



The effect of strategic intelligence on organizational performance excellence / a survey of the opinions of a sample of Ministry of Interior managers

*تأثير الذكاء الاستراتيجي في تميز الاداء المنظمي / دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدراء وزارة
الداخلية

***مروى محمد عبد الحسن

**أ.م.د نايف علي عاصي

Abstract: The aim of this research is to identify the impact of strategic intelligence through its dimensions (foresight, future vision, partnership, motivation) in distinguishing organizational performance across its dimensions (stakeholder satisfaction, leadership excellence, employee excellence, strategic excellence, organizational culture differentiation). The researcher adopted the descriptive and analytical method and used the questionnaire as a method for collecting this data. A sample of (150) director of the sample was selected and the sample was used to achieve the ministry's message in a changing environment. With the research of (300) director working in the ministry, and the research adopted two measures were developed by the researcher relying on research literature and some studies and all were subjected to tests of honesty and consistency, and adopted two statistical programs ready (23 AMOS, VAR spss, vr., 23) , And the research reached conclusions, the most important of which is the presence of an important influence of strategic intelligence in performance excellence Keywords: strategic intelligence, organizational performance excellence.

*بحث مستقل

**كلية الاداره والاقتصاد/جامعه بابل

***طالبة ماجستير

المستخلص: يهدف هذا البحث الى التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي عبر أبعاده

(الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، الدافعية) في تميز الأداء المنظمي عبر أبعاده

(رضا أصحاب المصالح ، تميز القيادة ، تميز الأفراد العاملين، التميز الاستراتيجي، تميز الثقافة التنظيمية)،

وتتمثل مشكلة البحث بمعرفة مدى إدراك عينة البحث لهذين المتغيرين وأهميتهما من خلال تشخيص العلاقة

بينهما كي توظفهما لتحقيق رسالة الوزارة المرسومة في ظل بيئة متغيرة ، اعتمد البحث المنهج الوصفي

والتحليلي واستخدمت الاستبانة بوصفها أسلوب لجمع البيانات هذا واختيرت عينة عددها (١٥٠) مدير من

مجتمع البحث

البالغ (٣٠٠) مدير يعمل في الوزارة ، واعتمد البحث مقياسين تم تطويرهما من قبل الباحثة بالاعتماد على

ادبيات البحث وبعض الدراسات وأخضعت جميعها الى اختبارات الصدق والثبات ، وتم اعتماد البرنامجين

الاحصائيين الجاهزين

(AMOS , VAR. 23 , Spss , vr. 23) ، وتوصل البحث الى عدت استنتاجات كان أبرزها وجود

تأثير مهم للذكاء الاستراتيجي في تميز الاداء .

الكلمات المفتاحية : الذكاء الاستراتيجي ، تميز الأداء المنظمي

المقدمة: في ظل تقدم العالم المستمر والتطور الحاصل في كل الاتجاهات تواجه المنظمات المعاصرة

تحديات كثيرة ومهمة وتسارع في عملية المنافسة فيما بينها مما يعطيها الدافع لكي تخلق لنفسها طريق خاص

يتناسب مع مستوى هذه التحديات التي تواجهها ، ومن اجل الصمود بوجه كل التحديات التي تواجهها

لا بد من الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي وتميز الأداء المنظمي اذ يساهم الذكاء الاستراتيجي في التعامل

وبشكل دقيق وعقلاني مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات ومجابهة كل التحديات التي تواجهها ، ويسهم

تميز الأداء المنظمي في رفع مستوى العمل وتطويره وتحقيق الأهداف المطلوبة .

وبما ان الذكاء الاستراتيجي وتميز الأداء المنظمي يشكلون أهمية بالغة في جميع المنظمات في الوقت الحالي

وعلى اختلاف مستوى النشاطات التي تمارسها وفي ضوء تلك المعطيات اختيرت وزارة الداخلية ميدانا

للداسة بهدف معرفة مدى أدراك الوزارة لهذه المتغيرات وأهميتها من خلال تشخيص العلاقة بين الذكاء

الاستراتيجي وتميز الأداء كي تستطيع المنظمة تحقيق رسالتها المرسومة ولقد أختير هذا البحث لأهمية هذين

المتغيرين .

ولأهمية وزارة الداخلية ميدان البحث ودورها في تحقيق الأمن والاستقرار في البلد ويهدف البحث الى الإجابة

عن تساؤلات مشكلة الدراسة المتعلقة بالكشف عن مدى أدراك الوزارة لهذه المتغيرات وأهميتها من خلال

تشخيص مستويات هذه الأبعاد في الوزارة ، وما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تميز الأداء المنظمي وتم

تقسيم البحث الى اربعة مباحث : المبحث الاول منهجية البحث ، المبحث الثاني خصص للأطار النظري، في حين خصص المبحث الثالث للجانب العملي للبحث والمبحث الرابع والاخير للأستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث :

حددت مشكلة البحث بمدى ادراك عينة البحث للذكاء الاستراتيجي وتميز الاداء من خلال تشخيص العلاقة بينهما ويمكن تأطير مشكلة البحث بالتساؤلات التالية :

- ١- ما هو مستوى الذكاء الاستراتيجي في وزارة الداخلية .
- ٢- ماهو مستوى تمييز الاداء المنظمي في وزارة الداخلية .
- ٣- ما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تمييز الاداء المنظمي .

ثانياً : أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث النظرية والعملية من أهمية المتغيرات المبحوثة للمنظمة ، حيث لا يخفى أهمية الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الحديثة ودوره في تحقيق الأداء المتميز الذي يؤدي بالنتيجة الى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في عالم متغير ومتجدد باستمرار وعليه يتوقع من هذا البحث انه سيحقق الأهمية بالجانب النظري والعملي وكالاتي :

