل) في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، فعندما يتمتع القائد بعنصر تفكير النظم يجعله يملك منهجاً تحليلياً ويصبح لديه القدرة على ربط أجزاء النظام مع بعضها وقادراً على فهم المشكلة كنظام وتشخيص السبب الحقيقي لها، وبالتالي اتخاذ قرارات إيجابية تساهم في تفعيل العملية التسييرية بالمؤسسة.

✓ دور الرؤية المستقبلية باتخاذ القرارات:

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

للرؤية المستقبلية دور بالغ في اتخاذ القرارات فهمي تتمثل في وصف صورة مستقبلية أفضل تطلع إليها المؤسسة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكيل صورة معينة من الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة لإطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل على الفهم والإدراك أيضا، فهي ترسم خارطة للقادة الناجحين من خلال رسم خارطة طريق للعاملين، لكي يتبعوها، حيث تمثل القادة والمسيرين لاتخاذ القرارات وتوجيه سلوك موظفيها، فالرؤية تساعد القادة عند تحديد وتحليل مواقع المنافسين وتمكنه من اتخاذ قرارات صائبة كرد فعل إزاء تغيرات المحيط والمنافسة التي تحكمها، فامتلاك القادة عقلية متفتحة وآفاق واسعة للنظر في عواقب الأمور يساعدهم على مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة واتخاذ القرارات السليمة، فالذكاء الإستراتيجي يوفر الرؤية للمدراء ويؤهلهم ليكونوا قادة للمؤسسات واتخاذ قرارات مستقبلية تؤثر في مستقبل المؤسسة.

✓ دور الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) باتخاذ القرار:

تلعب الدافعية دورا مهما في اتخاذ القرارات لتحفيز الموظفين في المؤسسة، وكعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي تتركز الدافعية في المقدرة على التحفيز ودفع الأفراد وحثهم على العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة انطلاقا من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضعا للتنفيذ، ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل اتجاه الهدف، ومما تقدم نستطيع القول أن القائد الذكي يجب أن يعمل على إشباع حاجات العاملين للعمل على تحقيق الأهداف، فعند تمتع القادة بالدافعية يمكنهم من تحريك القدرات الإبداعية الكاملة لدى العاملين وتحفيزهم لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها كما خطط لها، وللذكاء الإستراتيجي دور مهم في تطوير نظام الحوافز في المؤسسة ويصبح العاملين أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بالعمل ودفعه لتنفيذ أهداف المؤسسة بأحسن وجه يؤدي إلى جودة القرارات.

✓ دور الشراكة في اتخاذ القرارات:

للشراكة دور كبير في اتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسسة، تتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى، حيث يميل الأشخاص ذوي الذكاء الإستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة، والتحالف الإستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المؤسسات أو أكثر للمشاركة بمواردها لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال، فالقائد الذكي إستراتيجيا يقوم باتخاذ قرارات إستراتيجية في اختيار الشريك

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

الإستراتيجي الذي يزيد من كفاءة المؤسسة وليس من حجمها فقط وهذا يزيد من قوة القرار والاستفادة من الخبرات وتحسين نوعية وجودة القرارات¹.

المطلب الثالث: مبادئ الذكاء الإستراتيجي وشروطه

1. مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تحكم الذكاء الإستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته، فقد حدد (Pauker)

ثلاثة مبادئ للذكاء الإستراتيجي متمثلة في:

- ✓ يجب أن يدعم الذكاء الإستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفاتهم إستراتيجيين، وبما يجعل منسقيه يكتفون بأبحاثهم وتحليلاتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الإستراتيجية.
- ✓ يراقب ويحيي القضايا الإستراتيجية، ويتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة والبعيدة الأمد، ويشخص التغيرات التي توحى بحدوث تغيرات في المستقبل.
- ✓ يجب أن يتم تنسيق الذكاء الإستراتيجي في مركز المؤسسة ل يتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة والتي تعد مهمة لمتخذي القرار.

وفي إطار إشارتهم لدور الذكاء الإستراتيجي في صياغة تطوير سياسات الإبداع، أشار كل من Tubk و Kuhlmann إلى أربعة مبادئ للذكاء الإستراتيجي الفعال وهي:

1. مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.
2. مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الإستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات.
3. مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الإستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المؤسسة.
4. مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الإستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك².

2. شروط فعالية الذكاء الإستراتيجي

لضمان فعالية الذكاء الإستراتيجي يجب توفر مجموعة من الشروط هي:

¹علي فيصل أحمد أبو اصبح، 2018، دور الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية، نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية التربية، قسم الأصول والإدارة التربوية، برنامج الدكتوراه، جامعة أب، اليمن، ص ص 16-17.

²الهاشمي ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

- ✓ يتطلب الذكاء الإستراتيجي توفر الحد الأدنى من الهياكل التنظيمية والمستويات الإدارية، فالمعلومة تأخذ قيمة أكبر عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكول ومبرمج من طرف إدارات ذات وظائف محددة بذاتها.
- ✓ يتطلب الذكاء الإستراتيجي اتصال داخلي جيد يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة تتطلب العمل الجماعي وليس الفردي.
- ✓ يتطلب تنفيذ مراحل عملية الذكاء الإستراتيجي مهارات عالية ويجب القيام بها من دون انقطاع، وبجدية وبصرامة.
- ✓ يتطلب الذكاء الإستراتيجي ضرورة التحكم في الوقت.
- ✓ يتطلب الذكاء الإستراتيجي روح جماعية قوية متماسكة¹.

المبحث الثالث: أبعاد وشروط فعالية الذكاء الإستراتيجي ومجالات الاستثمار فيه

يناقش هذا المبحث الأبعاد الأساسية للذكاء الإستراتيجي، ويعرض شروط فعاليته التي تعمل على ضمان فعالية الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة، وذكر أهم مجالات الاستثمار التي تساهم في الاستفادة من نتائجه في المؤسسات.

المطلب الأول: أبعاد الذكاء الإستراتيجي

يعتبر الذكاء الإستراتيجي نظام يتكون من عدة عناصر تشجع القائد حتى تستطيع فهم وتشكيل المستقبل، وتحدد أبرز عناصر الذكاء الإستراتيجي في مايلي:²

1. الاستشراف:

وهو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر، حيث يعتبر الاستشراف عنصرا بارزا لقيادة المنظمات الأذكاء إستراتيجيا من خلال مساعدتهم في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمؤسسة وتنسيق قدراتهم العقلية وتوفير المعلومات الإستراتيجية للمدراء وتمكينهم من دراسة الماضي وفهم الحاضر. وتبرز أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي في:

- ✓ تنسيق القدرات العقلية للقادة ومدتهم بالرؤية، وهو ما يعد أمرا مهما في صناعتهم للقرارات بصدد تلك القضايا وتوسيع أفاق تحليلهم لهم وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء من كونهم قادة لكل مؤسسة على حدا، ويربط

¹عبد الله عباس الكندري، 2015، "الذكاء الإستراتيجي والقدرات التنافسية في شركات الاتصالات الإلكترونية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، **البلد**، ص 17.

² حفيظ فراح، 2019-2020، "دور الذكاء الإستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار بمؤسسة Saniplast بأم البواقي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ص 19-21.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

الاستشراف الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة.

✓ تزويد الإداريين والمخططين بشتى صور وأشكال البدائل المستقبلية التي تمكنهم من اختيار الأفضل والأنسب لمستقبل العمل الإداري في أي منظمة، وتوقع صور المستقبل والاستعداد له ومتطلباته لتبني الصعوبات والمشاكل واكتشاف مسارات جديدة للمؤسسة.

1. تفكير النظم:

يجسد التفكير بمنطق النظم System Thinking القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاما أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي تتم التعامل معها. فالتفكير النظامي تفكير مفتوح ينبع من واقع إدراكي ووعي شامل بأبعاد المشكلة التي يواجهها الفرد أو المدير في عمله، فينتقل من منظور كلي ومن علاقة الكل بالجزء وعلاقة الأجزاء ببعضها البعض. وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي في كونه يهيئ الآتي:

- ✓ إطار للتفكير الإستراتيجي وأسلوب لمواجهة تعقيدات البيئة.
- ✓ رؤية أوضح وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المؤسسة والعلاقات بين أنظمتها.
- ✓ طرائق أفضل لابتكار الإستراتيجية الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الإستراتيجية وإبقاء الرؤية والأهداف حية في جميع الأوقات.

2. الرؤية المستقبلية:

الرؤية هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المؤسسة وتتفوق على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة. وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكيل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين وهي عملية تتجاوز مجرد عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل الفهم والإدراك أيضا. ويكون للمديرين ثلاث مهام متميزة في تكوين الرؤية المستقبلية وصياغتها وجعلها أداة إعداد مفيدة للمعمار الإستراتيجي وهذا المهام:

- ✓ التوصل إلى رسالة مستهدفة توضح كيان المؤسسة ومكانتها في الوقت الحالي.
- ✓ استخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتحديد مسار طويل المدى.
- ✓ التعبير عنها بألفاظ بسيطة تزيد من الالتزام بها.

3. الشراكة:

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

تتمثل في مقدرة الشركة على إقامة تحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى، فمن المعروف عن الأشخاص الذين يمتلكون ذكاء شعوري بمقدرتهم على إقامة صداقات مع الآخرين، أما عن من يمتلك ذكاء إستراتيجيا فيميل إلى تكوين تحالفات مع إحدى المنظمات أو أكثر لأجل تطوير مشروع مشترك والشراكة تلزم كل المؤسسات المشاركة بمواردها. كما وتعتبر عملية تعاون وتبادل المعلومات بين مؤسستين أو أكثر لبناء إستراتيجية أعمال ناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويقع تحت دخول المؤسسات في تحالفات إستراتيجية دوافع عديدة منها ما يتعلق بالأسواق الجديدة أو الإنتاج أو تقاسم المعرفة والخبرة المشتركة وأهم هذه الدوافع والمنافع مايلي:

- دوافع متعلقة بكفاءة استخدام الموارد وتعزيز المهارات.
- خفض تكاليف التصنيع والتسويق.
- المعرفة والخبرة المشتركة، فمعظم المؤسسات مؤهلة في بعض المجالات وتنقصها الخبرة في مجالات أخرى وتشكيل التحالفات الإستراتيجية يسهل الوصول إليها.

4. الدافعية:

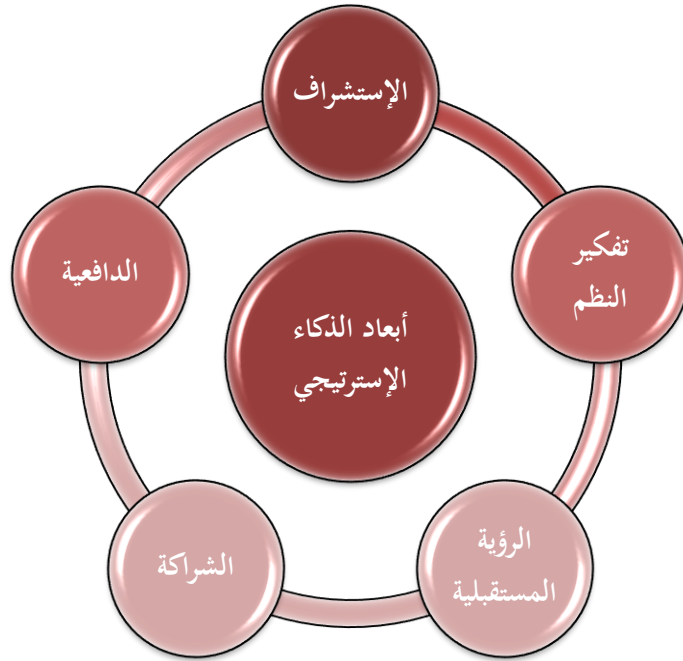
عرفت الدافعية أو التحفيز بأنها ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة. كما وتشير الدافعية إلى عملية التأثير في سلوك من حيث توجيه واستمرارية وقوة التوجه نحو الهدف، وهي أيضا الحاجة أو الرغبة التي تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين، وتعتبر أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال التأثير في العاملين.

وحتى يتم استخدام هذا العنصر بشكل فعال ينبغي ضرورة تقديم الحوافز للعاملين ويصف Maccoby et al هذه الحوافز بالرؤى الأربعة ويعني بها: المكافأة، المسؤولية، الأسباب، العلاقات.

والقائد الذكي هو الذي يستطيع استخدام هذه الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين وتنفيذ الرؤى التي تم وضعها¹.

¹حفيظ فراح، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-21.

الشكل (01-02): أبعاد الذكاء الإستراتيجي



المصدر: حفيظ فراح، 2019-2020، "دور الذكاء الإستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار بمؤسسة Saniplast بأبوظبي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأبوظبي، ص ص 19-21.

المطلب الثاني: نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي

إدراكا من المؤسسات بأهمية الذكاء الإستراتيجي وخصوصا في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير المستمر، وخصوصا في وقت التطور الرهيب لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي وفرت سرعة الوصول للمعلومة ووصولها مهما بعدت المسافة، مما حتم على المؤسسات اعتماد الذكاء الإستراتيجي، غير أن توفر المؤسسة على نظام الذكاء الإستراتيجي لا يعني أنها حققت الأهداف التي وضع من أجلها هذا النظام، خصوصا للتكلفة الكبيرة التي يكلفها للمؤسسة وما لم يتمتع بالكفاءة المرجوة.

من أجل قياس كفاءة نظام الذكاء الإستراتيجي، قدم علماء الإدارة والباحثين نماذج مختلفة يمكن من خلالها قياس كفاءة نظام الذكاء الإستراتيجي، وأهم هذه النماذج نذكر منها:

✓ **نموذج Tregor&Zimerman:** والذي يتكون من مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى القائد وأعضاء الإدارة، ويتم الإجابة عليها " بنعم " أو " لا "، وكلما زاد عدد الأسئلة التي تم الإجابة عليها بكلمة " لا " كلما كانت إستراتيجية المؤسسة غير سليمة، وبالتالي كلما قل الذكاء الإستراتيجي، وهذا يعني أن المؤسسة غير ناجحة، والعكس صحيح.

✓ **نموذج (تريكو و زيمرمان 1998):** قدم نموذجا ثانيا لقياس فاعلية الذكاء الإستراتيجي انطلاقا من كونه عملية ل: (1 جمع المعلومات، 2 تنظيمها، 3 تحليلها، 4 اعتمادها في صياغة قرارات حاسمة).

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

✓ **نموذج (Bryant et al, 31-32)**: وهو نموذج لقياس فوائد الذكاء الإستراتيجي وتحويلها إلى قيمة نقدية باعتماد (3) معايير وهي:

- توفير الوقت: كم من الوقت توفره المنظمة باعتماد الذكاء الإستراتيجي؟

- توفير الكلفة: كم توفر المؤسسة من الكلفة لاعتماده؟

- تعزيز العوائد: كم تحقق المؤسسة من عوائد إضافية باعتماد هذا النمط من الذكاء؟

✓ **نموذج (Macooby,2001-Macooby2004)**: وهو النموذج الذي نعتمده في دراستنا والذي يقوم على عدة

عناصر وهي:

● الاستشراف؛

● التفكير بالنظم؛

● الرؤية المستقبلية؛

● الشراكة؛

● الدافعية.

ويمكن اعتماد هذا النموذج في بناء استبانة لقياس الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات على اختلاف أنواعها العامة أو الخاصة، الربحية وغير الربحية، خدمية أو إنتاجية.

نموذج (Harden 2005): اشتمل هذا النموذج على المهارات ال (7) للذكاء الإستراتيجي وهي: القوة، المعرفة، السيطرة، التوازن، الحكمة، الأداء، الاستقامة.

نموذج (Castillo & al 2006): يتناول فيها أربعة عناصر وهي:

✓ **الاستشراف**: وهو المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختيار أفضلها معتمدين على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الأفضل.

✓ **إدارة المعرفة**: تشير إلى الاستخبارات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية وتشجيع الإبداع والابتكار.

✓ **الذكاء الاقتصادي**: وهو مجموعة الأساليب والأدوات التي تدعم اتخاذ القرارات اللازمة لصياغة الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تطور المنظمة، بالإضافة إلى كونه نظام إدارة المعلومات الخارجية.

✓ **المقارنة المرجعية**: هي العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بمقارنة الأداء، المنظمات والوظائف، الإستراتيجيات وقطاعات العمل المختلفة مقارنتها بالأفضل منها بهدف الوصول إلى الأداء الأفضل.

✓ نموذج (العزاوي 2008): التي استخدمت نموذج Maccoby وقامت بإضافة عنصري الحدس والإبداع كسمات يجب أن تتوفر في القيادة والقائد الإستراتيجي.

✓ نموذج (Georghio, 2006): الذي يقوم على ثلاثة عناصر وهي التقييم، الاستشراف والتقييم التكنولوجي¹.

المطلب الثالث: مجالات الاستثمار في الذكاء الإستراتيجي وتطبيقاته

يقصد بمجالات استثمار الذكاء الإستراتيجي إمكانية توظيف نتائجه بإدارة منظمات الأعمال.

وفيما نقدم أمثلة على ذلك²:

1. طرح (wassermann, 2001)، فكرة المنظمة الذكية لغرض خوض المنافسة العالمية فيما يتعلق بتمكين منظمات

الأعمال العالمية من تطبيق فكرة إدارة سلسلة التوريد في بيئة المنافسة العالمية، بحيث يستطيع متخذ القرار الاستجابة

للزبائن الدوليين وإبرام العقود كجزء من إدارة شبكة الأعمال الإلكترونية، وبما يساهم في زيادة الربحية وتعزيز قوة

استقطاب الموارد البشرية، والزبائن والموردين والمستثمرين الذين يمثلون فرصا لدعم قدرات منظمات الأعمال. فالذكاء

الإستراتيجي يستثمر في استخدام البرمجيات لضمان تفعيل سلاسل التوريد الافتراضية تخطيطا، وجدولة ورقابة.

2. وأكد (herberlein) في مناقشات ومقابلات قام بها مع مجموعة من مستخدمي شبكة الانترنت على الدور الهام

للذكاء الإستراتيجي في التنبؤ في أي هجمات أو عمليات تجسس على شبكات المعلومات، وكشف أي هجمات

جديدة، والحفاظ على أمن شبكات المعلومات، وكشف الانتهاكات في الوقت المناسب.

3. تبنى الكاتبان (laudon and laudon) فكرة العالم (هربرت سايمون) القائلة بإمكانية استثمار الذكاء الإستراتيجي

لغرض اكتشاف المشكلات الإستراتيجية وتحليلها كأساس التصميم للخيارات الإستراتيجية، والاختيار الإستراتيجي

بقصد تنفيذها وبلوغ النتائج الإستراتيجية المتوقعة منها.

ويعتبر الذكاء الإستراتيجي أداة جوهرية لتطوير سياسات وخطط برامج تنفيذ القانون الحديثة. وهو شكل من أشكال

الذكاء المطبق على كافة مستويات الإدارة سواء كان ذلك يساعد في توزيع واستخدام الموارد ويساعد المدراء على فهم

المتطلبات المعقدة للنظام العام أو تقديم دعم تحليلي على مستوى المؤسسة والحكومة للمساعدة في التخطيط لسياسة

العدالة ككل. وخلال السنوات القليلة الماضية كان هناك ارتفاع مفاجئ في تطبيق خدمات الذكاء في مختلف المجالات المدنية

والتي تشمل مجالات التخطيط لتنفيذ القانون ومجالات تخطيط سياسة الحكم وعلم الجريمة ومراكز الدراسات الأكاديمية

والأخرى والصناعة. وفي الواقع كان منذ عدة قرون وفي الكثير من الأشكال ويخدم مختلف الأغراض العسكرية والسياسية

والاجتماعية في أوقات الحرب والسلام على حد سواء وأثناء السعي إلى فهم وتفسير تصرف الآخرين.

¹ الهاشمي ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 45-48.

² الطائي والخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 235-237.

الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي

وجمع العالم (McDowell) عدة تطبيقات للذكاء الإستراتيجي في تصميم وضع خصيصا للتمكين من اتخاذ القرار المناسب لصناعة السياسات الإستراتيجية للمنظمة على المدى البعيد، يساعد القادة وأصحاب القرار والمنظمات في وضع البرامج والسياسات والإستراتيجيات، واتخاذ القرارات، كما هو مبين في الشكل (01-03)¹.

الشكل (01-03): تطبيقات الذكاء الإستراتيجي



المصدر: الهاشمي ربيعي 2020-2021، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، ص 62.

¹ الهاشمي ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

خلاصة الفصل:

إن المؤسسات المعاصرة أصبحت تدرك أن أهمية البحث عن نظام جديد يتماشى مع المتغيرات والتطورات الجديدة أمر حتمي، حيث أن شدة المنافسة والتغير المستمر في بيئة الأعمال وتنوع الاختيارات وظهور أقطاب اقتصادية جديدة والتطور التكنولوجي..... وغيرها فرضت ضرورة اليقظة المستمرة لكافة المتغيرات والعمل على تحسين مستويات أدائها، من خلال هذا تظهر أهمية الذكاء الإستراتيجي كأحدث الأنظمة المعاصرة التي توفر للمؤسسات القدرة على التأقلم مع بيئتها وتحقيق أهدافها.

فالذكاء الإستراتيجي هو أحد أهم الأدوات الأساسية في عصرنا الحالي الذي يركز على المعلومة التي تعتبر المورد الأساسي له، حيث يعد عملية منهجية ومستمرة تعمل على توليد الذكاء اللازم لإضفاء قيمة في شكل عملي لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل.

بالإضافة إلى التطرق في هذا الفصل إلى أدوار ومراحل وأبعاد الذكاء الإستراتيجي والأهمية التي يقتدي بها لمواكبة إستراتيجية المؤسسة، وذلك من أجل فهم بيئة الأعمال واستشعار الفرص واغتنامها واكتشاف التهديدات وتجنبها.

الفصل الثاني:

الأداء المتميز: مقارنة نظرية

تمهيد:

إن التغيرات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسات أجبرتها على البحث عن أفضل السبل للتكيف معها وللحفاظ على مكانتها ووجودها في السوق لهدف تحقيق الاستمرارية والتميز، حيث يعتبر الأداء المتميز أداة فعالة لتمييز المؤسسات على منافسيها فهو أعلى مستوى يمكن الوصول إليه من مستويات الأداء، حيث باتت منظمات العصر الحديث في حاجة إلى ما هو أهم من المال بقدر ما هي بحاجة إلى قيادات متميزة صالحة للمستقبل، قيادات تتسم بكونها مبدعة وتنافسية وتشاركية قيادات تستشرف المستقبل وتتحه نحو الجودة والأداء المتميز قادرة على ابتكار رؤية مستقبلية، حيث يرتبط الأداء المتميز ارتباطا وثيقا بنجاح المؤسسة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة.

ولتوضيح كل ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء المتميز

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء المتميز

المبحث الثالث: دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأداء المتميز

في ظل محيط كثرت فيه المتغيرات وتسارعت حدة التحولات والتغيرات وتعمدت عملية التسيير لم يعد البقاء هدفا سهل المنال ناهيك عن تحقيق التميز واكتساح أسواق جديدة، ليصبح البقاء إلا للتميز في الأداء، هذا الذي يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للأداء المتميز

إن المؤثرات الدولية والمحلية والإقليمية المتنوعة التي عاشتها المنظمات جعلتها تبحث منذ زمن طويل عن مفهوم حديث لتحسين الأداء، حيث انطلق تاريخ الأداء المتميز حسب العديد من الكتب والدراسات والمؤتمرات العلمية وغيرها، من خلال مدخل الإدارة العلمية الذي بدأ أولا بتحديد مفهوم الكفاءة للتميز الإداري، وصولا إلى مدخل العلاقات الإنسانية التي أضافت البعد البشري لعملية التميز الإداري، وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين مع إبراز أهمية المصطلحات التالية: (العمل الجماعي، فرق العمل، وجودة الحياة التنظيمية). واستمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم التميز في الأداء حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة.

وظهر مفهوم الفعالية مؤكدا على أهمية تحقيق أهداف المؤسسة أخذا في الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاطها وتواصلت المحاولات لتحديد نموذج أمثل لتغير الأداء الإداري، فبعدما كان الهدف الأساسي لتمييز الأداء هو الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد بما يعظم العائد الاقتصادي، إلا أن هذا لم يعد كافيا في حالة المتغيرات البيئية، فظهرت بذلك نماذج لإدارة التميز وتميز الأداء منذ بداية السبعينيات¹.

ونذكر فيما يلي بعض النماذج:

✓ في عام 1980 قدم كل من muskensey, peters & Waterman الذي , نموذج يتكون من 7 عناصر مهمة للوصول للتميز الذي تتكون من الأنظمة، الهياكل، الإستراتيجية، النمط الثقافي السائد، الموظفين، المهارات، والقيم المشتركة. ويعتبر هذا النموذج متوافقا مع المدرسة الكلاسيكية في الإدارة لتلك الفترة.

✓ في عام 1981 قام كل من Athos & Pascal بالتأكيد على أهمية وجود العنصر البشري الذي يساعد في خلق الرؤية المستقبلية والقيم للمؤسسة.

¹ الهاشمي ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-67.

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

في عام 1982 قام كل من Peters & Waterman بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهما الشهير "In search of Excellence" حيث أكد على ضرورة اهتمام المؤسسات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة¹.

في عام 1987 تأسس النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج) الذي يقوم على عدد من العناصر الأساسية لمعايير تقييم تتمثل في: القيادة، المعلومات وتحليلها، التخطيط الإستراتيجي، الاستفادة من الموارد البشرية، برامج ضمان جودة السلع والخدمات، نتائج الجودة، رضا المستهلك.

في عام 1991 قدمت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة النموذج الأوروبي لإدارة الجودة ويتضمن تسعة عناصر تنقسم إلى: القيادة، الموارد البشرية، السياسات والإستراتيجيات، الشراكات والمواد والعمليات، والنتائج تتضمن رضا العاملين، رضا الفئات المستهدفة، نتائج ومؤشرات الأداء.

في عام 1992 أكد de gaulejac & Auber أن التميز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم.

من عام 1999 إلى 2003 كان هناك جهود من قبل الباحثين Dahlgaard & Park، والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل هو p4 حيث شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي وهي: القيادة، البشر، الشراكة، فرق العمل، العمليات والمنتجات وركز على الموارد البشرية بشكل أساسي حيث أن التميز يتحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة و فرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.

ويعتبر كثير من المفكرين والمهتمين بشؤون العالم المعاصر ان يوم الحادي عشر من شهر سبتمبر من العام 2001، هو علاقة فارقة بين عالمين، عالم ما قبل 11 سبتمبر وعالم ما بعد 11 سبتمبر، ويرى الكثير من أهل الإدارة مثل هذا الرأي ولكنهم يتخذون نخضة العلم والتقنية وسيادة قوة المعرفة معيارا للتميز بين عهود مضت وبين عصر بزغت أنواره مع بداية التسعينات من القرن الماضي وتسارعت خطواته وتدعمت أركانه في السنوات القليلة الأخيرة حيث انتشرت تقنيات الاتصالات والمعلومات وأصبحت الشبكة العالمية الانترنت هي الأداة الرئيسية للاتصالات والتعاملات في مختلف مجالات الحياة².

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المتميز

قبل التطرق إلى مفهوم الأداء المتميز سنقوم بتعريف كل من مصطلح الأداء ومصطلح التميز.

¹ زرار العياشي، غباد كريمة، 2020، مميزات و خصائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوربي للتميز، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 4، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ص 58.

² الهاشمي ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

1. مفهوم الأداء ومكوناته:

1.1. مفهوم الأداء:

يعد الأداء من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المؤسسة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية والأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية performance بمعنى الأداء هو: فعل Action يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن¹.

وبعني الأداء في اللغة: القيام بالواجب، وهو مشتق من الفعل أدى تأدية، بمعنى أوصله وقضاه، وهو أدى للأمانة من غيره، وتأدية له حقه². أدى، تأدية، أوصله وقضاه، وتأديت له من حقه: أي قضيته³.

ويعرف الأداء اصطلاحاً بأنه: ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاراتي ويستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة⁴.

وقد قدم الباحثون عدة تعريف للأداء من أهمها:

يعرف **Meller** الأداء بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بالضرورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁵.

ويعرفه **Richardaft** على أنه: هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمديرين أمام مؤسستهم، وكذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة⁶.

أما **كود** فيعرفه على أنه: الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته⁷.

¹ الأستاذ بومدين يوسف، 2007، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، جامعة بومرداس، مجلة الباحث، العدد 5، ص 68.

² سيد هارون جمعة، 2011، إستراتيجيات إدارة التغيير البيئي وأثرها على الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 585.

³ حسين محمد الحراحشة، 2011، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 90.

⁴ عبد الله علي هادي العفا، 2022، عبد الله علي صالح النجار، متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء فيضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 52، المجلد 8، اليمن، ص 39.

⁵ هيشور محمد أمين، الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - أية علاقة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين ألمانيا، العدد 3، ص 335.

⁶ بهوري نبيل، فعالية الإبداع ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد السادس، ص 13.

⁷ حسين محمد الحراحشة، مرجع سبق ذكره، ص 90

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

ومنه يعرف الباحثين الأداء على أنه: مجموعة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الفرد مقابل تحقيق هدف معين، وهو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة¹.

2.1. مكونات الأداء:

✓ **القدرة:** نعني بها أن العامل يستطيع أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلاً في ذلك المعايير الموضوعية مسبقاً وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة تفاعل متغيرين هما: المعرفة والمهارة.

✓ **المهارة:** يقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

✓ **المعرفة:** تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين.

✓ **الرغبة:** هي الشق الثاني من معادلة الأداء، وتتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها، وتتكون الرغبة من عنصرين متداخلين هما:

أ- الاتجاهات: هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله مثل: العمل، الزملاء والمجتمع ... الخ.

ب- مناخ العمل والمناخ الأسري: إن إنتاجية الفرد هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل، ويوضع التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتهما لتحقيق كفاءة العنصر البشري من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ أسري من ناحية، وتوافر مناخ عمل تقدمه المؤسسة للعامل يتمثل في طبيعة الوظيفة وأسلوب القيادة والحاجات التي يرغب أفراد العمل في إشباعها من ناحية أخرى.

✓ **التكنولوجيا:** هي فكر وأداء ورؤية ومعالجة المشكلات المتعلقة بالعمل والعمال، بمعنى أنها نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والتطبيقي قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات أو تطبيق علم معين على مجموعة من الأفراد.

وبناء على ما سبق يمكننا وضع تصور متكامل للأداء يتضمن العناصر المختلفة في تكوينه التي يمكن صياغتها في المعادلات التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \text{الأداء البشري} \times \text{التكنولوجيا}$$

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات في مناخ العمل} \times \text{المناخ الأسري}$$

¹ طارق عبد الرؤوف، 2015، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة، ص ص 70-71.

التكنولوجيا = المعدات × الأساليب¹

2. مفهوم التميز:

- التميز في اللغة: يقصد به في اللغة العربية الفصل والعزل والفرز، وهناك كلمات أخرى في التراث اللغوي تفيد معنى العلاء والعلا والمعال².

ومفهوم التميز أو ما يسمى Excellence في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم Aresteia والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية Mightter, Braver, "Best" أي أفضل الأحوال شجاعة وأكثر هولاً، أما عند الإغريق فقد كان أصلاً لكلمة تتكون من مقطعين (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق³.

- التميز اصطلاحاً: نعني بالتميز مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والإبتكار وبناء شراكات ناجحة⁴.

كذلك يعرف ميرابل التميز بأنه مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز. أما دنجل فيرى أن التميز هو قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة وببساطة ينظر جون سي ماكس ويل إلى التميز بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة⁵. وبالنسبة لمفهوم التميز على مستوى المؤسسة فإنه يشير إلى بعدين هامين:

✓ **البعد الأول:** يتمثل في الرغبة بمعنى أن يكون السعي إلى تحقيق التميز هو غاية الإرادة الحقيقية للإدارة وتوجيهها نحو إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التحسين المستمر في عملياتها والتعلم⁶.

¹ بلهادي سعيدة، 2007-2008، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، ص 115 (بتصرف).

² يحيى عوط الزنط، 2019، إدارة أداء المؤسسات الحكومية مدخل تميز الأداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتمييز أداء الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص 28.

³ زرزاز العياشي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁴ ام السعد ناصري، ريمه ديلمى، 2020-2021، دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص 26.

⁵ مدحت محمد أبو النصر، 2008، الاداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، ص 76.

⁶ يحيى عطوة الزنط، مرجع سبق ذكره، 29

✓ **البعد الثاني:** إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يستحق تنفيذ الأعمال التصحيحية تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة¹.

3. مفهوم الأداء المتميز:

لقد أضحى الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة فهو يعني التفوق والتفرد عن المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه.

كما يقصد بالأداء المتميز أيضاً قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبقة يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، فهو درجة عالية من الجودة².

وقد عرف أيضاً على أنه حالة من تفرد أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى³.

كما عرفه بترسون وآخرون بأنه قدرة المنظمات على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها⁴.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه هو: أعلى درجة يمكن الوصول إليها من درجات الأداء وهو حالة من الإبداع والتميز والتفوق التي تحققة المؤسسة وتميز به عن غيرها من المؤسسات من خلال تحقيق أفضل النتائج والأهداف.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الأداء المتميز

تطرقنا في هذا المطلب إلى إعطاء نظرة عن أهمية الأداء المتميز وأهدافه.

¹مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 77.

مرزاق إبراهيم، 2020، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية-دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة محمد بوضياف. المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 5، العدد 1، ص 150.

²يحيى عطوة الزنط، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³شنان مبال، 2013، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث عشر، مكان الصدور، ص ص 124-125.

⁴مرزاق إبراهيم، 2020، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية-دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة محمد بوضياف. المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 5، العدد 1، ص 150.

1. أهمية الأداء المتميز:

- ✓ إن الأداء المتميز يساعد المؤسسة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها؛
- ✓ يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير إلى النهوض بأدائها؛
- ✓ التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة؛
- ✓ تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها؛
- ✓ تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار؛
- ✓ خلق بنية تدعو وتحافظ على التحسين المستمر.

2. أهداف الأداء المتميز:

أمام عولمة الاقتصاد، الاندماحيات والتحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات العملاقة وتلاحق الابتكارات والإبداعات، أصبح لا مناص من سعي المؤسسات التي تعمل في بيئة أكثر تقلبا وتنافسية وإجراء التميز في أعمالها حتى تتوقع مكانتها المستقبلية.

فالأداء المتميز هو ذلك الأداء الكفء والفعال الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومواجهة المتغيرات العالمية واستغلال الفرص الحاسمة، فهو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة والمؤشر على تفرداها في أدائها مقارنة بالمنافسين الآخرين.

إضافة إلى هذا فالتميز في الأداء له عدة أهداف يحققها منها:

- ✓ تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة؛
- ✓ إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء؛
- ✓ تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة؛
- ✓ الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء؛
- ✓ زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- ✓ تحقيق مستويات إنتاجية أفضل؛
- ✓ تحسين نوعية المخرجات؛

من خلال الأهداف يتضح جلياً أن المؤسسة ذات الأداء المتميز هي تلك المؤسسة التي تنجح في بلورة كل القوى الداعمة للتميز لتحقيق أهدافها بأعلى مستوى ممكن مقارنة بالآخرين.¹

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء المتميز

في ظل التطور التكنولوجي الكبير وتنامي الاهتمام بالجودة، أصبح التميز في الأداء هو الملاذ الوحيد للمؤسسات لمواجهة تغيرات وتطورات المحيط، غير أن تحقيق الأداء المتميز ليس بالأمر اليسير يتحقق بالتمني والانتظار وإنما بالعمل الجاد والمستمر وتجميع كل الإمكانيات والمستلزمات سواها حتى يمكن وصف الأداء المتميز.

المطلب الأول: مبادئ الأداء المتميز ومقوماته

1. مبادئ تحقيق الأداء المتميز:

- يتفق كل من (الرويشدي) و(الفتلاوي)، أن تحقيق أفضل تصور لمضامين الأداء المتميز يتطلب تسليط الضوء على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن يؤدي الالتزام بها إلى تحقيق التميز في الأداء ومنها الآتي:
- ✓ **الخطط المتفق عليها:** إن الاشتراك في الخطط يسهل عملية ترجمتها إلى الواقع.
- ✓ **التركيز على الزبون:** إذ يجب تفهم قيم العمل الآن، ومستقبلاً وتأثيرها في توجهات المؤسسة في الإستراتيجيات والنشاطات.
- ✓ **تحسين العمليات:** ويقصد به الرقابة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، فضلاً عن التطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغير متطلبات الزبون.
- ✓ **أنظمة التفكير وعمليات التعلم المستمر:** يجب على جميع العاملين أن ينشطوا في نظام يعمل على تحسين المخرجات، كما لا بد من وجود عملية تحسين مستمرة وابتكار يعتمد على عملية التعلم المستمر.
- ✓ **استخدام البيانات بكفاءة:** يجب استخدام البيانات والمعرفة لتحسين اتخاذ القرار.
- ✓ **تأثير المجموعة:** تزود المجموعة المؤسسات بالقيم من خلال نشاطاتهم لتأمين الوضوح والأمن لمجتمع مزهر.
- ✓ **القيم الأساسية:** هي أحد المبادئ الأساسية غير الملموسة للأداء المتميز وهي القيم التنظيمية التي تعد الأهم والتي يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين في المؤسسة.²

¹علاء فرحان طالب الدعي، علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، دور الامللموسات في تحقيق الأداء المتميز - بحث ميداني في كلية جامعة كربلاء، مجلة الإدارة و الاقتصاد، المجلد الثاني، العدد الثامن، العراق، ص 188.