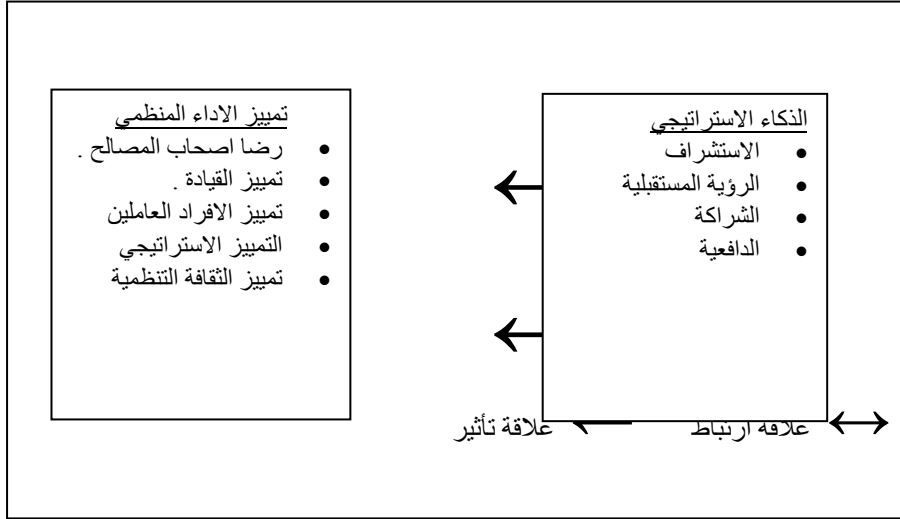
- ١- يشكل هذا البحث ثراءً معرفياً يضاف الى ما هو موجود في المكتبة العراقية في مجال الذكاء الاستراتيجي وتميز الأداء المنظمي وتشخيص العلاقة بينهما .
- ٢- تتبع أهمية هذا البحث من أهمية مجال تطبيقه ألا وهو وزارة الداخلية حيث تلعب دوراً مهماً في استقرار الأمن في البلد .
- ٣- يرسخ هذا البحث المفاهيم والأساليب العلمية الحديثة في تمازج الحقول المعرفية ويؤكد على تقديم وتعزيز المعرفة لدى المدراء في الوزارة .
- ٤- من الممكن أن يعتمد عليه في دراسات لاحقة لتحفيز الباحثين على الخوض في هذا المجال .
- ٥- من الممكن أن يعالج مشاكل فعلية تتطلب إيجاد حلول محددة .

ثالثاً : أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث بالاتي :

- ١- التعرف على مستوى كلاً من الذكاء الاستراتيجي وتميز الأداء المنظمي في الوزارة .
- ٢- دراسة وتحليل العلاقة والتأثير بين الذكاء الاستراتيجي وتميز الأداء المنظمي .
- ٣- اثاره انتباه الوزارة حول هذين المتغيرين واهميتهما .

رابعاً : مخطط البحث الفرضي :



شكل (١) مخطط البحث الفرضي

خامساً : فرضيات البحث :

بناءً على مشكلة وتساؤلات البحث وأهدافه والمخطط الفرضي جرى صياغة عدد من الفرضيات التي جسدت مشكلة البحث وكالاتي :

١- الفرضية الرئيسة الاولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي وتميز الأداء المنظمي ويتفرع منها الفرضيات الآتية :

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف وتميز الأداء المنظمي .

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المستقبلية وتميز الأداء المنظمي .

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشراكة وتميز الأداء المنظمي .

د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية وتميز الأداء المنظمي .

٢- الفرضية الرئيسة يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد الذكاء الاستراتيجي في تميز الاداء المنظمي ويتفرع منها الفرضيات الآتية :

أ . الفرضية الفرعية الاولى يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف في تميز الاداء المنظمي .

- ب. الفرضية الفرعية الثانية يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية المستقبلية في تمييز الاداء المنظمي .
- ج . الفرضية الفرعية الثالثة يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشراكة في تمييز الاداء المنظمي .
- د . الفرضية الفرعية الرابعة يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدافعية في تمييز الاداء المنظمي .

سادساً : الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

استعانت الباحثة بمجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك من أجل تشخيص المتغيرات واختبار فرضيات البحث من خلال توظيف البرنامجين الإحصائيين الجاهزين (SPSS. Vr. AMOS , Var 23) .

المبحث الثاني / الاطار النظري للبحث

اولاً : الذكاء الاستراتيجي

١ . مفهوم الذكاء الاستراتيجي :-

ولغرض تحديد مفهوم الذكاء الاستراتيجي فقد عالج الكثير من الباحثين والمختصين هذا المفهوم وكما هو مبين في الجدول .

جدول (١) أهم مفاهيم الذكاء الاستراتيجي التي أوردها الباحثين :-

ت	اسم الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	(, Degenaroetal 71: 2000)	أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب وبما يدعم عملية تطويرهم للإستراتيجية.
٢	(O'donnal , 2001: 1-5)	معلومات تساعد متلقيها والمستفيدين منها على اتخاذ قرارات مهمة ويمكن ان تؤثر على العاملين في المراتب الدنيا في المنظمة، أو تظهر تأثيراً على أية قضايا أخرى بصرف النظر عن طبيعتها.

وظيفة تتعامل مع بيئة السوق والطلب وهوية الشركة والحصول على المصادر، ومع المتغيرات البيئية والتنبؤ التكنولوجي والاجتماعي، بغية تحقيق الانتشار والفاعلية البعيدة الأمد ، واكتساب الخبرة والحكمة العقلية.	(عبد اللطيف، ٢٠٠٢: ٣٢-٣٣)	٣
هو ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المدراء من اجل صياغة الخطط الإستراتيجية للمنظمة .	(Quarmby, 2003:3)	٤
القدرة على التنوع في حالات تكون جميعها قديمة أو حديثة أو القدرة على التعلم للإتباع في استخدام العديد من الأفكار والرموز في أن واحد .	Mckenna, 2005:47) (	٥
أنه القدرة على تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية وهذا الذكاء يشمل الموهبة ، الفهم ، المعرفة ، المرونة ، الخيال الواسع .	(Service, 2006:6)	٦
وظيفة رئيسية يمكن ان تساعد الفرد على التفكير المنطقي والعمل بشكل هادف للتكيف مع بيئته المعقدة التي تتصف بالديناميكية والتغيير السريع .	(النعيمي ، ٢٠٠٨ ، ١٧١)	٧
ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف والتفكير المنظم – الشراكة – القدرة على تحفيز العاملين) ويرتكزون الى نظام معلوماتي يتيح لهم أستقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعله .	(أحمد علي صالح وآخرون ، ٢٠١٠: ١٤٢)	١٠
وهو النظام الذي يتكون من أبعاد عدة والتي لا غنى عنها لخلق صورة أكثر وضوحاً عن	(Agha, etal, 2010:)	١١

المستقبل .	(66)	
القدرة على التكيف لتغيير الظروف بدلا من الاستمرار على ذات الطريق بصورة عمياء عندما تقترح على الإشارات في البيئة التنافسية بأنك تحتاج لتغيير مسار العمل .	Blanding (2012 : 1)	١٢

المصدر : أعداد الباحثان اعتماداً على الأدبيات المشار إليها في الجدول .