²شناي نوال، 2015، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعي دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابر بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، ص 139-140.

2. مقومات الأداء المتميز

تتمثل أبرز مقومات الأداء المتميز فيما يلي:

1.2 القيادة: وهي العملية التي تمكن من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق الأهداف المخططة، وهي أهم العناصر التي تحقق الأداء المتميز لأنها تساعد على إرساء الإستراتيجيات التي تحقق الغايات في إطار قيم التميز المتمثلة في الحماس، التشجيع، التماسك.

2.2 التخطيط الإستراتيجي الجيد: هي عملية تتضمن كيفية في أن المؤسسة تقوم بتطوير الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل وكيفية تطبيقها بتوجيه كل الموارد والإمكانات لتحقيق ذلك وبلوغ التميز، بمعنى آخر أن التخطيط الإستراتيجي المتكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية (الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية التي تعمل المؤسسة لتحقيقها).

3.2 التعلم التنظيمي: وهو قدرة المؤسسة على توفير التعلم لجميع أعضائها والقيام بتطوير نفسها بصورة مستمرة، ويتوقف نجاحه على وجود أفراد يسعون ذاتياً وبدعم من الإدارة إلى تطوير وتنسيق معارفهم ومهاراتهم للمساهمة في تحقيق الأهداف.

4.2 الإبداع والابتكار المستمرين: بتقديم أفكار وأساليب وطرق جديدة وخلق قيم إضافية.

5.2 التمكين: وهو تحويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية لتفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة من طاقتهم وإمكاناتهم.

6.2 إنشاء فرق العمل: حيث يساعد الفريق مجموعة العمل على العمل كوحدة واحدة ويعزز الروح المعنوية والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية، مما ينشأ ثقافة قوية ومشاركة تدفع إلى العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي، وعلى الإدارة أن تدعم هذا التوجه بغرس روح التعاون بين مجموعات العمل وبذل كل الجهود الممكنة في سبيل تعزيز الانتماء والولاء أكثر.

7.2 الجودة الشاملة: هي أسلوب تطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التحسين المستمر ومن ثم التفوق، حيث أن نشاط المؤسسة مرتبط بحاجات العملاء، بمعنى آخر هي النظام الناجح والفعال الذي يظم كل عوامل التطوير من أجل التحسين المستمر لجودة المؤسسة بهدف الإشباع التام لرغبات العملاء باستعمال كل الإمكانيات المتاحة.

من هذه المقومات نستنتج أن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تحتفظ ببناء أفقي قليل وكثير المرونة، وتعتمد أنظمة مكافأة محفزة للإبداع والريادة وأنشطة البحث وتجعلها حالة تنتشر داخلها، كما تعتمد أنظمة تقييم لأداء العاملين على

أساس الأداء الحالي وتعمل على استقطاب عاملين متعددي الكفاءات ما يساعدها على استغلال الفرص الحاسمة وبناء تحالفات إستراتيجية وعلاقات تعاون مع مؤسسات أخرى.¹

المطلب الثاني: أبعاد الأداء المتميز

إن الأداء المتميز يتطلب قيادة وإدارة فعالة، وهيكلًا تنظيميًا يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات والقدرات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة وتدعيم جودة الخدمة من خلال التحسين المستمر، وتحسين العمليات الداخلية، وتفعيل دور المعرفة والتكنولوجيا، حيث يتميز الأداء المتميز بثلاثة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:

1. البعد الأول: التميز في مجال الخدمات

يقصد به تقديم الخدمات المختلفة للزبائن بشكل متفرد وخارج عن المألوف وبطريقة تحقق توقعات العملاء ورضائهم، وهو ما يجب توفره في العديد من المؤسسات التي تتعامل بشكل مباشر أو غير مباشر مع الزبائن والعملاء، فالتميز هنا يسند على إبداع المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن مقارنة بالمنافسين، وبذلك تعد الجودة عامل مهم في التميز، حيث تسمح للمؤسسة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات والخدمات وثبات جودتها بما يتلاءم واحتياجاتهم، وقد أصبح من أولويات المنظمات هو التميز في إنتاج وتقديم الخدمات في ظل المنافسة الشديدة وصولاً إلى رضا الزبون، ذلك فالتميز في جودة الخدمة يدور حول إعطاء الزبون الخدمات التي يحتاج إليها في إطار تحقيق الأهداف المؤسسية المعنية ضمن قيود تنظيمية، ولذلك من الضروري أن توصف الخدمات والمستوى القياسي لها بشكل دقيق، وإلا فكيف يكون مزود الخدمة على دراية بما هو مطلوب منه تقديمه لتحقيق الجودة في الخدمات؟ وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، حيث أن وجود الخدمة هي ضمن مدخلين أساسيين، "مدخل المستفيد" المبني على التفوق في الخدمة في إطار حكم المستفيد على جودتها، وتلبيتها لحاجاته مقارنة بخدمات المؤسسات المنافسة، و"مدخل المنتج (الخدمة)" الذي يستند إلى مطابقة الخدمة لمواصفات التصميم، وبذلك يمكن التركيز على الجوانب التالية:

- ✓ التركيز على المستفيد وتلمس حاجاته وتوقعاته وتلبيتها؛
- ✓ ضرورة وجود مقاييس محددة لتحديد مصداقية الخدمة المقدمة له ودقتها؛
- ✓ تأكيد حصوله على الخدمة من أول مرة من دون السماح بأي خطأ يوجب التأخير، أو بتقديمها بعيدة عن المقاييس المتفق عليها سابقاً، وهنا يكمن الدور المحوري للعقد المبرم بين الأطراف المعنية، والذي ينبغي أن يراعى في صياغته تحقيق التميز المستهدف على مستوى الخدمة.

¹ محمد الأمين بن جدو، 2013، " دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز"، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor بـرج بوغريج، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص 57.

مما سبق فإن تحقيق التميز في مجال الخدمات ليس بالأمر السهل، فالزبائن يطالبون مزوديهم بالخدمات لتلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم أي أنهم يطالبون بالخدمات المناسبة والصحيحة التي تقدم وفق مستويات الأداء السليمة في جميع الأوقات.

2. البعد الثاني: التميز في مجال العمليات

إن كفاءة المؤسسة تتحدد بكفاءة العمليات الداخلية فيها، وإن المؤسسات تحصل على مخرجاتها من خلال العمليات التي تجريها على المدخلات، وإن العمليات التي تحددها المؤسسة تتحدد في ضوء إيصال القيمة للزبون، وبالتالي الحصول على رضائه وولائه والاحتفاظ به، لذلك فإن الأساس للأداء المتميز هو النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة، وأن تكون محددة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، وأشار إدريس والغالي إلى جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين. وتشير الدراسات السابقة إلى أن تحسين العمليات بطرق إبداعية يتضمن النشاطات التالية:

- ✓ تحديد أساليب وأولويات وفرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي أو جذري؛
- ✓ الاستفادة من إبداعات الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين في عمليات تبسيط الإجراءات وتحسن العمليات؛
- ✓ استعمال أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة في تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات؛
- ✓ تجربة وتعميم تطبيق العمليات الجديدة والمعدلة شرح التعديل للموارد البشرية والمتعاملين؛
- ✓ تقييم تأثيرات العمليات المعدلة على الأداء والخدمة ومدى تحقيقها للنتائج المطلوبة.

3. البعد الثالث: التميز في المجال الإداري والتنظيمي

التميز الإداري يعني مدى توافق الهيكل التنظيمي مع أهداف المؤسسة، ومناسبا للأفراد والعمليات، ما يمكن أن يعطي فرصا للتميز الفردي والجماعي، وأن يكون وجود الأفراد حسب متطلبات الوصف التوظيفي، وأن تكون القيادة قريبة من الأفراد وناجحة في تشجيعهم وتحفيزهم وتراقب وتمنح الصلاحيات وكذلك يشمل التخطيط الإستراتيجي، ورسم السياسات والاستجابة السريعة للمتغيرات من البيئة الخارجية، أما التميز التنظيمي: فيعني قدرة المؤسسات على المساهمة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات. إن أهمية الأداء المتميز في المجال التنظيمي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المؤسسات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي)، ثم تنامي الشعور بالجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات.

وترى الدراسة أنه من الواجب أن يتوافق الأداء المتميز في مجال العمليات مع التميز الإداري والتنظيمي لأن الأصل في تميز العمليات هو التميز في الإدارة، بحيث يخلق التميز الإداري الظروف المناسبة التي تؤدي إلى تميز العمليات وذلك لأن العلاقة بينها هي علاقة تبادلية¹.

المطلب الثالث: دوافع ومداخل تحقيق الأداء المتميز

تطرقنا في هذا المطلب إلى الدوافع والمداخل التي تدفع بالمؤسسة للأداء المتميز.

1. دوافع الأداء المتميز:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التميز، لأن المؤسسات التي لها فكريا إداريا جامدا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، ولذلك تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، وتتجلى هذه القوى في:

1.1 التغير سريع وثابت:

التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة بدرجة عالية من التغير، فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغير هو تغير ظروف البيئة الخارجية، وتعرف هذه الأخيرة على أنها القوى التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة، وتتأثر بها، وهي نقطة البداية ونقطة نهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة بداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، ورؤوس الأموال، والعمالة، والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك النهائي لمنتجات وخدمات المؤسسة.

2.1 المنافسة بلا حدود:

غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر للخدمات، ومنتجات مبتكرة، وبجودة عالية، وشدة الإبداعات المتلاحقة، واتجاه المؤسسات للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى، الأمر الذي يفرض على المدراء الإستراتيجيين في المؤسسة ضرورة اتخاذ، وتنفيذ إستراتيجية كفؤة من التغلب على هذه المنافسة الشديدة.

3.1 تنامي الشعور بالجودة:

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات، ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، فالتميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك

¹ الهاشمي ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 88-90.

المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها، ويؤكد هذه الحقيقة كل من: " ويلن و هونجر & Whelan Hongre " بقولهما: " أن المؤسسات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك التي لا تطبق نفس الفكر الإداري.

4.1 طفرة تكنولوجيا المعلومات:

القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الإستراتيجية للمؤسسة سعياً إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا، بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم، والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر، تحسين وتطوير ما يمتلكه من أجهزة، ونظم، وبرامج تكنولوجية، فيجب أن تبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة في استخدام النظم التكنولوجية.¹

2. مداخل تحقيق الأداء المتميز

إن تحقيق الأداء المتميز ليس مجرد شعار تردده الإدارة أو العاملين في المؤسسة، لكنه نتائج جهد وسعي لتحقيق الأفضل من منظور العميل، إذ تسعى المؤسسات إلى تطبيق مجموعة من المداخل التي تساهم في تحسين وتطوير جودة المنتجات بشكل يضمن لها تقديمها أو أدائها بشكل متميز يضمن لها البقاء في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه، ومن أهم المداخل المعتمدة في ذلك نجد: إدارة الجودة الشاملة، تحقيق التميز في العلاقة مع العملاء، الإبداع، وفيما يلي سنتطرق لهذه المداخل.

1.2 مدخل إدارة الجودة الشاملة:

" لكي تنجح يجب أن تنافس عالمياً، ولتتفاني عالمياً يجب أن تنتج سلعا أو تقدم خدمات على مستوى عال من الجودة، ولتنتج سلع أو تقدم خدمات على مستوى عال من الجودة، لا بد أن تطبق مفاهيم الجودة الشاملة وتلتزم بمبادئها" هذا ما توصل إليه إياذ عبد الله شعبان، فما هي الجودة الشاملة؟ وماهي مبادئها وأهميتها بالنسبة للمؤسسات؟
✓ إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري يسعى إلى اشتراك كل الأفراد العاملين بالمؤسسة في تحقيق رضا العملاء واعتباره الهدف الأساسي لوجود المؤسسة وذلك من خلال تطوير مجموعة من القيم والمعتقدات لديهم.
✓ فمن خلال إدارة الجودة الشاملة يتم إحداث تغيير يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، بتكاليف منخفضة مع تقديمها في وقتها المناسب وبأقل الأخطاء الممكنة أو انعدامها وهذا ما يؤدي إلى انخفاض شكاوي العملاء بالنسبة للمنتجات المقدمة لهم.

¹ دليل عبد الرحمان، اونجا عبد الكريم، 2020-2021، " دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز-دراسة ميدانية لجامعة أحمد دراية أدرار"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، ص 15-16..

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

✓ كما أن التطبيق السليم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن المؤسسة من تلبية احتياجات العملاء الحاليين والمرتقبين، هذا بالنسبة للعملاء الخارجين، أما الداخلين فإنه ومن خلال تبني هذا المفهوم وباعتبار المشاركة الجماعية من أهم مبادئه، فإن ذلك يحفزهم على الاشتراك في التطوير والإبداع والابتكار، ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات بينهم، وبالتالي توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بصفة عامة وتحقيق أهدافهم الشخصية بصفة خاصة من خلال مكافأة المتميزين منهم.

من هنا نكون قد تطرقنا إلى فوائد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات، لكن كيف يمكن من خلالها تحقيق الأداء المتميز؟
✓ من خلال التمعن لتلك الفوائد نرى أن تلك الفوائد في حد ذاتها هي مدخل لتحقيق التميز في الأداء، ففهم المديرين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في اكتساب الميزة التنافسية أو تعظيمها إذ عليهم التعامل مع الجودة كجزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، هذا ونرى أن تقديم منتجات بجودة عالية فإن ذلك يكسب المؤسسة ميزة تنافسية، إذ تصبح منتجاتها أفضل وبخصائص متميزة مقارنة بالمنافسين، وهذا ما يساهم في زيادة ربحية المؤسسة وزيادة حصتها السوقية، وقدرتها على جلب عملاء جدد، وكسب ولائهم لتلك المؤسسة.

✓ برامج التحسين المستمر، وتهيئة مناخ العمل، التعاون والإدارة بالحقائق، كلها مبادئ أو مرتكزات لا تقل أهمية، لكن أكثر الموارد أهمية في تعزيز الوضع التنافسي لأي مؤسسة هي مواردها البشرية، فالاهتمام بتدريبها وتعليمها وتلقيها تلك المبادئ وتمكينها وتفويض السلطة لها، ورفع روحهم المعنوية فإن ذلك بلا شك يساهم في تحسين مستوى أدائهم، بشكل يؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الحالية والمتوقعة.

2.2 مدخل تحقيق التميز في العلاقة مع العملاء:

إن العناية بالعميل تعني ممارسة كافة الأنشطة والتصرفات التي تساعد في تحقيق أقصى درجات الإشباع لاحتياجاته والرضا عما يتم تقديمه له من سلع وخدمات، فمثلا البعض يرى أن خدمة العميل هي مجرد ابتسامة أو بضعة كلمات أثناء تقديم الخدمة له، إلا أن ذلك خطأ فتقدم أداء الخدمة بطريقة مميزة يتطلب ما يلي:

✓ كسب ثقة العملاء؛

✓ الاهتمام بملاحظات العملاء من حيث إدخال التحسينات؛

✓ إدارة فترة انتظار العميل؛

✓ الحد من شكاوى العملاء.

كما أن التحديد الدقيق لحاجات العملاء ورغباتهم هي نقطة البداية لتحقيق الأداء المتميز، فعلى المؤسسة أن تعي أن الحاجات في تغير دائم وما عليها إلا مقابلة تلك الحاجات باتخاذ كافة السبل والإجراءات التي من شأنها تحديد تلك

الحاجات ومقابلتها، ويأتي في مقدمة تلك الإجراءات تدريب موظفيها على طرق وأساليب فهم احتياجات ورغبات عملاءها، ومحاولة تلبيةها بشكل يفوق تلك التوقعات.

2.3 الإبداع كمدخل لتحقيق التميز في الأداء

إن التغيرات التي تفرضها المعطيات الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل في إطارها المؤسسات تملي عليها العديد من المشكلات من حيث الكم والكيف، مما يستلزم ضرورة التفكير في معالجة هذه المشكلات وحلها بطريقة إبداعية مغايرة الطرق التقليدية.

وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها المؤسسات لا تتم بطريقة عفوية، وإنما يجب توافر مجموعة من المقومات التي تسهم في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع نلخصها فيما يلي:

- ✓ تدعيم سلوك المواجهة مع القيود ونقاط الضعف والتعامل معها بجرية وتجربة البدائل الممكنة معها؛
- ✓ تدعيم الحرية في تطبيق وتجربة أساليب وأدوات ومناهج جديدة غير مألوفة في العمل؛
- ✓ تنمية وعي الأفراد بجمالية التنوع والتفاوت في قدرات الأفراد وإمكانية الاستفادة من الفروق الجوهرية بين الأفراد؛
- ✓ تعميق الرغبة لدى الأفراد وتنمية مهارات التعاون لديهم وتحسين قدراتهم على التفاعل الجماعي والعمل كفريق متجانس يعمل في منظومة مترابطة؛
- ✓ تطوير نظم التحفيز لتشمل أدوات دفع الأفراد للبحث عن استخدامات جديدة غير مألوفة لنفس الإمكانات المتوفرة وتقديم أفكار تجعل هذه الاستخدامات غير تقليدية وهادفة؛
- ✓ تنمية استعدادات الأفراد وتعميق رغبتهم في المبادرة وقبول التحديات والتعامل السليم مع القيود والتحديات والمخاطر.

كما يجب أن تكون هناك جهود مدروسة نحو تنمية مهارات الأفراد في الإبداع، هذه الجهود يمكن ترجمتها من خلال إدراك دور التدريب في تنمية الفكر الإبداعي، حيث يلزم على المؤسسات تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تلبي حاجات الفرد والمؤسسة في مجال الإبداع، وتلبي حاجات العملاء كذلك.

فالتفكير الإبداعي ليس موهبة فطرية قاصرة على أفراد دون غيرهم، وإنما هو مهارة من الممكن تلقينا والتدرب عليها وهنا تظهر أهمية ودور إدارة الموارد البشرية اتجاه موظفيها.

فالإبداع لدى الأفراد مثله مثل أي قدرة عقلية أو مهارة قابلة للنمو والتطوير ويحتاج من المؤسسات أن تبذل جهودا مكثفة من أجل تنمية وتطوير الأفراد العاملين بها.¹

¹ مصطفى محمود أبو بكر (2006)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 193.

المبحث الثالث: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز

إن المؤسسات التي تحقق أداء متميز هي التي تحرص على تحسييد رؤيتها ورسالتها الإستراتيجية على أرض الواقع والعمل ضمن منظومة من الذكاء الإستراتيجي وذلك من أجل تحقيق التفوق والنجاح والبقاء.