وترى الباحثة بأن الذكاء الاستراتيجي هو عملية الفهم أو القدرة التي يمتلكها القادة أو (متخذ القرار) والذي يتمتع بعدة عناصر مهمة (الاستشراف – التفكير بمنطق النظم – الرؤية المستقبلية – الشراكة – الدافعية)، والتي تمكنه من جمع وتنظيم وتحليل المعلومات المهمة، كما وتوفر له أساس متين يركز على العقلانية ، وانجاز الأنشطة بأفضل صورة ممكنة، فضلاً عن تفاعله المستمر مع البيئة المحيطة، ودراسته المتمعنة للحاضر واستقراء المستقبل من أجل اتخاذ قرارات إستراتيجية ناجحة وانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة .

ثانياً :- أهمية الذكاء الاستراتيجي :-

يمكن إبراز أهمية الذكاء الاستراتيجي بالنقاط الآتية :-

١- ان للذكاء الاستراتيجي دوراً بارزاً في توفير آليات مواجهة التحديات المتزايدة التي تعيشها المنظمات خاصة وزارة الداخلية إزاء القلق الاستراتيجي وظواهر التنافس (تريفووزيرمان، ١٩٩٨ : ٣٣)

٢- لابد للشركات من ان تنظر الى الذكاء الاستراتيجي كعملية تجارية للتعلم المنهجي المعني لإدارة فاعلية الحاضر وصياغة المستقبل وتوفير مسار منسق نحو التحسين المستمر. (Them& Kim, 2002: 1) .

٣- توفير سياق استراتيجي يمكن من خلاله فهم التهديدات الناشئة وتوفير قدرة التبصر للسماح بتطوير استراتيجيات موجهة (توفير الإنذار المبكر من الحاجة الى قدرات جديدة أو مختلفة والأولويات والقوة الخ) وتضييق نطاق عدم اليقين (3 : 2003 , Quarmby) .

٤- عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب. (كنوش محمد ، ٢٠٠٣) .

٥- الذكاء الاستراتيجي يركز على الأهداف طويلة الأمد للمنظمات والحكومات، وأنه يتعامل مع الأهداف المهمة والخطط الشاملة لذا لا تحتاج المنظمة الى أن تعمل في بيئة تشغيلية مقربه في العمل ليومي وهذا يعتمد على المستوى الذي يوجد فيه الزبون الاستراتيجي. (McDowell, 2009:39).

٦- إن لعملية الذكاء الاستراتيجي دوراً في صياغة الخطط والسياسات وعمليات التغيير والتطوير للارتقاء بمستوى الأعمال ومواجهة التحديات. (صالح وآخرون ، ٢٠١٠ : ١٥٣).

٧- تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي بحاجة القادة الى مستويات مختلفة من هذا الذكاء وذلك يتم توظيفها في العمليات والتكنولوجيا الجديدة، كما ويساعد قادة المنظمات ليكونوا قادرين على الإبداع عبر صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بالوضع الحالي (جثير وآخرون، ٢٠١٣ : ٣٧٣).

٨- مساعدة المنظمة في تنفيذ عملياتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة لضمان تحقيق النجاح الاستراتيجي . (حافظ، وآخرون، ٢٠١٧).

ثالثاً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي :-

يهدف هذا الجزء من البحث للتعرف على أبعاد الذكاء الاستراتيجي التي يتم تحديدها بالاعتماد على كل من (Chipschols, 2012) و (يوسف وناجي ، ٢٠١٤) وبما يتناسب طبيعة البحث وهي :

١- الاستشراف (البصيرة) .

٢- الرؤية المستقبلية .

٣- الشراكة .

٤- الدافعية .

١- الاستشراف (البصيرة)

استشعار المنظمة وقادتها بوجود موجة قادمة ثم ركوبها" . (Maccoby, 2001: 2) أو إمكانية إسقاط

حالة العالم الراهنة على المستقبل، بأبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن (تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه كما ويشير الى بصيرة الفرد ونظره في عواقب الأمور، أو رؤيته الاتجاهات المستقبلية عبر رصد (مسح) Scanning العوامل الديناميكية في الوقت الحاضر)

4 – 1 : (Maccoby , 2004) وبما يؤكد وقوع الاستشراف في المستقبل المحكوم بالتأكد والمخاطرة ،

لأنه ما يظهر في الشيء لا يمثله، وينبغي إضافة الجزء المخفي منه لاستكمال صورته واتخاذ القرارات في إطاره ويرى (Okkonen et.al , 2001 : 12) الى أن الاستشراف يمكن القادة من معرفة المستقبل

عبر اهتمامه بدراسة الماضي وفهم الحاضر وهذا يتوقف بنسبة كبيره على ما يمتلكون من خبرة في مجال العمل .

٢- الرؤية المستقبلية :-

تعد الرؤية المستقبلية على إنها من رؤية الأشياء غير المنظورة إذ أنها لا تعني مجرد تصور أو تخيل إنما هي القدرة العقلانية على دراسة واقع ومستقبل المنظمة كما وصفها (النعيمي، ٢٠٠٣، ٤٨-٤٩).

ويشير (Strickland &ThompsonK, 2003;6) الى ان الرؤية المستقبلية تعبر عن طموحات المنظمة وأعمالها وتزودها بصورة واضحة عن المستقبل وخطتها المستقبلية كما وتعبر عن قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء لم يتم اختياره كاملاً، بعيداً عن مصطلح التكهن الذي يوضح قدرة على رؤية التطورات قبل حدوثها

والذي يرتبط بشيء حصل سابقاً وينتظر نتيجة (سيباني، ١٩٩٩: ٧ ، ٨ ، ٦١) وعبر (Maccoby, 2001 : 1 – 5) عن الرؤية المستقبلية بـ القدرة على توظيف بعد النظر وتفكير النظم في

أنموذج مثالي للمنظمة، لا تعني " ركوب موجه ما نحو المستقبل فحسب، بل أيضاً توجيهه (التحكم) بمسارها"، وهي أيضاً القدرة على بناء (تصميم) المنظمة في صورة نظام اجتماعي يستطيع صياغة إستراتيجية أعمال حقيقية وتؤكد التعريفات ارتباط الرؤية بالخيال الذي يتيح اختراع الأشياء عبر الدماغ، وهو ما يستوجب تصور الفكرة وإلا فلا وجود لها، وبالتالي فهي شكل من أشكال تخيل الآفاق المستقبلية البديلة، وترتبط بالنظر بإمعان الى الواقع ، وتركز على المعتقدات المنظمية كمؤشر مهم في صياغتها والرؤية بدلالة فلسفة المنظمة التي تجسد تصور مديروها في صيغة تعابير واضحة ، وهي بدلالة ثقافة المنظمة ترجمة للتصور الفلسفي لمديري المنظمة وأسلوب تفكيرهم وروح المبادرة لديهم (الخفاجي ، والبغدادي، ٢٠٠١: ١٦٣- ١٦٤) .