المطلب الأول: المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأداء المتميز

يتطلب بلوغ المؤسسة لمستوى التميز في أدائها إلى تأمين المتطلبات الآتية والتي تتمثل بالواقع البنية الأساسية لنظام عمل المؤسسة بهذا الشأن:

ومن أبرز تلك المتطلبات ما يأتي:

1. التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي عملية ديناميكية مستمرة تتعلق بالقرارات التي لها تأثيرات باقية لمدة طويلة، ويعرف بأنه التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل، ويتضمن التخطيط الإستراتيجي القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج أن الخطط الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بمركز التنظيم لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المؤسسة إدارة فعالة ومتميزة، ويعود السبب في الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي كأحد متطلبات الأداء المتميز، إذ أنه يزود المؤسسة بقاعدة لقياس آلية العمل بالمتغيرات وتحديدها وتوحيد الجهود المتميزة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة، ويستكشف ما يرضي الزبائن الآن وفي المستقبل ومحاولة التفوق على رغبات الزبائن بتقديم سلع وخدمات لم يتوقعها، كما أن جميع نماذج التميز تؤكد أهمية التخطيط الإستراتيجي وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المؤسسات من أجل تحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في جميع أجزائه، ويشير أن التخطيط الإستراتيجي هو أحد مراحل خلق مؤسسات ذات أداء متميز، من خلال امتلاك إستراتيجيات ناجحة تدعم الأداء المتميز.

2. التركيز على الزبون:

أصبح التميز هو الحد الأدنى الذي يقبله الزبائن والذي يحافظ على بقاء المنظمة واستمرارها، وأن الخطوة الدافعة في طريق تحقيق الأداء المتميز هو تشخيص زبائن المؤسسة والتعرف على احتياجاتهم لاسيما بعد أن أصبح الزبون ميزة تنافسية ومقدرة جوهرية للمؤسسة تسعى للبقاء والنمو من خلالها، ومن منطلق أن الزبون هو الذي يسمح للمؤسسة أن تبيع كان لا بد لها من الاهتمام بإدارة علاقات الزبون لكونه العنصر الأكثر أهمية في أي مؤسسة، ولأنه هو الذي سوف يتلقى السلعة أو الخدمة وهو الذي سيقومها، ولكي تكون المؤسسة منافسة ومتميزة عليها أن تفهم أيضا كيف تقود العاملين وتجعلهم راضين، إذ أن رضا العاملين عن مؤسستهم ينعكس إيجابيا على رضا زبائنهم، وقد يتحقق التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات الزبائن، باعتبار أن التميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات الزبون، فتكون

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

المؤسسة دائماً البديل الوحيد للزبائن الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل للزبائن المحتملين بما يحقق النجاح والتميز للمؤسسة، والمؤسسات المتميزة هي التي تعمل على تقديم قيمة مضافة للزبائن وتتخطى المتطلبات الروتينية للتعامل مع زبائنهم، ولديها القدرة على تحقيق منفعة كل المتعاملين معها والمجتمع بأسره.

3. إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تعتبر موجودات غير منظورة وأنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميزة والثقافة المتراكمة، إذ تعد إدارة المعرفة هي أحد المتطلبات الرئيسية لبلوغ التميز في الأداء، فهي أسلوب يمكن للعاملين في المؤسسة من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركتها، مما ينتج عنه سلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء في المؤسسة، وتشير المعرفة إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة.

4. الثقافة التنظيمية:

تعكس الثقافة التنظيمية المعارف وطرق التفكير السائد بين أعضائها، وهي تركيب من العناصر المترابطة التي تتفاعل بينها لتشكيل ثقافة المؤسسة، وتعرف بأنها مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في مؤسسة ما لتميزها عن المؤسسات داخل المجتمع الواحد، إذ الثقافة التنظيمية المتميزة هي التي يكون فيها الإبداع والتكيف مع البيئة ومواكبة العصر من معتقدات عاملهم وقيادتهم، وأن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات. إن الثقافة التنظيمية يعترف لها اليوم بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها:

- ✓ حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية التي يتمتع بها أعضاء التنظيم ودون تميز؛
- ✓ تعمل على بناء المناخ التنظيمي الذي يحفز العاملين على توليد الأفكار الإبداعية المبتكرة؛
- ✓ نظام الحوافز الذي يجب أن يقوم على معايير موضوعية وعلمية، فالقيم المتعارف عليها في المؤسسة يجب أن تشجع على الإبداع والابتكار وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة مما يجعلها قوة جاذبة لأفضل العناصر في سوق العمل.

5. إدارة العمليات:

بما أن لدى المؤسسة رؤية ومهمة وأهداف إستراتيجية واضحة يصبح من السهل ترجمتها من المستوى الإستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، إذ يتم ذلك من خلال خارطة العمليات، إذ تشير العمليات إلى جميع النشاطات المترتبة بعملية تحويل الموارد إلى سلع وخدمات، وتعرف إدارة العمليات بأنها الإدارة المسؤولة عن تكوين السلع وتقديم الخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث أن إدارة العمليات من المتطلبات المهمة لبلوغ التميز، إذ أنها تحدد مدى قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية والمعلوماتية والمادية والتقنية بكفاءة عالية وفعالية كبيرة، وأن تحسين المخرجات يتطلب من المنظمة الاهتمام بتحسين الأنظمة، ومجمل عمليات المؤسسة لأنها الأساس للوصول إلى التميز في

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

أداء العمليات، داعمة للتميز يجب أن تكون كفؤة وفعالة وأيضا إمكانية تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب إستراتيجيات المؤسسة.

حيث هناك مجموعة من المتطلبات التي تقوم ببناء إستراتيجي متكامل يتم فيها التعبير عن مختلف التوجهات الرئيسية للمؤسسات والتي بدونها لا يمكن للمؤسسات تحقيق التميز في الأداء وتمثل في الآتي:

✓ **رسالة المنظمة:** والتي من خلالها يتم التعبير عن النتائج المهمة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والتي تدل على سبب وجودها.

✓ **الرؤية المستقبلية:** وهي تصور المؤسسة لوضعها المستقبلي ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تستطيع المؤسسة تقديمها وتميز بها عن المنافسين.

✓ **أهداف إستراتيجية:** والتي تعمل المؤسسة على تحقيقها وتتخذها كأساس في تخطيط عملياتها وتحديد مختلف الموارد والمداخلات التي تحتاجها.

✓ **نظام إدارة الجودة:** وجود نظام متطور للجودة الشاملة ويقوم بتحديد مواصفات الجودة ويقدم آليات للرقابة وضبط الجودة وتصليح الانحرافات.

✓ **الإدارة بالمعلومات والحقائق:** نظام معلومات متكامل يضم آليات لتجميع المعلومات المطلوبة من خلال تحديد مصادرها ووسائل جمعها وعمليات المعالجة وحفظها لغرض توظيفها لدعم اتخاذ القرارات.

✓ **نظام متطور لإدارة الموارد البشرية:** يبين القواعد وآليات التخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه وتقويم أدائها أسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

✓ **نظام إدارة الأداء:** تضمن قواعد وآليات تحدد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.

✓ **نظام تقويم الأداء:** مرونة الهياكل التنظيمية وتناسبها مع متطلبات الأداء وقابليتها للتعديل والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.

✓ **القيادة الإستراتيجية:** تقوم بإعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.

من الأساليب الداعمة لوصول الأفراد العاملين للأداء المتميز هي (تقليل ضغط العمل، توفير مناخ تنظيمي ملائم، نوعية حياة العمل، تبني الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال، زيادة الرضا الوظيفي، تعديل السلوك، تبني الأنماط القيادية المناسبة¹).

¹ الهاشمي ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 75-79.

المطلب الثاني: النماذج العالمية للأداء المتميز

ظهرت بعض النماذج في موضوع إدارة التميز والتميز في الأداء، والتي تمثل أسلوباً يهدف إلى الاستفادة من خبرات الأداء المتميز للمؤسسات لتحسين أداء بقية العاملين بما يساهم في تحقيق أهداف هذه المنظمات بكفاءة وفعالية، ويأتي في مقدمة ذلك النماذج:

أولاً: النموذج الياباني (Deming)

الأساس الذي انطلقت منه فكرة نمط التميز وأنشأه اليابانيون في 1951، حيث اتبعت اليابان إستراتيجية قامت على تقديم التشجيع الكبير والحوافز المغرية للشركات الأمريكية بغية جذبها للاستثمار فرافق ذلك هجرة عدد كبير من علماء الإدارة الأمريكيين إلى اليابان الذي لم يجدوا اهتماماً بأفكارهم في أمريكا ليحدثوا اعتناقاً كلياً لها في أساط اليابانيين ومن أشهرهم إدوارد ديمينج وزميله جوزيف جودان.

وتعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير النموذج إلى أربعة مجموعات رئيسية هي:

- ✓ **التوجه:** يتحدد توجه المؤسسة من خلال معيار السياسات التي تتبعها.
- ✓ **الدعم:** يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم والمعلومات وتنمية الموارد البشرية وتوحيد المقاييس.
- ✓ **التنفيذ:** يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة ومراقبة وصيانة الأنشطة وأنشطة التحسين.
- ✓ **النتائج:** والتي تقاس من خلال معيار التأثير وبناء عليه وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المؤسسة¹.

ثانياً: النموذج الأمريكي

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج وجائزة مالكوم بالدريج في 1987 ويستمد أفكاره من نموذج ديمينج الياباني، ويهدف النموذج لترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء².

وتتمحور مفاهيم وقيم النموذج (Baldrige) في التوجهات الرئيسية التالية:

- ✓ القيادة ذات الرؤية؛
- ✓ التميز المستمد من رغبات العملاء؛
- ✓ التعلم الشخصي والتنظيمي؛
- ✓ تقدير العاملين والشركاء؛
- ✓ التركيز على المستقبل؛

¹ أم السعد ناصري، ريم ديلمي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² المرجع نفسه، ص 34.

✓ الإدارة تهدف إلى الإبداع والابتكار؛

✓ التركيز على النتائج وخلق القيمة؛

✓ انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.

ويهدف هذا النموذج إلى مايلي:

✓ إيجاد روح المنافسة الشريفة بين الشركات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع؛

✓ توحيد سياسة الشركات الأمريكية من أجل تحقيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها؛

✓ وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها؛

✓ الدعاية للشركات التي تفوز في المنافسة والحصول على الجائزة؛

ومن يقرأ مضمون نموذج بالدريج، يجد أنه قد صور مفهومه عن إدارة الجودة بنظام متكامل، يسعى إلى تحقيق الرضا لدى المؤسسة¹.

ثالثا: النموذج الأوربي

تأسست المؤسسة الأوروبية لأداة الجودة عام 1988 كمؤسسة غير ربحية تقوم على أساس العضوية بمبادرة من 14 مؤسسة أوروبية رائدة في ذلك الوقت باعتبارها القوة الرئيسية المحركة لإيجاد والمحافظة على تميز المؤسسات الأوروبية وتفوقها، وفي بداية عام 2000 أصبح عدد أعضائها 800 عضوا من معظم الدول الأوروبية.² ويقوم النموذج على مفاهيم التميز على التوجه نحو تحقيق النتائج المستهدفة:

✓ التركيز على العميل؛

✓ القيادة وثبات الهدف؛

✓ الإدارة بالعمليات والحقائق؛

✓ تنمية الأفراد ومشاركتها؛

✓ الاستمرار في التعلم والإبداع والتحسين؛

✓ تنمية وتطوير الشراكات؛

✓ المسؤولية الاجتماعية³.

¹ بومدين يوسف، 2006، "دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص45.

² فيروز زروخي، الأخضر القليطي، نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، ص176-177.

³ يحي عطوة الزنط، مرجع سبق ذكره، ص101.

المطلب الثالث: دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز

يعد الذكاء الإستراتيجي الخيار الأفضل في تزويد المؤسسة بالمعلومات التي تحتاجها حول محيط الأعمال بما يمكنها من توقع أي تغيير قد يحدث في محيطها وتصميم خيارتها الإستراتيجية، وفي عصر المعرفة والتطور أصبح إلزاما على المؤسسات على اختلاف أشكالها أن تركز على التميز في الأداء، باعتباره السبيل الأنجح للبقاء والاستمرارية، حيث يرتبط الأداء المتميز ارتباطا وثيقا بنجاح المؤسسة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة.

إن العديد من الباحثين قد أشاروا بإشارات مباشرة وغير مباشرة إلى علاقة الذكاء الإستراتيجي بالأداء المتميز وعلى سبيل المثال ترى ليندة أن المؤسسة هي النشاط الإنساني الجماعي بالدرجة الأولى التي يتوجب عليها تشجيع أعضائها من أجل تحقيق الأداء المتميز، وذلك من خلال تزويد رؤساء الأقسام والمديرين بالبيانات والمعلومات والأفكار الإستراتيجية لصالح تطور المؤسسة في إشارة واضحة منها للذكاء الإستراتيجي، ويرى العلي وآخرون بأن الأداء المتميز للمؤسسة يعتمد على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة، ونظرا لأهمية الدور الكبير الذي تلعبه الموجودات الغير الملموسة في تحسين الأعمال وتميزها فإن الحاجة تبدو ماسة لاعتماد الذكاء الإستراتيجي باعتباره من موارد المنظمة غير الملموسة¹.

ومن خلال هذا استنتج الباحثين أن دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز يتمثل في:

- ✓ الذكاء الإستراتيجي يساعد المؤسسات على بلورة إستراتيجية متكاملة للتعامل مع التغييرات واستغلال الفرص الناتجة عنها؛
- ✓ يساعد على تحسين قدرات المؤسسات وبنياتها التنظيمية، بالتالي زيادة قدرتها على الاستمرار وتحقيق النجاح على المدى الطويل؛
- ✓ الذكاء الإستراتيجي يساعد على تحسين أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها التنظيمية؛
- ✓ الذكاء الإستراتيجي يعتبر مدخلا لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وهو سمة خاصة يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة.
- ✓ إن الذكاء الإستراتيجي بكافة أبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية) يساهم بشكل فعال في تعزيز أداء المؤسسة.

¹ الهاشمي ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

خلاصة الفصل:

يساهم الأداء المتميز في سعي المؤسسات دائما إلى تبني أفكار إدارية جديدة وذلك رغبة منها في التميز على المنافسين وزيادة قدرتها على البقاء، لأنها إذا ما احتفظت بأفكارها الإدارية لفترة طويلة فإنها من الصعب عليها أن تبقى في السوق، وأن الوصول إلى التميز ليس سهلا، ولكن يتم تحقيقه بالعمل والجهد المتواصل على كافة مستويات المؤسسة. ويعتبر الأداء المتميز فكر إداري عصري، ويعتبر العنصر البشري هو الحاكم في هذه العملية، فالتميز هو نتاج فكر بشري والبشر في النهاية هم الذين يجعلون الأشياء ممكنة الحدوث عملا بالقول الشهير "إذا استطعت أن تحكم بشيء، تستطيع أن تحققه"، ومنه فالأداء المتميز يعبر عن قدرة الموارد البشرية على العمل ضمن منظومة من الذكاء الإستراتيجي، فالذكاء الإستراتيجي هو أداة فعالة تمتلكها المؤسسات تحقق من خلالها أداء متميزا وبالتالي تضمن إستمراريتها وتستطيع التأقلم مع الظروف والتغيرات البيئية.

الفصل الثالث:

دراسة دور الذكاء الإستراتيجي في

تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة

اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة

تمهيد

إن تنوع النشاط الاقتصادي واختلاف حاجات العملاء ورغبتهم كلها أسباب تزيد من أهمية تطبيق الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات، وتجعل هذه الأخيرة تتسابق لأجل تحقيق أداء متميز في الخدمات المقدمة. ونظرا لحدثة تجربة المؤسسات الجزائرية في تطبيق أبعاد الذكاء الإستراتيجي، قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب التحري المباشر لاختبار فرضيات الدراسة، عن طريق التقرب المباشر من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة لإبداء آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، باستخدام أداة الاستبيان التي تمثل الخيار الملائم لقياس درجة تطابق وجهات نظرهم مع الجانب النظري. فهذه الدراسة أخذت بعين الاعتبار آراء الموظفين التي يمكنها الحكم عن مدى إسهام تطبيق الذكاء الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة في تحقيق أداء متميز. ولإلزام أكثر بهذه الدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقا للخطة التالية:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS فرع القالة

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة اتصالات الجزائر: MOBILIS لولاية الطارف

يتضمن هذا المبحث أعطاء نبذة تعريفية عن مؤسستي اتصالات الجزائر والشركة الجزائرية للهاتف النقال كمؤسستين اقتصاديتين عموميتين تنشطان في مجال خدمات الاتصال الإلكترونية، وذلك في ظل محيط تنافسي مضطرب ومعقد خاصة من طرف شركتي جازي Djezzy ونجمة Nedjma. وقد تم إضافة التعريف بشركة اتصالات الجزائر للتأكيد على أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال كانت في البداية فرعا من فروعها ثم انفصلت عنها نتيجة لكبر حجم الالتزامات واشتداد المنافسة في القطاع.

المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر

تم من خلال هذا المطلب التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر والهيكل التنظيمي لها بكل فروعها.

1- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر: Algérie télécom

مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة أسهم برؤوس أموال عمومية تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصال الإلكترونية، تم إنشاء هذه المؤسسة وفقا لقانون 2000/3 المؤرخ في 05 أوت 2000، والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات عن طريق فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات، وانطلاقا من المرسوم التنفيذي رقم 147/01 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001، الفقرة 8 من المادة 16 من هذا القانون، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 156/02 المؤرخ في 09 ماي 2002 والفقرة 25 من قانون 2000/03 تم ضبط شروط الاتصالات البينية لشبكات وخدمات الاتصال عن بعد.

انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر في نشاطها بداية من 01 جانفي 2003، حيث دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي: المرونة، الفعالية وجودة الخدمة¹.

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

-التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل: الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة...

-تأسيس، تشغيل وتسيير الاتصالات البينية مع كل مستخدم الشبكات؛

-تنمية، تشغيل وتسيير شبكات الاتصال الخاصة والعامة.

دخلت المؤسسة عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق الأهداف التالية:

-تطوير عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين، وبصفة خاصة المناطق الريفية؛

¹ الموقع الإلكتروني : http://www.Algérie_télécom.dz تم الاطلاع عليه يوم: 2023/05/06 على الساعة : 14:15 .

- الرفع من جودة الخدمات المقدمة، والحجم المقدم منها، إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال؛
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجعة وموصولة بمختلف طرق المعلومة.

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

قامت المؤسسة بتحديث هياكلها التنظيمية وفقا للمتطلبات الجديدة، وخاصة بعد استقلال الفرع المتعلق بالهاتف النقال، ويمكن شرح مختلف المصالح فيما يلي:¹

الرئيس المدير العام: هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة.

إدارة التخطيط للموارد المعلوماتية: تقوم بالتغذية الإعلامية العامة، تطبيق المهام الموكلة، التنسيق بين المديريات عبر المعلومة، الإطلاع على كل ما يخص الفواتير.

المفتشية العامة: مكلفة بمراقبة قاعدة الأعمال السنوية، تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش، تنسيق ومتابعة مصالح المفتشيات الإقليمية، تطبيق المخطط السنوي الجهوي.

المفتشية المركزية: رقابة سير الأهداف ومصالح الشركة، تشخيص وتحليل أي خلل، تقييم نوعية الخدمة للزبون، الإشراف على الأيام الإعلامية للشركة.

مديرية التسويق وتسيير النوعية: مكلفة بالمشاركة في إعداد المخططات السنوية، تسيير مشاريع التطوير، خاصة تحديد التقنيات، التخطيط العملي، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل، تسيير المراكز الملحقة، وتتكون من المديريات التالية: مدير التسيير التجاري والنوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الدراسات والبرمجة، ومدير الحسابات الكبرى.

مديرية تجهيز الاتصال: وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، أجهزة الحاسوب...الخ.

مديرية تجهيز المراسلات: مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة والزبائن.

مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصال: مكلفة بالمشاركة في إعداد المخططات السنوية، مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها، تدعيم المديريات الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

¹الموقع الالكتروني: <http://etudiantdz.com/t37724.html> تم الاطلاع عليه يوم: 2023/05/06 على الساعة: 20:25.

مديرية التخطيط لأنظمة الإعلام الآلي: مكلفة بتحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرمجة العلمية، متابعة مخططات الاستثمارات، تخطيط، تصميم، المساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة فيما يخص الإعلام الآلي والتسيير.

مديرية الطاقة والمحيط: وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط، المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات، إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، وتسيير أنظمة المكفاءات والتحفيز.

مديرية الإدارة العامة والإمدادات: مكلفة بمعالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة، المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية، تسيير وحماية الذمم المالية، إعداد تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية، تهيئة المراكز وتسييرها، تنشيط التسيير الإداري وفحص الصفقات.

مديرية المالية والمحاسبة: مكلفة بتقديم المساعدة للهيكل العملية، تنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة، تسيير الميزانية والجباية، إعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

فرع موبيليس: خاص بالهاتف النقال.

فرع ¹ATS: خط الجزائر اتصالات ستليت.

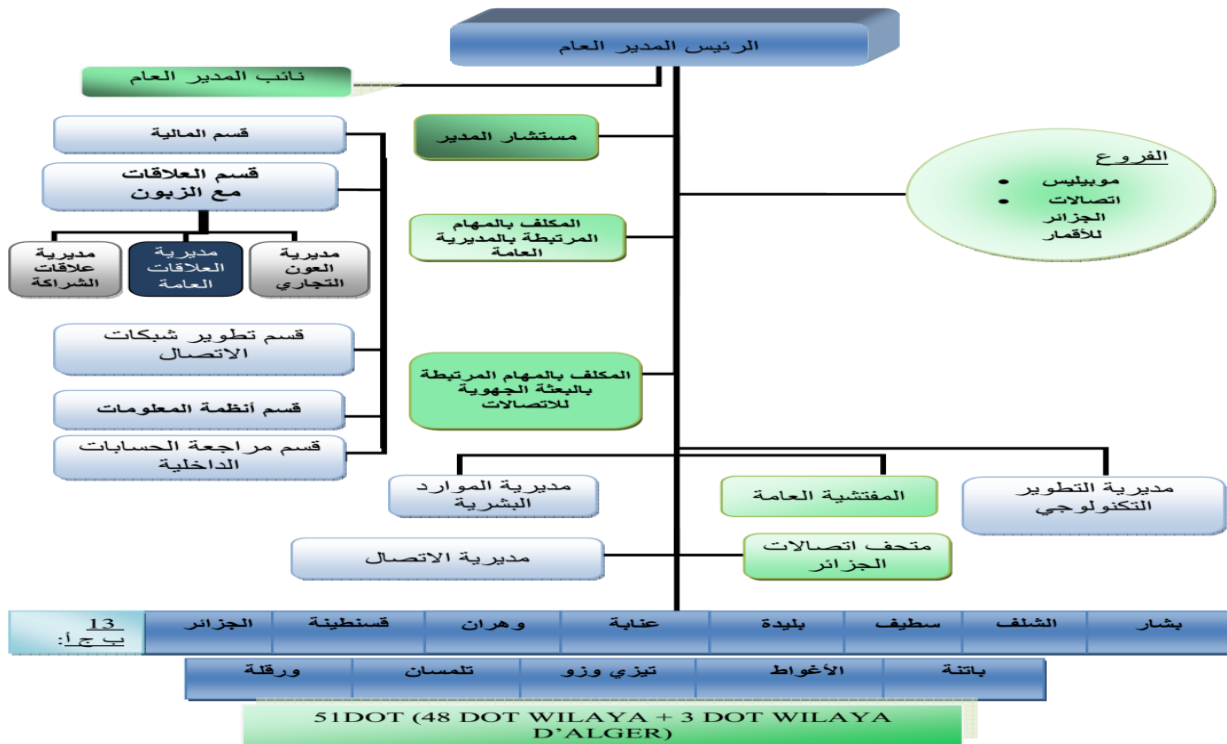
فرع Djaweb: هو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.

بالإضافة إلى ما سبق توجد ثمانية مديريات إقليمية للاتصال.

والشكل التالي يوضح مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة:

¹ ATS :Algérie Télécom Satellite.

الشكل (03-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، شركة اتصالات الجزائر، مديرية الموارد البشرية، وثائق رسمية، سنة 2016.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS

يتبين أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال هي فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، وهي مستقلة في قراراتها المالية والاقتصادية حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مسؤولي الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة. وما يمكن قوله هو أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى: FAWRI وATS،DJAWEB.

1- نبذة عن نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال شركة بالأسهم، يقدر رأس مالها عند تأسيسها بمائة مليون دينار جزائري، وهو مقسم على 1000 سهم قيمة السهم الواحد 100000 دج،¹ وبلغ في سنة 2016 قيمة 86.060 مليون دج. تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة.² سعت هذه المؤسسة إلى تصميم اسم تجاري خاص بها، وكان اسم "موبيليس" مكون من كلمتين "موبيل" وتعني الهاتف النقال، و"يس" تعني امتلاك الآخر للشيء، أما المعنى الكامل لها فهو "هاتفك النقال".

¹ سعداوي سليم، المنافسة في سوق الهاتف النقال (موبيليس نموذجا)، دار الحديث للكتاب، الجزائر، 2008، ص 123.

² الموقع الإلكتروني: <https://www.mobilis.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2022/04/25 على الساعة: 15:15.

أرادت موبيليس التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، والتزامها بالدور الاجتماعي ومساهمتها في حماية البيئة، وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.¹

أما من الناحية التسييرية فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف ومسيرين كما يلي:²

- يشرف على الشركة الرئيس المدير العام وسبع مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة وهي: الوظيفة التجارية، التسويق والاتصالات، الإدارة التقنية، الإمداد، الموارد البشرية والعلاقات العامة، المالية والمحاسبة، نظام المعلومات، كما أن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين؛
- تحتوى المؤسسة أيضا على مجلس إدارة مكون من تسعة إطارات من مختلف المستويات المهنية، وتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة.

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة

- فرض تواجد شركة موبيليس في سوق تتميز بالمنافسة، أن تكون مسيرة بطلبات ورغبات الزبون والذي يعتبر هدفا تشتغل به المؤسسة ولهذا تعمل المؤسسة على:
- اعتماد تنظيم يحدد الأدوار والمسؤوليات مع تفادي كل إضراب أو ازدواجية؛
- إتباع منهج تسييري وأسس تنظيمية تمكن من إبراز المسائل الإستراتيجية التي تعزز القدرات التنفيذية وكذا المراقبة العملية؛

- كما تركز الأسس التنظيمية لهذه المؤسسة على دور الهياكل حسب نوع النشاط الواجب القيام به ومستوى العمل.

- **الهيكل العملية:** والتي تتكفل بتسيير شبكة التسويق والتوزيع وتسيير الزبائن، تطوير شبكات الاتصال للهاتف الخليوي، استغلال وصيانة المجال التقني، تطوير شبكة GSM³، النشاطات الداخلة في حيز التدخل الجمهوري، وحتى العلاقات العامة. إذا هذه الهياكل هي المسؤولة عن النشاطات التنفيذية.

- **الهيكل الوظيفية:** والمكلفة بإنشاء نشر وتنشيط الآليات، للتنسيق، التحليل، وتلخيص الدراسات والمراقبة. إذ أن كل هيكل وظيفي مسؤول عن تناسق إنجاز مهمته في كل من مستويات المؤسسة.

¹ إبراهيم مسيكة، مرداوي كمال، أثر أخلاقيات التسويق على بناء الصورة الذهنية لدى زبائن خدمة الهاتف النقال موبيليس بولاية قسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2019، ص 79.

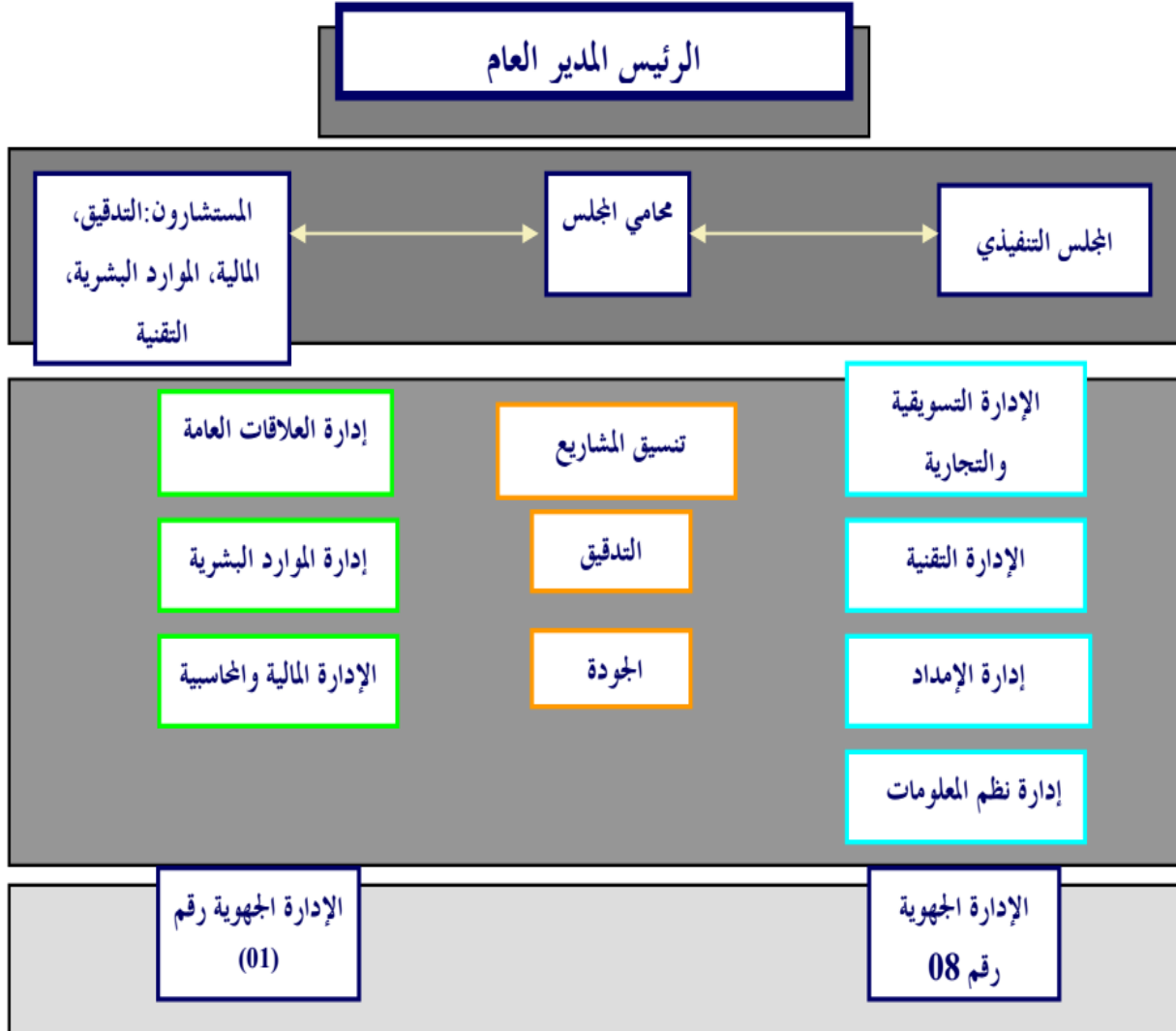
² الموقع الإلكتروني : <https://www.mobilis.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2022/04/25 على الساعة 15:15 .

³ GSM : Global System for Mobile.

الفصل الثالث: دراسة دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة

يمكن القول أن قواعد التنظيم تهدف إلى التناسق بين النشاطات العملية، بغرض الوصول إلى الدرجة المثلى من الأداء، والنشاطات الوظيفية للتوجيه والمساعدة على التقييم والمراقبة، حيث يسمح لها هذا التنسيق بتطوير التكاملات وآثار التعاون. يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (02-03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة



المصدر: الموقع الالكتروني: <https://www.mobilis.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2023/04/25 على الساعة: 15:15 .

المطلب الثالث: معلومات عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة

تم من خلال هذا المطلب التعرف على منتوجات وموزعو الشركة الجزائرية للهاتف النقال وتسهيلاتهما.

1- منتوجات مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة

تعرض مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة خمس منتوجات وذلك بغرض تحقيق رضا الزبائن، وتمثل هذه

المنتوجات في: ¹

¹معلومات مقدمة من طرف مسؤولي الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس ولاية الطارف.

- بطاقة الدفع المسبق و Mobiposte.

- العرض الجزائي.

- العرض Residentiel.

- العرض MMS- GPRS (+Mobi .

2- موزعو مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على عدة وكالات هي:

- جميع الوكالات التجارية Actel.

- Algérika .

- Anep Messageries .

- Assilou.com .

- Gts phone .

3- تسهيلات مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة

تعرض المؤسسة لزبائنها مجموعة كبيرة من التسهيلات سواء في طريقة التسديد عن طريق البريد أو بطاقة الدفع المسبق،

منها ما يلي:¹

- إمكانية الاطلاع على فاتورة الهاتف على مستوى الأنترنت؛

- إمكانية إرسال واستقبال الصور والملفات الموسيقية عبر الهاتف النقال؛

- إمكانية الاطلاع على الرصيد المتبقي بعد كل مكالمة مجانا؛

- إمكانية إرسال الرسائل القصيرة نحو كل المستعملين للهواتف النقالة في الجزائر وخارجها؛

- إمكانية إرسال واستقبال الرسائل الصوتية؛

- حساب تكاليف المكالمات بالثانية مباشرة بعد الدقيقة الأولى؛

- إمكانية إجراء المكالمات الشائبة.

ومن أجل أن تبقى المؤسسة دائمة الإصغاء لزبائنها فإنها قامت بمجموعة إجراءات يذكر منها:

- فتح الأبواب كل يوم من الثامنة صباحا إلى التاسعة ليلا على مستوى كل الوكالات التجارية؛

- توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل المعالجة السريعة لاحتجاجات الزبائن؛

- اقتراح عروض بسيطة تكون سهلة الاستعمال من طرف الزبائن؛

¹الموقع الإلكتروني للشركة : <https://www.mobilis.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2023/05/09 على الساعة: 15:15 .

-التحسين المستمر لمنتجاتها، خدماتها وتكنولوجياها؛

-بناء شبكة تتميز بالجودة العالية؛

-نشر نظام التغطية على مستوى مختلف جهات الوطن؛

-إمكانية توجيه المكالمات في أحسن الشروط مهما كانت المسافة المطلوبة؛

-الاستجابة لجميع الاحتجاجات في أحسن الأوقات.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

تم الاعتماد في هذا المبحث على مختلف المكونات الأساسية لمنهجية وطريقة وإجراءات الدراسة الميدانية، وكيفية تحديد واختيار العينة من مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات، أدوات، وأساليب الدراسة الميدانية

1- إجراءات الدراسة الميدانية: لقد تمت هذه الدراسة الميدانية عبر الخطوات التالية:

- تم القيام بدراسة أولية استطلاعية study Pilot حيث تم توزيع 06 استبيانات على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة وذلك لاختبار فقرات الاستبيان وبيان مدى صحتها ووضوحها للوصول إلى النتائج المرغوبة.

-توزيع الاستبيانات على الأفراد المبحوثين (موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة)، والاتصال بهم بشكل مستمر أثناء ملئهم للاستبيان لتوضيح كل ما هو غامض، وذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

- إدخال البيانات على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية¹SPSS-22 وهو النظام الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

- استخراج النتائج الإحصائية الخاصة بمقاييس ومتغيرات الدراسة، واختبار النموذج، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تقيس درجة العلاقة والتأثير بين المتغيرات ومستوى دلالتها أو درجة الثقة بها.

- عرض نتائج الدراسة الوصفية والتحليلية المتعلقة بدور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة؛

- تقديم الاقتراحات الأساسية التي استنتجت عن هذه الدراسة للجهات المعنية الخاصة بموضوع الذكاء الإستراتيجي.

2- أدوات ومصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية: تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات والمصادر البحثية لجمع المعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

¹SPSS:Statistical Package for the Social Sciences.

2-1 المصادر الثانوية: والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات،... وغيرها، ذات العلاقة بموضوعي الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الأداء المتميز، وحتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

2-2 المصادر الأولية: حيث تمت الاستعانة بالوسائل التالية لجمع بيانات الدراسة الميدانية:

- **الاستبيان:** وهو عبارة عن استمارة بها مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات إجابات محددة، سلمت للمبحوثين ليجيبوا عليها وإعادتها (أنظر الملحق رقم 01)، وقد تم التوجه بالاستبيان لعينة شملت موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة لإثراء الموضوع واجتذاب التحيز في الإجابات، وقد روعي في تصميم الاستبيان أمرين أساسيين، هما:

✓ البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة المبحوثين قدر الإمكان.

✓ قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة عبر تحديد دقيق لمختلف مكونات المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) والمتغير التابع (تحقيق الأداء المتميز).

- **المقابلة:** نظرا لحاجة الطالبين للحصول على معلومات بشكل مباشر، فقد قامنا بمقابلة شخصية لبعض المبحوثين بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول إلى النتائج.

هذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان، لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن أن يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل الإحصائي.

- **الملاحظة:** في هذه الدراسة اعتبرت الملاحظة أداة مكملة لجمع البيانات بجانب أداتي الاستبيان والمقابلة، وقد تم اعتماد الملاحظة بطريقة علمية دقيقة منظمة، والقائمة على المشاهدة وتسجيل الملاحظات المفيدة وتجميعها، وذلك أثناء الزيارات الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة، وقد مكن أسلوب الملاحظة العلمية من تحقيق فهم أعمق لما يبدو من مشكلات داخل المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تم الاعتماد على ذلك في تفسير بعض النتائج المتحصل عليها من خلال أداتي الاستبيان والمقابلة.