وترى الباحثة بأن الرؤية المستقبلية هي قابلية معينه أو قدرة عقلية لدى القادة تعمل باتجاه دراسة لواقع بإمعان، وتمكنه من التصور والاستشعار الصحيح نحو مستقبل المنظمة وخطتها المستقبلية ، وهذا مهم عمل وزارة الداخلية في تحقيق والاستقرار .

٣- الشراكة :

تعكس الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إجادته إقامة تحالفات إستراتيجية (accoby

3 – 1 : 2001) ، ويرى (العبدلي ، ٢٠١٠: ٧٩) إن الشراكة تمثل (عملية التعاون وتبادل المعلومات

بين منظميتين أو أكثر لبناء إستراتيجية أعمال ناجحة والاستغلال الذكي لكامل طاقة (الشركة) لتحقيق

الأهداف المنشودة. وأن الشراكة هي اتفاق بين عدد من الأطراف لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة بواسطة اتخاذ عدد من الأعمال المشتركة مع الأخذ بنظر الاعتبار المصالح الخاصة لكل طرف من الأطراف ويتم هذا العمل الجماعي المشترك على أساس تعاقد الأطراف المشاركة وأن اختلفت دوافعهم ومصالحهم (محمد علي، ٢٠١٥: ٤٨) كما وان عنصر الشراكة يدور في فلك أقامه التحالفات وبناء الشراكات الداخلية أو الخارجية، ويكون أداة لتعزيز قدرات القادة الذين يتمتعون بالقوة في بعض عناصر الذكاء الاستراتيجي (Maccoby , 2004:3) ، ويعانون ضعفاً في البعض الآخر، الى جانب اعتماد هذا العنصر في التعامل مع مجهزي المنظمة (6 : 2000 , Degenaroetal) . ولا بد من القول ان تحالف المنظمات، وليس اندماجها مع بعض هو الأقرب الى مفهوم الشراكة، لأن التحالف يحفظ لكل منظمة شخصيتها وكيانها، في حين ان الاندماج يجعل المنظمات تفقد شخصيتها وتذوب في بعضها لتبرز منظمة جديدة للوجود، ويتجدد دور الشراكة في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات (Daft, 171 – 179 : 2004)

وترى الباحثة بأن الشراكة هي عملية تعاون أو أقامة مجموعة من التحالفات وتبادل المعلومات بين طرفين (منظمين) لبناء إستراتيجية أعمال ناجحة بينهم، والاستغلال الذكي لكامل طاقة الشراكة لتحقيق الأهداف المطلوبة وخير مثال على ذلك هو الشراكة مع جهات خارجية أو إقليمية في مكافحة الإرهاب وتحقيق الأمن والاستقرار لكل الأطراف .

٤- الدافعية

الدافعية مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية "Mover" بمعنى التحرك "To Mover"، وتعبر عن لفعل الذي يدفع الفرد الى تبني وجهة نظر ملائمة لانجاز العمل المكلف به بشكل مرضٍ (Ahuja, 32 : 1993) أو تحفيز لعواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين (Davar, 149 : 1994) والدافعية تعد أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحددات لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، وتمثل الدافعية عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على السلوك الذي يبديه الفرد في العمل. (يوسف و ناجي، ٢٠١٤: ١٣٥) ويعبر (Maccoby, 2001, 1-5) عن الدافعية على إنها قدرة القائد الذكي على دفع وتحفيز العاملين للإيمان بهدف عام يجمعهم لتنفيذ التطورات والرؤى ويشير (عامر، ٢٠١١، ٢٥٥) على إنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية حيث يمكن ذلك الجهد

من إشباع حاجات الفرد. ويرى (جلاب، ٢٠١١، ٢١٥) بأنها عملية التأثير في السلوك عن طريق توجيه واستمرارية وقوة التوجه نحو الهدف. والدافعية تشكل حاجة الفرد أو رغبة تنشيط السلوك وتوجيهها باتجاه معين ويشير (النعيمي ، ٢٠٠٨ : ١٧٣) ان القائد الذكي يعمل على حث الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى و التصورات التي ينبغي ان تكون موضع التنفيذ ويتطلب ذلك التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد باتجاه تحقيق الهدف. وللارتقاء بفاعلية هذا العنصر، تظهر

ضرورة تقديم الحوافز للعاملين كونها تعد مثيرات تظل خارج كيان العاملين، وتدفعهم للعمل والالتفاف

حول هدف عام

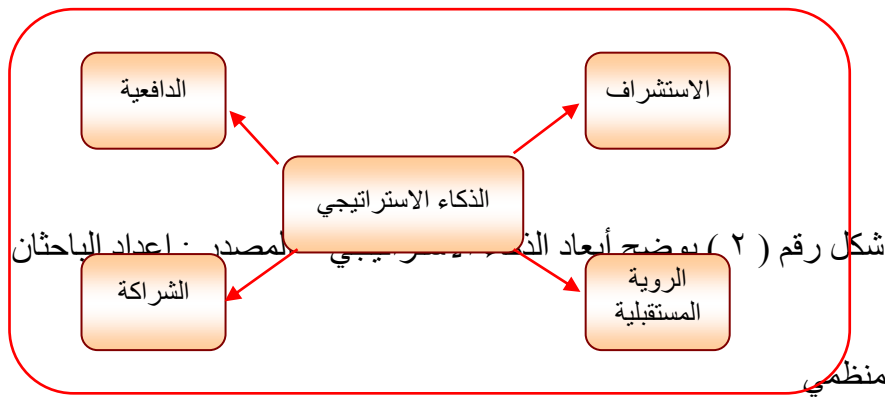
يجمعهم ويوجه سلوكهم ويثبت فيهم الشعور بالمسؤولية. والبحث عن عناصر الدفع الذاتي في داخلهم، وبما

ينمي فيهم

المبادرة ثم الإيمان بأداء ما يوجههم قادتهم لأدائه ، وهذا ما برز الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي

(من خلال عنصر الدافعية) في ترسيخ السمات القيادية أولاً ، والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة ثانياً .