- الوثائق والسجلات: تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملية للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الإطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية،...، وغيرها، الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة، وتوظيفها في عملية التحليل.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم في هذه الدراسة استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم (SPSS-22) أبرزها:

3-1 التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة.

3-2 الأوساط الحسابية: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان.

3-3 الانحرافات المعيارية: بيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

3-4 معامل ارتباط ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان.

3-5 معامل الارتباط Pearson: تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير تابع.

3-6 معامل التحديد R^2 : لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.

3-7 الانحدار الخطي البسيط: لمعرفة واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

1-مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة (Population)، هو جميع عناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة.

2-عينة الدراسة:

لجمع البيانات الضرورية للإجابة على إشكالية البحث، تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الحصر الشامل، أي دراسة المجتمع الكلي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة، والتي يتم فيها جمع البيانات من كل أفراد المجتمع الأصلي موضع البحث، دون أي استثناء، حيث تم توزيع 40 إستبانة على جميع الموظفين في الفرع وكانت نسبة الاستجابة 100 %.

كما تم القيام بتوزيع هذه الاستبيانات خلال الفترة الممتدة من تاريخ 10 ماي 2023 إلى غاية تاريخ 01 جوان 2023، واسترجاعها بالكامل وهي جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، ويمكن إرجاع ذلك أساسا إلى الجهد الكبير الذي بذله الطالبان في توزيع هذه الاستبيانات، وملازمتها لكل مبحوث حتى يسترجع الاستبيان منه.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة الميدانية

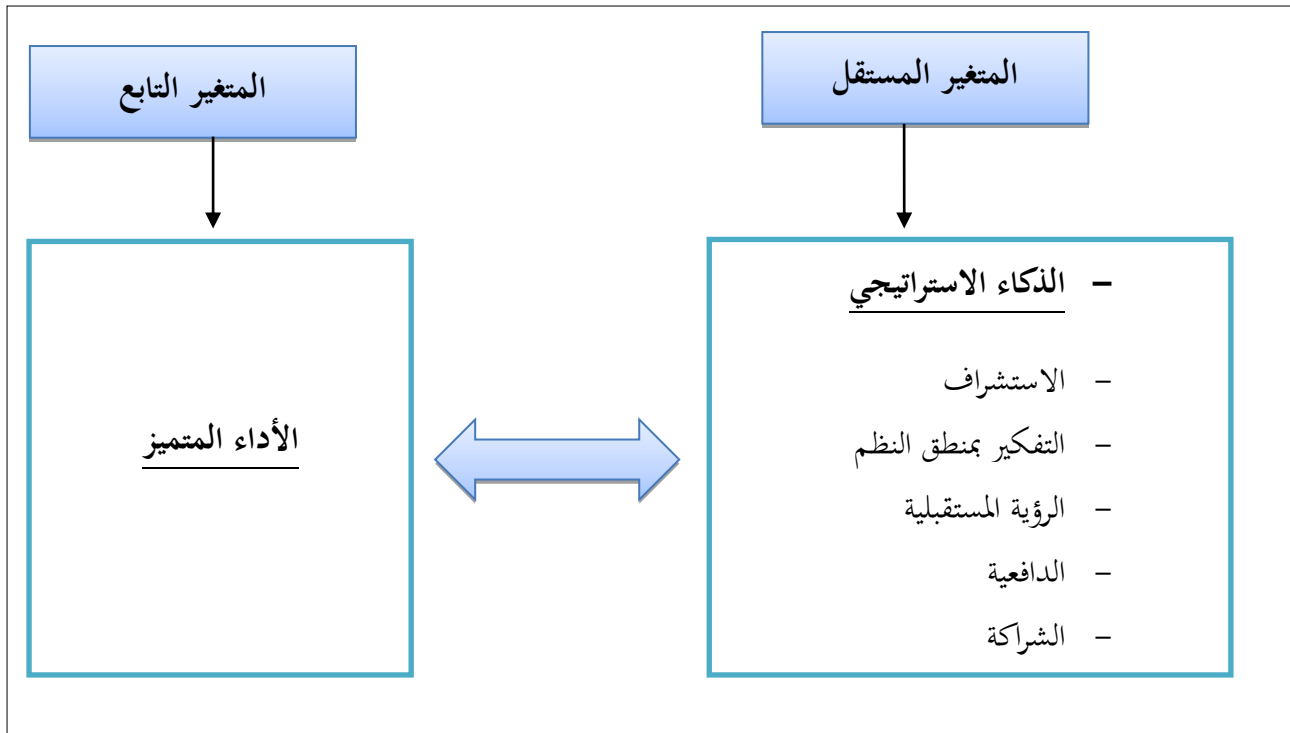
1- نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تطلب بناء نموذج افتراضي مقترح لبيان وتوضيح العلاقة بين المتغيرين، والشكل أدناه يوضح ذلك والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

1-1 المتغير المستقل: ويتمثل في الذكاء الاستراتيجي

1-2 المتغير التابع: ويتمثل في الأداء المتميز.

الشكل (03-03): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

2- وصف أداة النموذج (الاستبيان) : تم إعداد الاستبيان على عدة مراحل كما يلي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف؛
- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية.

قمنا بتطوير الاستبيان وفق المراحل السالفة الذكر لتألف مما يلي:

✓ **الجزء الأول:** يضم المعلومات الشخصية، تعلق بمعلومات حول الفرد المجيب، وتألف من خمس عناصر: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة.

✓ **الجزء الثاني:** يتمثل في العبارات الخاصة **بالمتغير المستقل** "الذكاء الاستراتيجي" والمقدرة بـ 20 عبارة، تعمل على قياس هذا المتغير في مؤسسة موبيليس فرع القالة عبر 5 أبعاد هي: الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة.

✓ **الجزء الثالث:** يتمثل في **المتغير التابع** "الأداء المتميز" وقد حددت عبارات هذا المتغير بـ 12 عبارة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، يشير المبحوث على اختيار واحد منها على النحو التالي:

الجدول (01-03): درجة مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد خمس مستويات كالتالي:

حيث: طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $5/1-5 = 0.8$.

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: $[1,80-1]$: منخفض جدا
- المجال: $[2,60-1,81]$: منخفض
- المجال $[3,40-2,61]$: متوسط
- المجال $[4,20-3,41]$: مرتفع
- المجال $[5-4,21]$: مرتفع جدا

3- قياس صدق وثبات نموذج الدراسة

3-1 قياس الصدق لأداة الاستبيان: فبعد صياغة الاستبيان بمساعدة وتوجيه الأستاذة المشرفة، عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين على مستوى جامعة الطارف، لدراسة مدى دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها

لأهداف الدراسة، وفي ضوء التعديلات المقترحة، تم إعادة النظر في بعض العبارات من الحذف وتعديل إلى أن خرج الاستبيان في صورته النهائية للتوزيع كما هو موجود في الملحق رقم (01).

2-3 قياس ثبات أداة الدراسة: لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات النموذج، تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ Alpha Cronbach الذي يشير إلى قوة الارتباط بين فقرات النموذج، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ Alpha Cronbach لكن من الناحية التطبيقية يعد $\text{Alpha} \geq 0.60$ مقبولا في البحوث الإدارية والاجتماعية.

والجدول أدناه يبين النتائج النهائية المتحصل عليها لـ Alpha Cronbach:

الجدول (02-03): معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الذكاء الاستراتيجي	20	0.889
الأداء المتميز	12	0.870
الاستبيان الكلي	32	0.940

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach) للاستبيان، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الذكاء الاستراتيجي 0.889، أما محور الأداء المتميز فبلغت قيمة معامل ثباته 0.870، في حين بلغت قيمته بالنسبة للاستبيان الكلي للاستبيان 0.891 وهي قيمة عالية وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان

نظرا لأن حجم العينة يبلغ 40 فردا من الموظفين والعاملين بمؤسسة موبيليس. وهو الحجم الذي يقدر بأكثر من 30 الذي يعد الحد الأدنى لتكون متغيرات الدراسة خاضعة للتوزيع الطبيعي دون إجراء الاختبار الإحصائي، وبالتالي فإن متغيرات الدراسة المتمثلة في كل من الذكاء الاستراتيجي، والأداء المتميز تخضع للتوزيع الطبيعي نظرا لأنها تتبع نظرية النهاية المركزية التي تؤكد أنه كلما زاد حجم العينة n ، فإن التوزيع المتوسط لهذه المتغيرات يقترب من التوزيع الطبيعي القياسي.

المبحث الثالث: تحليل ووصف متغيرات ونتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

1- الجنس: يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

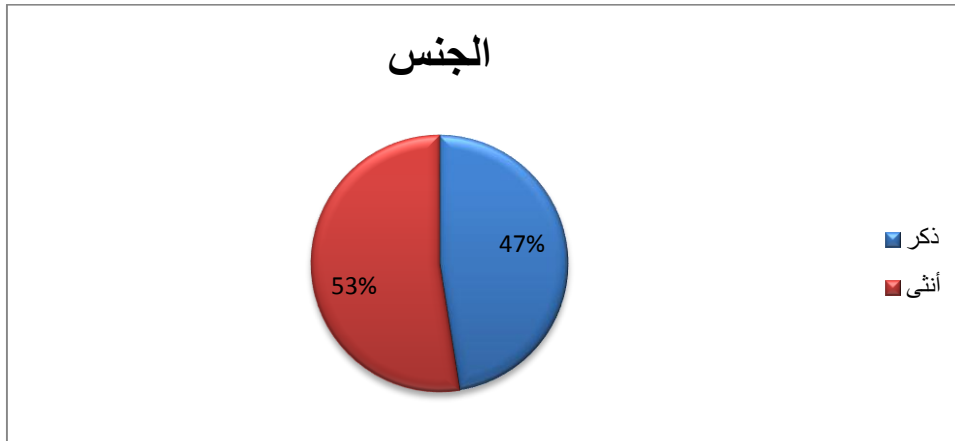
الجدول (03-03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الترتيب	النسبة %	التكرارات	الجنس
02	47.5	19	ذكر
01	52.5	21	أنثى
-	100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

كما يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الشكل التالي:

الشكل (03-04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الإناث بنسبة (52.5%) بفارق طفيف عن الذكور الذين بلغت نسبتهم 47.5%. ويمكن إرجاع ذلك إلى توسع دور المرأة في سوق العمل الجزائري واندماجها في جل مجالات العمل تقريبا.

2- السن: يوضح الجدول الموالي توزيع العينة حسب السن:

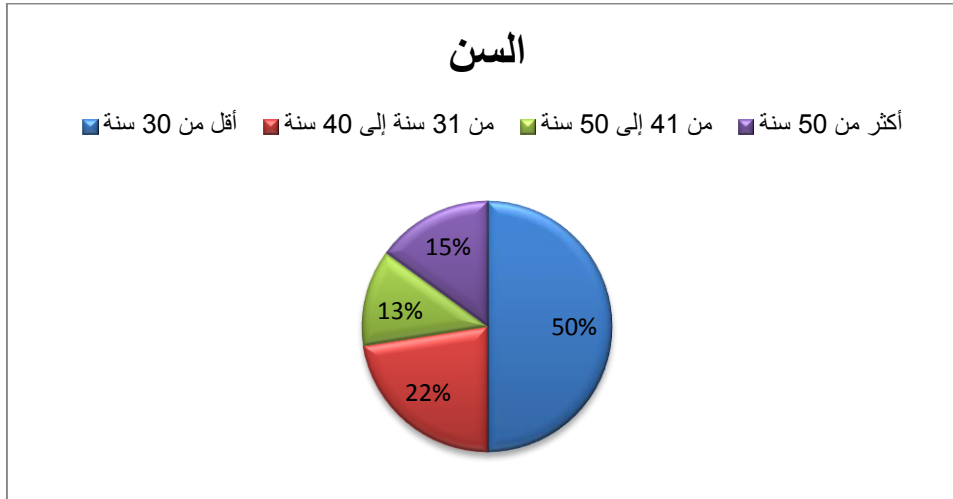
الجدول (03-04): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الترتيب	النسبة %	التكرارات	الفئة العمرية
01	50	20	أقل من 30 سنة
02	22.5	09	من 31 سنة إلى 40 سنة
04	12.5	05	من 41 إلى 50 سنة
03	15	06	أكثر من 50 سنة
-	100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

كما يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل التالي:

الشكل (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن نصف عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (50%)، تليها الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسب 22.5%، ثم فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 15%، وأخيرا فئة أكثر من 41 إلى 50 سنة ب 12.5%. وهذا ما يدل على أن أغلب موظفي مؤسسة موبيليس فرع القالة المبحوثين هم من فئة الشباب.

3- المستوى التعليمي

يوضح الجدول الموالي توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

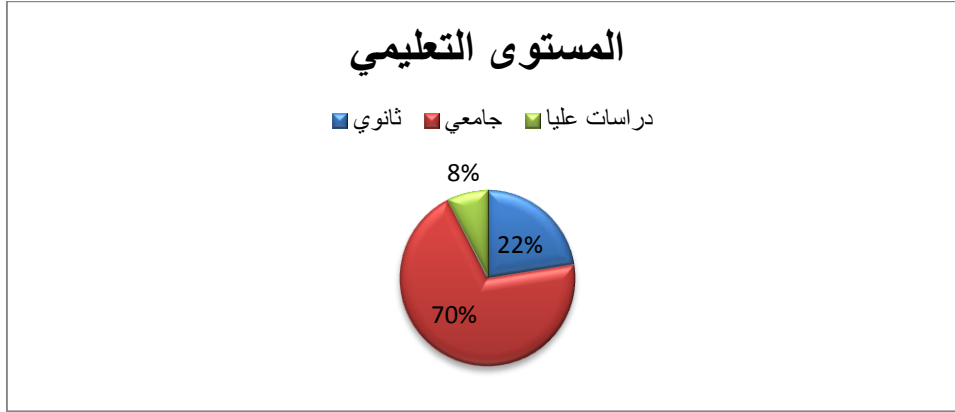
الجدول (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الترتيب	النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
02	22.5	09	ثانوي
01	70	28	جامعي
03	7.5	03	دراسات عليا
-	100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

كما يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي من خلال الشكل التالي:

شكل (03-06): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن فئة الموظفين ذوي مستوى جامعي هم الفئة الغالبة، حيث يمثلون أكثر من نصف عدد أفراد عينة الدراسة أي 70% منهم، فيما تحتل فئة الموظفين أصحاب مستوى ثانوي المرتبة الثانية بنسبة 22.5%، وأخيرا 7.5% من عينة موظفي مؤسسة موبيليس يمتلكون مستوى دراسات عليا. وعليه فالنتائج السابقة الذكر تشير إلى توظيف حاملي الشهادات الجامعية وأصحاب الكفاءات العلمية.

4- المستوى الوظيفي: يوضح الجدول الموالي توزيع الموظفين حسب مستوى وظيفتهم.

الجدول (03-06): توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الوظيفة

الترتيب	النسبة %	التكرارات	الوظيفة
3	2.5	01	مدير
2	10	04	رئيس مصلحة
1	87.5	35	موظفين
-	100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

كما يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي من خلال الشكل التالي:

الشكل (03-07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يمثل كل من الجدول والشكل السابقين توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الوظيفة، حيث يمثل الموظفون الأغلبية من عينة الدراسة بحوالي 87.5% من الأفراد الذين تم سبر آرائهم، يليها فئة رئيس مصلحة بنسبة 10%، وأخيرا تأتي فئة المدير بنسبة 2.5%.

5- الخبرة

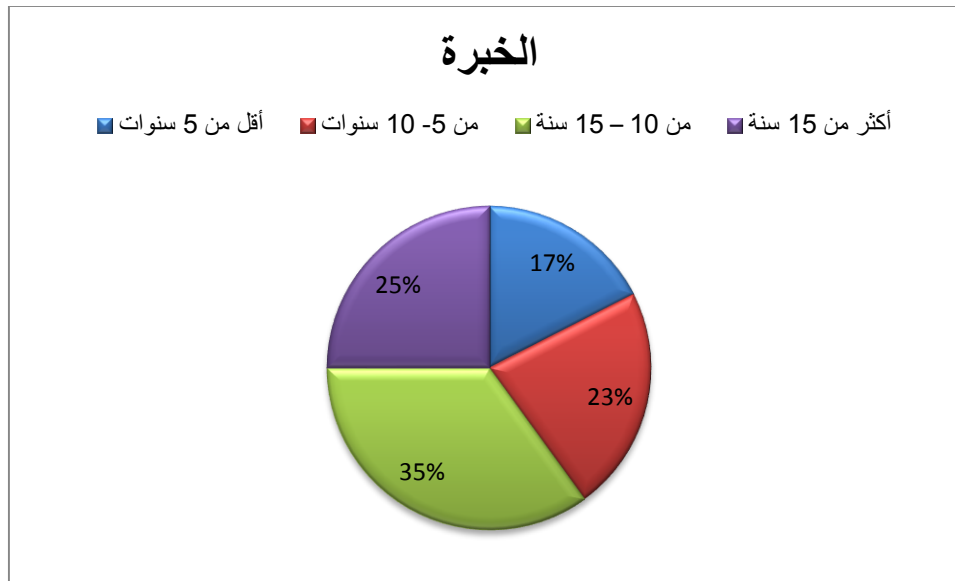
الجدول (03-07): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة %	
أقل من 5 سنوات	07	17.5	04
من 5 - 10 سنوات	09	22.5	03
من 10 - 15 سنة	14	35	01
أكثر من 15 سنة	10	25	02
المجموع	40	100	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

كما يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من خلال الشكل التالي:

شكل (03-08): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يمثل كل من الجدول والشكل السابقين توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث يمثل الموظفون الذين يمتلكون عدد سنوات خبرة من 10 إلى 15 سنة الفئة الأكبر بنسبة 35%، فيما بلغت نسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة أكثر من 15 سنة 25% من الأفراد الذين تم سبر آرائهم، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة من 5-10 سنوات، أما المرتبة الرابعة والاحيرة كانت للفئة أقل من 15 سنة. وتشير جل الأرقام السابقة الذكر إلى أن أفراد العينة لهم خبرة في العمل.

المطلب الثاني: وصف وتشخيص أبعاد متغيرات الدراسة

فيما يلي سيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات الاستبيان، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وفق مقياس ليكرت لكل محور، اعتمادا على برنامج SPSS.