والشكل (٢) يوضح ابعاد الذكاء الاستراتيجي



ثانيا : تميز الأداء المنظمي

١. مفهوم تميز الأداء المنظمي :

وقد عالج كثير من الباحثين مفهوم تميز الأداء المنظمي كما يلاحظ في الجدول الذي يبين مفاهيم تميز الأداء

المنظمي :

الجدول (٢) أهم مفاهيم تميز الأداء المنظمي الذي أوردها الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة والصفحة	المفهوم
١	Mclellan&B emstein	73:2003	أنه قدرة المنظمة على استخدام المعلومات الإستراتيجية بأسلوب معين للوصول الى نتائج مبدعة لها معنى للمنظمة.

٢	Vey &Canrell	2004:23	أنه أعلى أداء تحققه المنظمة والذي يكون أفضل من المتوقع ومن أداء المنظمات المنافسة .
٣	يوسف	٤٧، ٢٠٠٥	هو الأداء الذي تتفرد به المنظمة دون سواها، ويشير هذا المفهوم الى ان الأداء المتميز هو حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في المنظمة لذا فأن وجود أفراد مبدعين في المنظمة يجعلها مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى .
٤	Carter	1:2007	هو عملية تقديم الخدمات ذات الجودة العالية مع بيان المبادئ وأقامه الالتزامات لتلك الجودة .
٥	Smith	2:2008	هي العملية التي تساعد الأفراد في المنظمات على تحقيق أهدافهم بشكلها المثالي من خلال قيام القادة بتحديد ما يجب انجازه وماذا يحتاجون ليتم الانجاز وتشجيع الفرد الكفوء للوصول الى النتائج الفاعلة.
٦	طه	٢٠٠٨، ٢	انه النظرة المتكاملة في إدارة الأداء التنظيمي الذي يؤدي الى تسليم القيمة المحسنة الى الزبائن وتحقيق الاستدامة التنظيمية .
٧	Wheelen & Hunger	2010,380	انه النتيجة النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة.

٨	زايد	٣،٢٠١١	انه الأداء الذي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية .
٩	Cibsonetal	2012:179	القدرة على تحقيق اكبر تحسين في جودة الخدمات والمنتجات المقدمة بأفضل صورة تحقق إشباع حاجات الزبائن.
١٠	Joel Dobbs	2013	هو القدرة على تقديم خدمه مبتكرة ومميزة عبر مجموعة مترابطة من الأنظمة والعمليات والحقائق.
١١	عبد العباس	٧٢،٢٠١٦	هو هدف المنظمة وقدرتها على تحقيق ميزة مستدامة يرفع من مستوى أدائها الى مستويات متقدمة وغير مسبوقه تتميز فيها عن المنافسين وذلك بتقديم أفضل قيمة للزبائن وتلبية توقعاتهم.

المصدر : من إعداد الباحثة استناداً الى المصادر المشار إليها في الجدول .

ومن خلال استعراض أهم المفاهيم لتمييز الأداء في الجدول ترى الباحثة ان تمييز الأداء : هو القدرة أو العملية التي تسير نحو نجاح عمل المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية والتي تتم من خلال الجهود والانجازات الفردية والتنظيمية الهادفة الى تحقيق الميزة التنافسية المتجهة نحو النمو والتطور ومواجهة التحديات وإحراز نتائج مطلوبة .

ثانياً : أهمية تمييز الأداء المنظمي

حظيت ظاهرة تمييز الأداء باهتمام كبير من قبل المنظمات ذات الأداء العالي لكونه يحقق الكثير من الفوائد والمزايا للمنظمة وهي كالآتي :-

- ١- تسهيل عملية إجراء المقارنات مع المنظمات الأخرى المماثلة (54 : 2004 , Lerov)
- ٢- يساعد على تطوير رأس المال البشري والارتقاء بمبادئه الأساسية عن طريق بناء الكفاءات والمقدرات الشخصية والعلاقات بين العاملين والتعلم لتسهيل عمل الجماعة (الزيدي، ٢٠٠٧ : ١٣١) .
- ٣- يسعى تمييز الأداء الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع المناسبة للعمل فضلاً عن تحديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير للنهوض بأدائها (51 : 2009 , David) .

- ٤- تحسين المشاركة وتكوين ثقافة تركز بقوة على الزبائن (الجبوري، ٢٠١٢ : ٧٧).
- ٥- يساعد على ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية ببعضها البعض والعمل على الاستمرار في تطوير الموارد البشرية (المراد ، ٢٠١٢ : ١١) .
- ٦- يساعد على تواصل المنظمات مع البيئة المحيطة بالأداء الجيد كماً ونوعاً هو الذي يسهم في بناء طريق المنظمة نحو التطور والنجاح، ويساعدها على منافسة المنظمات الأخرى وتحقيق أهدافها نحو النمو (الطائي والجنابي ، ٢٠١٤ : ٢٨).
- وترى الباحثة ان أهمية تميز الأداء تبرز في كونها تساعد على بناء المنظمة بشكل فعال عن طريق الكشف عن العناصر الكفوءة وتطوير قدراتها وتفعيل عملية المشاركة من اجل تطوير العمل وتنشيط عملية منافسة المنظمة مع المنظمات الأخرى المنافسة من اجل الارتقاء الى تحقيق التطور والنمو .
- ثالثاً : أبعاد تميز الأداء المنظمي :
- ان تعدد وتنوع أبعاد تميز الأداء أدى الى الاختلاف في وجهات النظر للباحثين في تحديد أبعاد تميز الأداء المنظمي ، مما يعني عدم وجود اتفاق على أبعاد محددة ، ولقد ذكر العديد من الباحثين الى ان أبعاد تميز الأداء المنظمي تشكل عناصر تقويم وقياس لمدى تحقيق المنظمة للتميز بالارتكاز على الأبعاد المهمة والمتعلقة بجوانب مختلفة في المنظمة (32 : 2003 , Russ& Holmans) .
- وأشار (32 : 2007 , Kanji& Moura) الى مجموعة أبعاد يراها كمرتكزات مهمة للوصول الى تميز الأداء المنظمي وهي متمثلة ب (رضا الزبون) الإدارة بالحقائق ، العاملين بجانب الإدارة ، التحسين المستمر ، القيم المنظمة ، كما ان تميز الأداء يعتمد على الالتزام بمعايير (مالكوم بالدريج) للتميز والمتمثلة ب (القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الزبون والسوق ، الموارد البشرية ، العمليات ، المعلومات ، والتحليل ، ونتائج الأعمال)
- ولقد اعتمدت الباحثة وجهة نظر معينة في أبعاد تميز الأداء المنظمي تراها ملائمة لطبيعة الدراسة ، مما يؤدي الى خروجها عن السياق المتداول الذي اعتمد في تحديد أبعاد المتغيرين السابقين لهذه الدراسة والذي ارتكز الى اختيار الأبعاد التي تمثل النسب العالية لما جاء بها الباحثون ، أي ان الأبعاد التي تكرر تناولها من قبل الباحثين أكثر من غيرها هي التي تم اعتمادها .
- ان أبعاد تميز الأداء التي تم اختيارها من قبل الباحثة هي رضا أصحاب المصالح ، تميز القيادة ، تميز العاملين ، التميز الاستراتيجي ، تميز الثقافة التنظيمية .
- وسيتناولها كالاتي :-
- ١- رضا أصحاب المصالح :