أولاً- وصف وتشخيص فقرات المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)

1- بعد الاستشراف

الجدول (03-08): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستشراق

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تعمل إدارة مؤسستكم على مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة.	4.95	0.22	01	مرتفع جدا
02	أؤمن بأهمية استقراء المستقبل في تحقيق التميز والريادة في الأجل الطويل	4.67	0.57	03	مرتفع جدا
03	أتوقع الوقت المناسب لإحداث تغييرات في المسار الاستراتيجي للمؤسسة	4.67	0.52	02	مرتفع جدا
04	تهدف المؤسسة إلى اقتناص الفرص الممكنة لتحقيق أهدافها	4.65	0.57	04	مرتفع جدا
-	الاستشراق	4.73	0.47	-	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

بلغ الوسط الحسابي العام لبعء الاستشراق (4.73) وبانحراف معياري قدره (0.47) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة جدا ضمن المجال {4.21-5}، وهذا ما يدل على تبني مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة محل الدراسة بدرجة مرتفعة جدا لهذا البعد ضمن تطبيق الذكاء الاستراتيجي حسب آراء موظفيها. حيث بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.95 للفقرة الأولى، " تعمل إدارة مؤسستكم على مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة"، وبانحراف معياري يقدر ب 0.22، وهذا يؤكد على تركيز إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة، وعدم تشتتها.

وجاءت الفقرة الرابعة " تهدف المؤسسة إلى اقتناص الفرص الممكنة لتحقيق أهدافها" في المرتبة الأخيرة ضمن البعد بقيمة وسط حسابي بلغ 4.65 وهي الأقل ضمن هذا البعد، مما يؤكد قلة الاهتمام من طرف المؤسسة بها مقارنة بباقي الفقرات، لكن قلة هذا الاهتمام تأتي بالمقارنة مع باقي الفقرات، لكن بالنظر لقيمة الوسط الحسابي المرتفعة فهي ضمن المجال الموافق تماما، وبالتالي تحوز على اهتمام عموما من طرف عينة الدراسة.

2- بعد التفكير بمنطق النظم

الجدول (03-09): وصف فقرات بعد التفكير بمنطق النظم

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
05	وجود آليات فعالة لإدارة المشاريع والمهام بشكل ناجح	4.70	0.51	02	مرتفع جدا
06	توازن إدارتنا في عملية تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها	4.55	0.55	04	مرتفع جدا
07	أقوم بتحليل المشاكل بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها	4.67	0.57	03	مرتفع جدا
08	تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في جميع جوانب المؤسسة	4.77	0.42	01	مرتفع جدا
	بعد التفكير بمنطق النظم	4.67	0.51	-	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

بلغ الوسط الحسابي العام لبعء التفكير بمنطق النظم (4.67) وبانحراف معياري قدره (0.51) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة جدا ضمن المجال {4.21-5}، وهذا ما يدل على تبني مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة بدرجة مرتفعة جدا لهذا البعد ضمن تطبيق الذكاء الاستراتيجي حسب آراء موظفيها. حيث بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.77 للفقرة الخامسة، "تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في جميع جوانب المؤسسة"، وبانحراف معياري يقدر ب 0.42، وهذا يؤكد على تركيز إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة، وعدم تشتتها، وجاءت الفقرة السادسة "توازن إدارتنا في عملية تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها" في المرتبة الأخيرة ضمن البعد بقيمة وسط حسابي بلغ 4.55 وهي الأقل ضمن هذا البعد، مما يؤكد قلة الاهتمام من طرف المؤسسة بها مقارنة بباقي الفقرات، لكن قلة هذا الاهتمام تأتي بالمقارنة مع باقي الفقرات، لكن بالنظر لقيمة الوسط الحسابي المرتفعة فهي ضمن المجال الموافق تماما، وبالتالي تحوز على اهتمام عموما من طرف عينة الدراسة.

3- بعد الرؤية المستقبلية

الجدول (03-10): وصف فقرات بعد الرؤية المستقبلية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
09	تمتلك الإدارة العليا رؤية تحدد من خلالها اتجاه العمل	4.50	0.50	04	مرتفع جدا
10	تحدد الاتجاهات المستقبلية لمؤسستنا وفقا لمعايير عالية الجودة	4.70	0.65	01	مرتفع جدا
11	يوجد لدي استعدادات عملية وبحثية مناسبة بما يلائم الأمد البعيد	4.70	0.65	01	مرتفع جدا
12	يتحقق التوجه المستقبلي لمؤسستنا من خلال التكامل بين كل من الأهداف الداخلية والخارجية	4.70	0.56	01	مرتفع جدا
	الرؤية المستقبلية	4.65	0.59	-	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

بلغ الوسط الحسابي العام لبعده الرؤية المستقبلية (4.65) وبانحراف معياري قدره (0.59) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة جدا ضمن المجال {4.21-5}، وهذا ما يدل على تبني مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة محل الدراسة بدرجة مرتفعة جدا لهذا البعد ضمن تطبيق الذكاء الاستراتيجي حسب آراء موظفيها. حيث يلاحظ من خلال الجدول أن الفقرات 10، 11، 12 تمتلك نفس القيمة للوسط الحسابي وهي الأعلى ضمن البعد وبلغت 4.70، فيما تساوت أيضا قيمة الانحراف المعياري ب 0.65.

وجاءت الفقرة التاسعة " تمتلك الإدارة العليا رؤية تحدد من خلالها اتجاه العمل " في المرتبة الأخيرة ضمن البعد بقيمة وسط حسابي بلغ 4.50 وهي الأقل ضمن هذا البعد، مما يؤكد قلة الاهتمام من طرف المؤسسة بها مقارنة بباقي الفقرات، لكن قلة هذا الاهتمام تأتي بالمقارنة مع باقي الفقرات، لكن بالنظر لقيمة الوسط الحسابي المرتفعة فهي ضمن المجال الموافق تماما، وبالتالي تحوز على اهتمام عموما من طرف عينة الدراسة.

4- بعد الدافعية

الجدول (03-11): وصف فقرات بعد الدافعية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
13	لدى المؤسسة هيكل تنظيمي فعال ومناسب يدعم أهداف المؤسسة	4.52	0.67	02	مرتفع جدا
14	تؤمن المؤسسة بأهمية ربط المكافآت بالأداء	4.45	0.50	03	مرتفع جدا
15	تثير إدارة المؤسسة المنافسة بين العاملين للوصول لأداء متميز	4.67	0.57	01	مرتفع جدا
16	أشجع على تكوين فرق عمل منسجمة من أجل تبادل الخبرات	4.30	1.06	04	مرتفع جدا
	الدافعية	4.48	0.70		مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

بلغ الوسط الحسابي العام لبعده الدافعية (4.48) وبانحراف معياري قدره (0.70) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة جدا ضمن المجال {4.21-5}، وهذا ما يدل على تبني مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة محل الدراسة بدرجة مرتفعة جدا لهذا البعد ضمن تطبيق الذكاء الاستراتيجي حسب آراء موظفيها. حيث بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.67 للفقرة الخامسة عشر، " تثير إدارة المؤسسة المنافسة بين العاملين للوصول لأداء متميز"، وبانحراف معياري يقدر ب 0.57، وهذا يؤكد على تركيز إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة، وعدم تشبثها.

وجاءت الفقرة السادسة عشر " أشجع على تكوين فرق عمل منسجمة من أجل تبادل الخبرات " في المرتبة الأخيرة ضمن البعد بقيمة وسط حسابي بلغ 4.30 وهي الأقل ضمن هذا البعد، مما يؤكد قلة الاهتمام من طرف المؤسسة بها مقارنة بباقي الفقرات، لكن قلة هذا الاهتمام تأتي بالمقارنة مع باقي الفقرات، لكن بالنظر لقيمة الوسط الحسابي المرتفعة

فهي ضمن المجال الموافق تماما، وبالتالي تحوز على اهتمام عموما من طرف عينة الدراسة، كما بلغ انحرافها المعياري القيمة 1.06، وهي قيمة كبيرة تبين التشتت في إجابات العينة حول هذه الفقرة.

5- بعد الشراكة

الجدول (03-12): وصف فقرات بعد الشراكة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
17	تعمل التحالفات الإستراتيجية على تعزيز فعالية القرارات الإستراتيجية	4.70	0.56	01	مرتفع جدا
18	أرى بأن الشراكة حل لمعظم المشاكل التي تواجه المؤسسة	4.52	0.67	02	مرتفع جدا
19	أرى بأن الشراكة أسلوب يساعد مؤسستنا في تحقيق رؤيتها وأهدافها	4.70	0.56	01	مرتفع جدا
20	تعمل المؤسسة على التحالف الاستراتيجي مع مؤسسات متفوقة لدعم مركزها التنافسي	4.52	0.67	02	مرتفع جدا
	الشراكة	4.61	0.61	-	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

بلغ الوسط الحسابي العام لبعد الشراكة (4.61) وانحراف معياري قدره (0.61) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة جدا ضمن المجال {4.21-5}، وهذا ما يدل على تبني مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة محل الدراسة بدرجة مرتفعة جدا لهذا البعد ضمن تطبيق الذكاء الاستراتيجي حسب آراء موظفيها. حيث بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.70 للفقرتين السابعة عشر " تعمل التحالفات الإستراتيجية على تعزيز فعالية القرارات الإستراتيجية" والتاسعة عشر أرى بأن الشراكة أسلوب يساعد مؤسستنا في تحقيق رؤيتها وأهدافها"، وانحراف معياري نفسه يقدر ب 0.56، وهذا يؤكد على تركيز إجابات عينة الدراسة حولهما، وعدم تشتتها. ثانيا: وصف وتشخيص محور فقرات محور المتغير التابع (الأداء المتميز)

الجدول (03-13): وصف فقرات محور الأداء المتميز

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
01	وجود نظام قياس الأداء ومتابعته بانتظام	4.70	0.56	02	مرتفع جدا
02	تشجيع المؤسس وتعزيز الابتكار والإبداع في جميع جوانبها	4.70	0.56	02	مرتفع جدا
03	تتبني المؤسسة سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التشغيلية والإدارية الخاصة بها	4.70	0.56	02	مرتفع جدا
04	تستطيع المؤسسة إعادة هيكلة عملياتها في الوقت وبالشكل المناسبين	4.52	0.67	11	مرتفع جدا
05	العلاقات الداخلية في المؤسسة توفر الظروف الملائمة للعمل كفريق متعاون	4.45	0.50	12	مرتفع جدا
06	يملك الموظفون قدر على تحليل المعلومات من خلال التغذية العكسية	4.67	0.52	06	مرتفع جدا
07	تمتلك المؤسسة هيكلا تنظيميا قادرا على تعزيز أدائها	4.67	0.52	06	مرتفع جدا
08	تهتم المؤسسة باكتشاف التغيير في التفاصيل بهدف تحقيق التميز	4.65	0.57	09	مرتفع جدا
09	لدى المؤسسة استعداد للتأقلم مع الركب التكنولوجي من أجل زيادة فعالية الأداء	4.70	0.56	02	مرتفع جدا
10	تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد الذين يحققون أداء متميز	4.55	0.55	10	مرتفع جدا
11	تحفيز وتكريم الأفراد الذين يحققون أداء متميز	4.67	0.57	08	مرتفع جدا
12	قدرة المؤسسة على الاستفادة من التغيرات والفرص في البيئة الخارجية	4.77	0.42	01	مرتفع جدا
	الأداء المتميز	4.64	0.54	-	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

بناء على الجدول السابق يتم عرض النتائج وتحليلها وفق ترتيب الأهمية لفقرات تحقيق الأداء المتميز حيث يتم توضيح ذلك كما يلي:

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.77 للفقرة الثانية عشر " قدرة المؤسسة على الاستفادة من التغيرات والفرص في البيئة الخارجية "، وانحراف معياري نفسه يقدر ب 0.42، وهذا يؤكد على تركيز إجابات عينة الدراسة حولهما، وعدم تشتتها.

- جاءت الفقرات 1، 2، 3، 9، في المرتبة الثانية معا، بنفس قسمة الوسط الحسابي التي بلغت 4.70، ونفس الانحراف المعياري الذي بلغ 0.56، متبوعين بالفقرتين السادسة والسابعة معا اللتين بلغت قيمة وسط حسابهما

4.67، وانحرافهما المعياري 0.52، هاتين الفقرتين يسبقان الفقرة الحادية عشر رغم تساويهما معها في قيمة الوسط الحسابي، لكن انحرافهما المعياري أقل.

- احتلت الفقرة الخامسة "العلاقات الداخلية في المؤسسة توفر الظروف الملائمة للعمل كفريق متعاون" المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لها القيمة 4.45، وهي الأقل ضمن هذا المحور، ورغم هذا الترتيب إلا أنها تبقى ذات درجة مرتفعة جدا ولها أهمية كبيرة ضمن هذا المحور.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بدور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة، والفرضيات الجزئية المنبثقة عنها، تم استعمال معامل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط.

أولاً: اختبار صحة الفرضيات الجزئية

من أجل اختبار صحة الفرضيات الجزئية تم استعمال معامل الارتباط بيرسون وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول (03-14): معامل الارتباط بيرسون

قيمة المعامل	المعنى
1	ارتباط طردي تام
0.99 – 0.7	ارتباط طردي قوي
0.69 – 0.5	ارتباط طردي متوسط
0.49 – 0.01	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط

المصدر: من إعداد الطالبتين

1- دراسة العلاقة بين الاستشراف والأداء المتميز

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستشراف والأداء المتميز بمؤسسة

اتصالات الجزائر موبيليس القالة

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستشراف والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس القالة

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستشراف والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس القالة

الجدول رقم (03-15): العلاقة بين الاستشراف والأداء المتميز

نوع العلاقة	t المعنوية Sig t	المؤشر الكلي للاارتباط R	المتغير المستقل	
			المتغير التابع	
طردية ضعيفة	0.002	**0.480	الاستشراف	الأداء المتميز

** : $\alpha = 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

- من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الاستشراف والأداء المتميز بمؤسسة موبيليس، وهذا ما تؤكده قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.480) حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة، كما بلغ مستوى t المعنوية 0.002 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.01، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المؤسسة محل الدراسة بالاستشراف كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في زيادة الأداء المتميز في المؤسسة، وهذا يعني أن العلاقة دالة إحصائيا.
- وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستشراف والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس القالة، وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستشراف والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس القالة".

2- دراسة العلاقة بين التفكير بمنطق النظم والأداء المتميز

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التفكير بمنطق النظم والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس القالة
- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التفكير بمنطق النظم والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس القالة
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التفكير بمنطق النظم والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس القالة

الجدول (03-16): العلاقة بين التفكير بمنطق النظم والأداء المتميز

نوع العلاقة	t المعنوية Sig t	المؤشر الكلي للاارتباط R	المتغير المستقل	
			المتغير التابع	
طردية متوسطة	0.001	**0.511	التفكير بمنطق النظم	الأداء المتميز

** : $\alpha = 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التفكير بمنطق النظم والأداء المتميز بمؤسسة موبيليس فرع القالة، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.511) من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة، كما بلغ مستوى t المعنوية 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.01، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المؤسسة محل الدراسة بالتفكير بمنطق النظم كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في زيادة الأداء المتميز في المؤسسة، وهذا يعني أن العلاقة دالة إحصائيا.

وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التفكير بمنطق النظم والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس القالة، وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التفكير بمنطق النظم والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس القالة.

3- دراسة العلاقة بين الرؤية المستقبلية والأداء المتميز

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية المستقبلية والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس القالة

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية المستقبلية والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس القالة.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية المستقبلية والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس القالة.

الجدول (03-17): العلاقة بين الرؤية المستقبلية والأداء المتميز

نوع العلاقة	t المعنوية Sig t	المؤشر الكلي للاارتباط R	المتغير المستقل	
			المتغير التابع	
طردية ضعيفة	0.003	**0.371	الرؤية المستقبلية	الأداء المتميز

***: $\alpha = 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الرؤية المستقبلية والأداء المتميز بمؤسسة موبيليس وكالة القالة، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.371) من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة، كما بلغ مستوى t المعنوية 0.003 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.01، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المؤسسة محل الدراسة بالرؤية المستقبلية كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في زيادة الأداء المتميز في المؤسسة، وهذا يعني أن العلاقة دالة إحصائيا.

وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية المستقبلية والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس القالة، وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية المستقبلية والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس القالة.

4- دراسة العلاقة بين الدافعية والأداء المتميز

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الدافعية والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة القالة القالة.
- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة القالة.
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الدافعية والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة القالة.

الجدول (03-18): العلاقة بين الدافعية والأداء المتميز

نوع العلاقة	t المعنوية Sig t	المؤشر الكلي للاارتباط R	المتغير المستقل	
			المتغير التابع	
طردية ضعيفة	0.049	*0.367	الدافعية	الأداء المتميز

*: $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الدافعية والأداء المتميز بمؤسسة موبيليس وكالة القالة، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.367) من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة، كما أن t المعنوية (0.049) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المؤسسة محل الدراسة بالدافعية كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في زيادة الأداء المتميز في المؤسسة، وهذا يعني أن العلاقة دالة إحصائية.

وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة القالة، وقبول الفرضية البديلة (H_1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الدافعية والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة.

5- دراسة العلاقة بين الشراكة والأداء المتميز

- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الشراكة والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة القالة.
- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الشراكة والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة القالة.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الشراكة والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة القالة.

الجدول (03-19): العلاقة بين الشراكة والأداء المتميز

نوع العلاقة	t المعنوية Sig t	المؤشر الكلي للاارتباط R	المتغير المستقل	
			المتغير التابع	
طردية متوسطة	0.000	**0.618	الشراكة	الأداء المتميز

***: $\alpha = 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الشراكة والأداء المتميز لمؤسسة موبيليس وكالة القالة، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.618) من وجهة نظر موظفي المؤسسة، كما أن t المعنوية (0.049) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المؤسسة محل الدراسة بالشراكة كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في زيادة الأداء المتميز في المؤسسة، وهذا يعني أن العلاقة دالة إحصائية. وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الشراكة والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة، وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الشراكة والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة القالة.

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية المتعلقة بوجود دور للذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، تم استعمال معامل الارتباط بيرسون من أجل توضيح العلاقة بينهما، وكذلك إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

- الفرضية الرئيسية: يوجد دور للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة القالة

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد دور للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة القالة

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة القالة

1- الارتباط بين المتغيرين

الجدول (20-03): العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز

نوع العلاقة	t المعنوية Sig t	المؤشر الكلي للاارتباط R	المتغير المستقل	
			المتغير التابع	
طردية ضعيفة	0.024	*0.356	الذكاء الاستراتيجي	الأداء المتميز

* : $0.05 = \alpha$

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز لمؤسسة موبيليس فرع القالة، وهذا ما تؤكدته قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.356) من وجهة نظر موظفي المؤسسة، كما أن t المعنوية (0.024) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المؤسسة محل الدراسة بالذكاء الاستراتيجي كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في زيادة الأداء المتميز في المؤسسة.

2- الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز

الجدول (21-03): الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
الأثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز	3.112	2.346	1.68	0.126	0.356	0.024

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال جدول الانحدار الخطي البسيط بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز، يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة للذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة القالة، حيث أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.346) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، عند مستوى المعنوية (0.05)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.126) وهذا يدل على أن الذكاء الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته 12.6% من التغيرات التي تطرأ على متغير الأداء المتميز، في حين أن 87.4% من هذه التغيرات تعود إلى عوامل أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة والخطأ العشوائي، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار (0.356) وهذا معناه أن زيادة الذكاء الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة بقيمة (0.356).

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الأداء المتميز} = 0.356 \times \text{الذكاء الاستراتيجي} + 3.112$$

وبناء على هذه المعادلة يمكن القول إن الأداء المتميز يساوي قيمة 3.112 إذا كانت قيمة تطبيق الذكاء الاستراتيجي تساوي صفر، وأي زيادة لمقدار وحدة واحدة في الذكاء الاستراتيجي يؤدي إلى إحلال تغيير في زيادة الأداء المتميز بقيمة 0.356، والإشارة الموجبة لقيمة معامل الانحدار تدل على أن التأثير ايجابي بمعنى انه كلما زاد الذكاء الاستراتيجي المستخدم زاد تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة: لا يوجد دور للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة، وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة: يوجد دور للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة.

خلاصة الفصل:

لقد جاء هذا الفصل الثالث والأخير على شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من الدور الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز، وبذلك فقد تم تطبيق هذا الموضوع على مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة.

في بداية هذا الفصل تم عرض تفصيلي للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة (الذكاء الإستراتيجي، الميزة التنافسية) بالتفصيل، لينتهي هذا الفصل باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية عبر التأكد من التباين وعلاقات الارتباط بين الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع.

وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصلين الأولين على ما يدور فعليا في المؤسسة محل الدراسة، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي لو تم تجسيدها ميدانيا فإن ذلك سيساهم حتما في تطوير الذكاء الإستراتيجي وتعزيز دوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

إن نجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على مدى امتلاك مديريها للمهارات الإدارية في جميع المستويات الإدارية المختلفة، ومن ضمنها الذكاء الإستراتيجي، حيث أنه يجب أن يتعامل المدراء والعاملون في المؤسسات مع البيئة المحيطة بها ومع متغيرات اكتشاف فرص جديدة في إنجاز الأعمال عن طريق تطوير إستراتيجيات وبرامج فريدة للوصول إلى الأداء المتميز.

فالذكاء الإستراتيجي أصبح من متطلبات الإدارة المعاصرة فهو الأداة الفعالة التي توفر المعلومات عن العملاء، المنافسين، التكنولوجيا السائدة في البيئة التي تنشط بها المؤسسة، الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية، باعتبارها كلها من محددات نجاح أو فشل المؤسسة، وبالتالي فإن الذكاء الإستراتيجي يجعل المؤسسة ترى بيئتها بصورة واضحة، فهو بذلك يعتبر أداة ناجعة لإدارة مستقبل المؤسسة، فالذكاء الإستراتيجي له دور مهم في عملية التغيير من خلال ترسيخ القيادات لدى المدراء ويعتبر سلاح تنافسي قوي من خلال دعمه لاتخاذ القرارات المدروسة إستباقيا، وبالتالي فالذكاء الإستراتيجي ينهض بالمؤسسات ويقودها نحو النمو، ويعتبر وسيلة حديثة لتحقيق النجاح الإستراتيجي .

كما يعتبر الأداء مرآة المؤسسة في تحقيق الإنتاجية لذلك أصبحت الكثير من المؤسسات والمؤسسات تهتم بتحقيق الأداء المتميز لأن الأداء المتميز يضمن بقاء المؤسسة والحفاظة على مكانتها واستمرارية نشاطها، فإن تحقيق الأداء المتميز لن يأتي إذا لم تتوفر المعلومات بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت الملائم، فالتغيرات البيئية وديناميكية هذه الأخيرة وتعقدها وتداخل متغيراتها سبب كافٍ لزيادة اهتمام المؤسسات بالذكاء الإستراتيجي الذي يتيح لها إمكانية استقصاء المعلومات ومعالجتها وبالتالي الوصول إلى صنع قرارات فاعلة، وقد بينت هذه الدراسة كيف أن استخدام الذكاء الإستراتيجي له دور مهم في تحسين الأداء المتميز كونه يعتبر نظام لإدارة المعلومات وبالتالي فإنه يجعل المؤسسة ترى بيئتها بصورة واضحة.

من خلال ما سبق يتضح أن الذكاء الإستراتيجي جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وأن المؤسسات بحاجة مستمرة ودائما إليه، فالموجودات الغير مادية أصبحت الوقود التي تضمن بها المؤسسة سيورتها وقدرتها على التفوق على منافسيها وتحقيق أداء متميز.

• نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال الاستبيان المقدم وتأسيسا على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، ونتائج التحليل الإحصائي لعلاقات التباين والارتباط بين متغيرات الدراسة، كانت نتائج اختبار الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة" والتي بدورها تنقسم إلى خمسة فرضيات فرعية كمايلي:

-الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستشراف والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس القالة"

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان، فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين بعد الاستشراف بين تطبيق وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة، وذلك راجع لضعف القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية ومساعدتهم في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمؤسسة.

-الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التفكير بمنطق النظم والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس القالة".

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان، فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين بعد وضوح الرؤية وتحقيق الأداء المتميز وذلك راجع لعدم رؤية أوضح وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المؤسسة والعلاقات بين أنظمتها.

-الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية المستقبلية والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة".

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان، فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق بعد الرؤية المستقبلية وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة، وذلك راجع لضعف استخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتحديد مسار طويل المدى.

-الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الدافعية والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة".

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان، فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين بعد الدافعية وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة، وذلك راجع لضعف تقديم الحوافز للعاملين.

-الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الشراكة والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة".

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان، فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف توجد علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق بعد الشراكة وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة، وذلك راجع لعدم مقدرة المؤسسة على إقامة تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى.

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين في الاستبيان فإنه تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية القائلة: "يساهم الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة"، حيث أن تطبيق الذكاء الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة ساهم بدرجة ضعيفة في تحقيق الأداء المتميز لهذه المؤسسة.

• نتائج الدراسة:

- من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني تم استخلاص النتائج التالية:
 - تباين أغلب الباحثين والمفكرين في تحديد مختلف الأبعاد التي يتم من خلالها قياس تحقيق الأداء المتميز.
 - أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة تعمل على تطبيق أبعاد الذكاء الإستراتيجي بشكل ضعيف ومحدود.
 - بينت نتائج الاختبار أنه يوجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين تطبيق الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع القالة.
 - تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع عبر تبنيها لإستراتيجيات حديثة إلى تطبيق أبعاد الذكاء الإستراتيجي لجذب العملاء وتعزيز علاقتها بهم، وذلك لنيل رضاهم وولائهم لها؛
 - يعد الموظف أفضل من يقيم الأداء بالمؤسسة، وبالتالي فإنه يمثل الطرف الأساسي الذي يستطيع الحكم على أن تطبيق الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة قد ساهم في تحقيق أداء متميز لها؛
 - أظهرت الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس فرع تطبق الرشاقة الإستراتيجية من خلال أبعادها المختلفة بشكل يساعد على تخطي العقبات التي تواجهها ويمنحها الفرصة للاستمرار في التميز.

• اقتراحات الدراسة:

- بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، نقدم جملة من الاقتراحات تمثلت في:
 - العمل على توفير بيئة عمل ملائمة تتوفر فيها الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والتقنية، ونظم المعلومات والآليات المناسبة لغرض التحول إلى مؤسسة تتمتع بالذكاء الإستراتيجي.
 - تعزيز مفهوم الذكاء الإستراتيجي عن طريق توافق الأهداف بين طبيعة الخدمات المقدمة وخصائص المؤسسة؛

- ضرورة تفعيل أكثر لأبعاد الذكاء الإستراتيجي لتحقيق أداء متميز في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة، حيث لا يوجد مكان للمؤسسات المتباطئة لمواكبة التغيير؛
- ضرورة أن تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى استقطاب مدراء وموظفين جيدين لديهم قدرات تأملية وتحليلية وتنبؤية من خلال إدراج أسئلة ضمن اختبارات ومقابلات التوظيف تفحص مستوى الذكاء الإستراتيجي عند المقبولين على التوظيف في المؤسسة.
- يتطلب من مؤسسة اتصالات الجزائر القيام بإجراءات بحوث تسويقية لتشخيص الوضع التنافسي وتحديد احتياجات الزبائن وقياس مدى رضاهم عن طبيعة الخدمات المقدمة لتحقيق أداء متميز.
- الاستعانة بخبراء محليين أو حتى أجناب متخصصين في مجال الذكاء الإستراتيجي لتدريب المدراء على كيفية استخدام الذكاء الإستراتيجي وتوظيفه في عملية اتخاذ القرار وسبل توظيفه في التعامل مع الفرص والتهديدات.
- العمل على تشجيع الابتكار وطرح الأفكار الجديدة وتجربتها في إطار العمل لغرض الحصول على الأساليب الجديدة في حل المشكلات وتطوير الأداء للوصول إلى التميز؛
- على المؤسسات العمل على تشجيع العمل الجماعي من خلال وضع فريق للعمل ضمن إطار العمل وذلك بهدف زرع روح التعاون بين الموظفين وكسب الخبرات والمهارات فيما بينهم من خلال تبادل الأفكار وطرح كل ما هو جديد والذي يصب في إطار تطوير وتحقيق التغيير.

• آفاق الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، يمكن وضع آفاق للدراسة كما يلي:

- دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة.

- الذكاء الإستراتيجي ودوره في عملية التغيير.

- الذكاء الإستراتيجي ودوره في اتخاذ القرارات.

قائمة المصادر

والمراجع

• المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- حسين محمد الحراحشة، 2011، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص90.
- سعداوي سليم، 2003، المنافسة في سوق الهاتف النقال (موبيليس نموذجاً)، دار الحديث للكتاب، الجزائر.
- طارق عبد الرؤوف، 2015، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة.
- محمد حسين الطائي، نعمة عباس الخفاجي، 2008، " نظم المعلومات الإستراتيجية من منظور الميزة الإستراتيجية"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- مدحت محمد أبو النصر، 2008، الاداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.
- مصطفى محمود أبو بكر، (2006)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- يحي عوط الزنط، 2019، إدارة أداء المؤسسات الحكومية مدخل تميز الأداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتمييز أداء الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.

ثانياً: المجلات العلمية

- براهيم مسيكة، مرداوي كمال، 2019، أثر أخلاقيات التسويق على بناء الصورة الذهنية لدى زبائن خدمة الهاتف النقال موبيليس بولاية قسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر.
- بهوري نبيل، أكتوبر 2019، فعالية الإبداع ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد السادس، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا.
- ربي عبد العزيز حبيب الحبيب، مي عبد الرحمان منصور السلطان، 2 أيلول 2021، "أثر إبعاد الذكاء الإستراتيجي على أداء العاملين، دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم"، مشروع بحثي مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، العدد 35، المجلة العربية للنشر العلمي.

- زرزاز العياشي، غياد كريمة، 2020، مميزات وخصائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 4، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- عبد الله علي هادي العفا، 2022، عبد الله علي صالح النجار، متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء فيضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 52، المجلد 8، اليمن.
- علاء فرحان طالب الدعيمي، 2013، علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز - بحث ميداني في كلية جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد الثامن، العراق.
- فيروز زروخي، الأخضر القليطي، نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 4، جامعة المسيلة، الجزائر.
- مرزاق إبراهيم، 2020، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية - دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة محمد بوضياف. المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 5، العدد 1، جامعة المسيلة، الجزائر.
- هيشور محمد أمين، 2017، الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - أية علاقة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 3، المركز الديمقراطي العربي، برلين ألمانيا.
- وفاء معلم، رياض عيشوش، ديسمبر 2021، "أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي وكالة OOREDOO تبسة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الثامن، العدد الثاني، جامعة أم البواقي، الجزائر.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات

- أم السعد نصري، ريم ديلملي، 2020-2021، دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- بلهادي سعيدة، 2007-2008، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرووسين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر.
- بومدين يوسف، 2006، "دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 45.

- حفيظ فراح، 2019-2020، "دور الذكاء الإستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار بمؤسسة Saniplast بألم البواقي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بألم البواقي.
- دليل عبد الرحمان، أونجا عبد الكريم، 2020-2021، "دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز- دراسة ميدانية لجامعة أحمد دراية أدرار"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار.
- دليل عبد الرحمان، أونجا عبد الكريم، 2020-2022، "دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز- دراسة ميدانية لجامعة أحمد دراية لأدرار"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار-الجزائر.
- سعاد حرب قاسم، 2011-2012، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شنافي نوال، 2015، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابريسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة.
- عبد الله القرني، 2019، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرار لدى قادة المدارس بمدينة تبوك، كلية التربية، جامعة تبوك، العراق.
- عبد الله عباس الكندري، 2015، "الذكاء الإستراتيجي والقدرات التنافسية في شركات الاتصالات الإلكترونية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت.
- علي فيصل أحمد أبو اصبع، 2018، دور الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية، نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية التربية، قسم الأصول والإدارة التربوية، برنامج الدكتوراه، جامعة أب، اليمن.
- محمد الأمين بن جدو 2013، " دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز"، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor بيرج بوغريج، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر.

- الهاشمي ربيعي، 2020-2021، "دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

رابعاً: الملتقيات

- العيداني إلياس، سماعيل عيسى، أكتوبر 2017، "المفهوم الحديث للذكاء الإستراتيجي في المنظمة وآلية تحقيق التفوق الإستراتيجي"، الملتقى الدولي الثاني حول الذكاء الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال كأساس لحوكمة العلاقات بين المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر.

خامساً: مواقع الانترنت

- الموقع الإلكتروني : <http://www.Algerietélécom.d>
 - الموقع الإلكتروني : [/https://www.mobilis.dz](https://www.mobilis.dz)
 - الموقع الإلكتروني : <http://etudiantdz.com/t37724.html>
 - الموقع الإلكتروني: [Statistical Package for the Social Sciences:SPSS](#)
 - الموقع الإلكتروني: [Global System for Mobile.GSM](#)
- المراجع باللغة الأجنبية

-Jean-Pierre Kruger and Rene Pellissier, ,2010, **A Study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long- term insurance industry in South Africa**, Unpublished Master thesis, University of south Africa.

قائمة الملاحق

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

المستوى: ماستر 2

سيدي، سيدي المحترم (ة):

تحية طيبة وبعد،

في إطار تحضير مذكرة الماستر بعنوان " دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز دراسة ميدانية - موبليس فرع القالة- " نتوجه إليكم بهذا الاستبيان ونرجو منكم التكرم بالإجابة وبكل مصداقية على الأسئلة التي يتضمنها، علما أن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

ملاحظة: يرجى اختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع إشارة (X).

تحت إشراف

د/ كافي فريدة

من إعداد الطالبتان

- حمادية صفاء

- بريشني صابرين

السنة الجامعية

2023-2022

الجزء الأول: جزء خاص بالبيانات الشخصية، ويرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المختارة.

1- الجنس :

ذكر	أنثى

2- العمر :

أقل من 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي

ثانوي	جامعي	دراسات عليا

4- المستوى الوظيفي

مدير	رئيس مصلحة	موظف

5- الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنوات إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني : المتغير المستقل (الدكاء الاستراتيجي) يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق خياركم.

درجة القدرة						العبارات (الفقرات)	
تماما موافق	تماما موافق	محايد موافق	غير موافق	غير موافق	تماما موافق		
البعد الأول : الاستشراف							
						1. تعمل ادارة مؤسستكم على مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة	
						2. أؤمن بأهمية استقراء المستقبل في تحقيق التميز والريادة في الأجل الطويل.	
						3. أتوقع الوقت المناسب لإحداث تغيرات في المسار الإستراتيجي للمؤسسة	
						4. تهدف المؤسسة إلى اقتناص الفرص الممكنة لتحقيق أهدافها	
البعد الثاني : التفكير بمنطق النظم							
						5. وجود آليات فعالة لإدارة المشاريع والمهام بشكل ناجح	
						6. توازن إدارتنا في عملية تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها	
						7. أقوم بتحليل المشاكل بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها	
						8. تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في جميع جوانب المؤسسة	
البعد الثالث : الرؤية المستقبلية							
						9. تمتلك الإدارة العليا رؤية تحدد من خلالها اتجاه العمل	
						10. تحدد الاتجاهات المستقبلية لمؤسستنا وفقا لمعايير عالية الجودة	
						11. يوجد لدي استعدادات عملية وبحثية مناسبة بما يلائم الأمد البعيد	
						12. يتحقق التوجه المستقبلي لمؤسستنا من خلال التكامل بين كل من الأهداف الداخلية والخارجية	
البعد الرابع : الدافعية							
						13. لدى المؤسسة هيكل تنظيمي فعال ومناسب يدعم أهداف المؤسسة	
						14. تؤمن المؤسسة بأهمية ربط المكافآت بالأداء	

15.	تثير إدارة المؤسسة المنافسة بين العاملين للوصول لأداء متميز				
16.	اشجع على تكوين فرق عمل منسجمة من اجل تبادل الخبرات				
البعد الخامس : الشراكة					
17.	تعمل التحالفات الإستراتيجية على تعزيز فعالية القرارات الإستراتيجية				
18.	أرى بان الشراكة حل لمعظم المشاكل التي تواجه المؤسسة				
19.	أرى بان الشراكة أسلوب يساعد مؤسستنا في تحقيق رؤيتها وأهدافها				
20.	تعمل المؤسسة على التحالف الاستراتيجي مع مؤسسات متفوقة لتدعم مركزها التنافسي				

الجزء الثالث : المتغير التابع (الأداء المتميز) يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق خياركم.

الرقم	العبارات (الفقرات)	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	وجود نظام قياس الأداء ومتابعته بانتظام					
2	تشجع المؤسسة وتعزز الابتكار والإبداع في جميع جوانبها.					
3	تبنى المؤسسة سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التشغيلية والإدارية الخاصة بها					
4	تستطيع المؤسسة إعادة هيكلة عملياتها في الوقت وبالشكل المناسبين					
5	العلاقات الداخلية في المؤسسة توفر الظروف الملائمة للعمل كفريق متعاون					
6	يملك الموظفون قدرة على تحليل المعلومات من خلال التغذية العكسية					
7	تمتلك المؤسسة هيكلًا تنظيميًا قادرًا على تعزيز أدائها					
8	تهتم المؤسسة باكتشاف التغيير في التفاصيل بهدف تحقيق التميز					
9	لدى المؤسسة استعداد للتأقلم مع الركب التكنولوجي من أجل زيادة فعالية الأداء.					
10	تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد والأقسام					
11	تحفيز وتكريم الأفراد الذين يحققون أداء متميز					
12	قدرة المؤسسة على الاستفادة من التغيرات والفرص في البيئة الخارجية					