تعد حالة المنافسة والتغيرات البيئية من الأمور التي أدت الى زيادة الاهتمام بأصحاب المصالح وأصبح من أولويات القيادات الإدارية للمنظمات لما يمارسه أصحاب المصالح من تأثير في تلك المنظمات ينعكس على بقائها ونموها وبالتالي تميزها لقد تبين للمنظمات ان سعيها المستمر على تطوير علاقات مميزة مع العاملين والمواطنين يشكل أمراً مهماً للوصول الى تحقيق الإبداع ، فالعلاقات الجوهرية هي أساس السمعة الجيدة للمنظمة التي تولد الكثير من المنافع لها توجد وجهات نظر مختلفة بين الباحثين في عملية تحديد أصحاب المصالح فمنهم من يحدد أصحاب المصالح ب(المساهمين ، الزبائن، والعاملين) (عباس ، ٢٠٠٨ ، ٢٩) بينما يسعى باحث آخر لتحديد المصالح ب(المساهمين ، الحكومة ، الزبائن ، العاملين ، المجتمع المحلي) (جاد الرب ، ٢٠١٠ ، ٦) كما ويوجد أصحاب مصالح رئيسيون كالعاملين والمساهمين والزبائن وبعض الجهات الحكومية ، وأصحاب مصالح ثانويين مثل المنظمات الغير حكومية والإعلام وغيرهم من الأفراد والمنظمات الأخرى (Klefsjoet ، 2002 : 124)

ويشكل أصحاب المصالح الجهات المستفيدة من المنظمة وهي العنصر الفاعل في عملية اتخاذ القرارات لذلك لابد من مشاركتهم فعاليتهم وأنشطة المنظمة منهم يمثلون الزبائن الداخليين والخارجيين للمنظمة (العنزي والزبيدي ، ٢٠٠٦ ، ١٢٨) .

٢- تمييز القيادة:-

القائد الفعال يعمل على تعظيم فرصة ربط الأفراد العاملين مع استراتيجيات الأعمال بفعالية عالية لتحقيق نتائج قابلة للقياس وناجحة وقادة الأفراد العاملين يجب أن يكونوا قادرين على فهم التحديات التي قد تواجههم في عملهم وصياغة أفضل الحلول الواجب عملها (ريتشنبرج ، ٢٠١٧ : ١٠) وتعتبر القيادة العليا من العوامل الساندة لتحقيق ثقافة التميز في المنظمة عن طريق دورها في إدخال مفاهيم إستراتيجية الباب المفتوح بمعنى دعم الاتصال بين القيادة والأفراد والقدرة على المنافسة وتكوين اقتراحات وابتكارات لحلول جديدة لمشاكلها (البحيصي ، ٢٠١٤ : ٣٣) .

فالقيادة المتميزة هي التي تتمكن من استثمار الفرص التنظيمية ومواجهة وتوفير الفرص التطورية وقبول الأعمال الممتدة ، وتساعد المنظمة على مواجهة الأزمات المتعددة (بالبكير ، ٢٠١٦ ، ١٦٩) ويشير (بالحرر ، ٢٠١٦ ، ٣١) ان التميز القيادي يأتي من خلال :-

- ١- القدرة على إيجاد رؤية مشتركة
- ٢- الثقة بالنفس وبالآخرين
- ٣- زيادة معدل مشاركة العاملين
- ٤- توفير فرص التعليم والتدريب للعاملين

٥- احترام التنوع والاستفادة منه

٦- تنمية الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة

٣- تمييز الأفراد العاملين :-

عرف على انه تعظيم مساهمة العاملين عن طريق تطويرهم والسعي لإشراكهم وتشجيع مساهماتهم بطريقة ايجابية مع تعزيز القيم الثقافية التي تنص على الثقة والانفتاح والتمكين ، إضافة الى درجة تمييز أنصاف أعضاء المنظمة بالحماس في تنفيذ مهامهم وامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة (Marti & 20 : Capita, 2012) إذ تدرك المنظمات المتميزة نجاحها مرهون باهتمام وتطوير وتمكين مواردها البشرية فهم الأساس المهم وان إسعادهم يشكل طريق مختصر لتحقيق أهداف المنظمة ولحسب رضا المستفيدين فالمنظمات المتميزة تحرص وبشدة على الاهتمام بالعاملين من قبل التحاقهم بها عن طريق هياكل تنظيمية ملائمة وتوصيف الوظائف والأجور والمزايا المناسبة ووضع خطط واضحة المسارات والتدرج الوظيفي وتهيئة بيئة العمل الجاذبة من اجل تمكينهم وإشراكهم وتعزيز الولاء المنظمي لديهم وتحفيزهم لتقديم مستويات أداء متفوقة تعزز الأدوار المتاحة لهم وتخلق بداخلهم الطاقة الايجابية للإبداع والابتكار وتطوير المهارات التي يمتلكونها (كتيب جائزة الملك بن عبد العزيز ، ٢٠١٥ : ٧) في حين أضاف (472 : 2006 , Cristina&calor) ان أساليب التمييز في المورد البشري تكون من خلال :

١- ضرورة تشجيع العاملين وطرح الأفكار مع الحرص على الاستماع إليها واحترامها .

٢- الاهتمام بإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل وانسياب المعلومات بسهولة .

٣- تشجيع النقاش الحر.

٤- تشجيع المنافسة بين العاملين

٤- التمييز الاستراتيجي :-

وصف (kandula : 2002,55) التمييز الاستراتيجي بأنه درجة تبين الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها بخطة موحدة وشاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية وتجعلها قادرة على مواجهة التحديات البيئية بفاعلية عالية وأشار (ريتشبنرج ، ٢٠١٧ : ١١) الى المنظمات المتميزة ان التمييز الاستراتيجي لديها يعمل على تبني ترتيبات عن طريق وضع إستراتيجية تناسب أصحاب المصلحة وتأخذ وتهتم بشكل كبير بالسوق والقطاع الذي تعمل فيه ومن ثم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات في ضوء ذلك

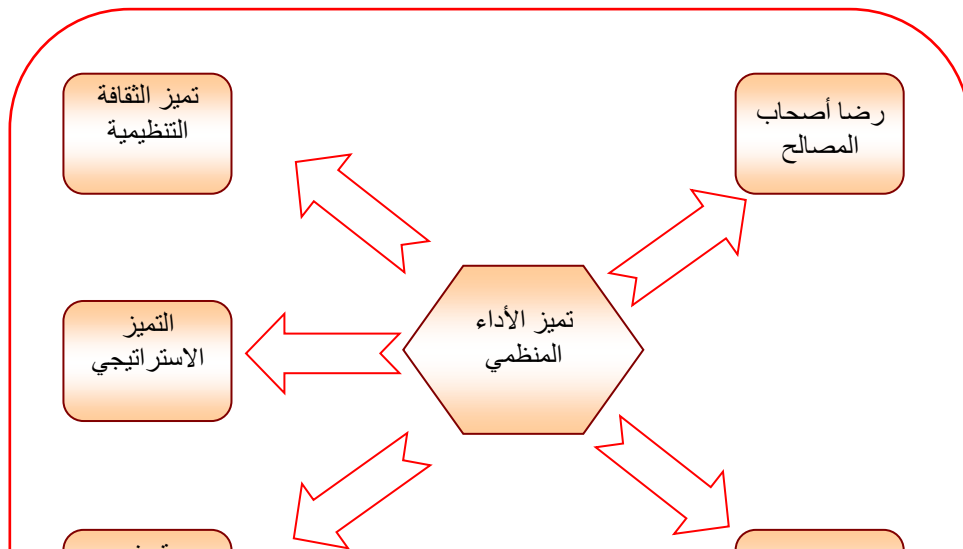
(16, 2004 : Portir& Tanner) أن التمييز الاستراتيجي هو القدرة على تقييم البيئة الداخلية

والخارجية وفهم كافة مستويات التحديات والفرص التي تواجه المنظمة وتطوير خارطة طريق انتقال المنظمة من الحالة الراهنة الى المستقبل أذاً هو تصور مستقبلي لما ستحققه المنظمة مستقبلاً من أهداف عن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية ووضع الأهداف وتنفيذها وتقويمها فيأتي التمييز التنظيمي عبر رؤية إستراتيجيته واضحة تترجم الى خطط مرحلية واقعية وتوجيه مدروس وأهداف محددة واستيعاب جميع العاملين فيها ويتم عن طريق عمل جاد وبمستوى عالي ومستقر وترسخ ثقافة التميز عبر ربط التخطيط الاستراتيجي والعمليات والعمل المستمر على التطوير والنمو والوقوف على نقاط القوى والضعف وتشجيع المشاركة والمناقشة والحوار لتحسين نوعية القرارات وخلق جودة الثقة .

٥- تميز الثقافة التنظيمية:

تسعى المنظمات وبشكل جاد الى العمل لاعتماد تميز الثقافة التنظيمية وتحقيقها حيث تعتبر الثقافة التنظيمية الحصيلة الإجمالية العامة للمعرفة والمعايير الأخلاقية والاتجاهات الايجابية التي تنتشر في بيئة المنظمة ويتحلى بها جميع العاملين وباختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية فتطبع طريقة تفكيرهم ونماذج سلوكياتهم وأساليب انجازهم لمهام وهي في مجملها تتركز على قيم (الإبداع، الابتكار، التمكين، الالتزام، إدارة المخاطر، التطوير المستمر) فالتمييز التنظيمي لا يمكن ان يتحقق وبصورة فعالة دون العمل المتقن والجهد المتواصل والزمن المستمر (ليليا، ٢٠١٧: ١٥) فهي تمثل شخصية المنظمة إذ تعكس طريقة عملها وكيف تعبر عن نفسها وللثقافة تأثير مهم على علاقة العاملين مع القادة وزملاء العمل وكذلك مع العمل نفسه والطريقة التي يتم بها تنفيذ العمل والثقافة التنظيمية أما أنها تعمل على تعزيز المنظمة أو الانحراف عنها فالثقة والنزاهة والممارسات الثابتة للقيم التنظيمية تعتبر عناصر جوهرية في تشكيل وتعزيز ثقافة المنظمة (ريتشبنزج ، ٢٠١٧: ١١-١٢) فالتوجه نحو التميز يحتاج في بداية الأمر الى تجسيد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في أذهانهم وحثهم على تنفيذ الأعمال وفق معايير الجودة ومراجعة وتحديث هذه الثقافة كما يحتاج للتحسين والتغيير والتطوير للثقافة من أجل توفير بيئة مناسبة تساعد على تمييز

المنظمة بين مثيلاتها (النفر ، ٢٠١٦: ٢٨) إذاً هي مجموعة من الأنماط السلوكية الناتجة عن القيم والمعتقدات المشتركة بين الأفراد العاملين داخل المنظمة وتظهر فيها تعاملهم مع مؤشرات المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وتشكل طابع عام لدى المتعاملين معها ايجابياً أو سلبياً .



شكل رقم (٣) يوضح أبعاد تميز الأداء المنظمي

المصدر : إعداد الباحثة

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: اختبار أداة الدراسة :

استخدمت الباحثة التحليل العاملي الاستكشافي لغرض اختبار الصدق البنائي لمقياس الدراسة، ولكون المواضيع التي تناولتها من المواضيع الحديثة التي نالت في الآونة الأخيرة اهتمام عدد غير قليل من الباحثين ، الأمر الذي خلق نوع من التداخل والتعارض بين متغيرات الدراسة ومتغيرات أخرى قريبة من عنوانها ومضمونها ، لذلك تم اعتماد منهاج التحليل العاملي الاستكشافي بهدف التعرف على العوامل وفقراتها ونمط التشبعات التي ترتبط فيما بينها (تيعزة، ٢٠١٢: ١٧٩)، وبهدف التأكد من الصدق البنائي الاستكشافي (ويعني استكشاف صحة الهيكل النظري للاستبيان، أي قياس مدى التطابق ما بين الهيكل النظري والهيكل المختبر للاستبيان) لأداة القياس الخاصة بمتغيرات الدراسة أستخدم الباحث أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي الذي يهدف إلى تقليل المتغيرات المتعددة (الفقرات) في عدد أقل من المتغيرات بحيث يطلق عليها عوامل (Costello & Osborne, 2005:87). والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. واعتمادا على ما جاء في رأي كل من (Hairetal:

1995:217

و

(Field: 2009:671) هناك مجموعة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل وهي:

١. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
٢. أن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).

٣. ألا تقل قيمة الجذر الكامن عن الواحد عدد صحيح.

٤. زيادة تشعبات الفقرات عن (٠.٤٠) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.

أ:- الذكاء الاستراتيجي :

بهدف تحديد أي الفقرات الصالحة لقياس متغير الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل في هذه الدراسة) وما هي الأبعاد الذي تنتمي إليه وبغية استبعاد الفقرات التي لا تحقق الشروط اللازمة تم استخدام طريقة المكونات الأساسية (PCA)(Principal Component Analysis) وهي من أكثر الطرق شيوعا في التحليل العاملي الاستكشافي لغرض تحليل الفقرات الـ (٢٠) التي تم تضمينها في الاستبيان المقترح ، إضافة الى اعتماد طريقة فيرمكس للتدوير المتعامد (Orthogonal Rotation – Varimax). لقد تم قياس مدى كفاية العينة المعتمدة في الدراسة من خلال مقياس (Kaiser–Meyer–Olkin) ولقد كانت قيمته (٠.٨٧٢) وهي اكبر من القيمة المقبولة للمقياس والبالغة (٠.٥)(Kaiser:1974). اما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (٢٨٦٠) بدرجة حرية (١٩٠) ومستوى معنوية ($P<0.001$) وهذا يدل على ان العلاقة بين الفقرات كانت كبيرة وحسب طريقة (PCA).

لقد تم إجراء تحليل أولي للبيانات من اجل معرفة الجذور الكامنة (Eigenvalues) لكل بعد ، وكان من نتيجة هذا التحليل ان (4) ابعاد حصلت على جذر كامن اكبر من (١) وهو المعيار المعتمد من قبل (Kaiser:1974)، كما ان هذه الأبعاد الأربعة فسرت ما نسبته (٧٨%) من التباين . ويبين الجدول (١١) معاملات التشعب لكل بعد إجراء عملية التدوير .

الجدول (٣)

نتائج التحليل العاملي لمقياس الذكاء الاستراتيجي

فقرات المقياس	تشعبات العوامل			
	الاستشراف	الرؤية المستقبلية	الشراكة	الدافعية
١	٠.814			
٢	٠.926			

			٠.913	٣
			٠.868	٤
			٠.857	٥
		٠.860		٦
		٠.721		٧
		٠.783		٨
		٠.792		٩
		٠.844		١٠
	0.777			١١
	0.750			١٢
	0.529			١٣
	0.771			١٤
	0.830			١٥
0.743				١٦
0.798				١٧
0.828				١٨
0.839				١٩
0.752				٢٠
١.٤٨	١.٨٦	٣.٠٧	٩.٢٠٠	الجذر الكامن
٧.٤٤	٩.٣٣	١٥.٤٠	٤٦.٠٠	نسبة التباين %

النسبة التراكمية	٤٦	٦١.٤	٧٠.٧٣	٧٨.٥
%				

المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج الحاسبة

من خلال الجدول الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي يتبين أن هذا الاستكشاف الحر حقق أربعة أبعاد للذكاء الاستراتيجي، وهي ما تم الاتفاق على اعتمادها في الدراسة.

ب - تميز الاداء

بهدف تحديد أي الفقرات الصالحة لقياس المتغير المعتمد (تميز الأداء) وما هي الأبعاد الذي تنتمي إليه وبغية استبعاد الفقرات التي لا تحقق الشروط اللازمة تم استخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal Component Analysis) (PCA) وهي من أكثر الطرق شيوعا في التحليل العاملي الاستكشافي لغرض

تحليل الفقرات الـ (٢٢) التي تم تضمينها في الاستبيان المقترح ، إضافة الى اعتماد طريقة فيرمكس للتدوير المتعامد (Orthogonal Rotation – Varimax). لقد تم قياس مدى كفاية العينة المعتمدة في

الدراسة من خلال مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) ولقد كانت قيمته (٠.٩٠) وهي اكبر من القيمة

المقبولة للمقياس والبالغة (٠.٥) (Kaiser:1974). اما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (١٥٧٠)

بدرجة حرية (١٩٠) ومستوى معنوية ($P < 0.001$) وهذا يدل على ان العلاقة بين الفقرات كانت كبيرة

وحسب طريقة (PCA).

لقد تم اجراء تحليل اولي للبيانات من اجل معرفة الجذور الكامنة (Eigenvalues) لكل بعد ، وكان من

نتيجة هذا التحليل ان (٥) ابعاد حصلت على جذر كامن اكبر من (١) وهو المعيار المعتمد من قبل

(Kaiser:1974)، كما ان هذه الابعاد الأربعة فسرت ما نسبته (٦٧%) من التباين . ويبين الجدول (١٢)

معاملات التشبع لكل بعد اجراء عملية التدوير .

الجدول (٤)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس تميز الأداء

فقرات المقياس	تشبعات العوامل			
	رضا أصحاب	تميز القيادة	تميز الأفراد	التميز الاستراتيجي
تميز الثقافة				

التنظيمية		العاملين		المصالح	
				٠.565	١
				٠.786	٢
				٠.685	٣
				٠.712	٤
				-	٥
			٠.636		٦
			٠.661		٧
			٠.747		٨
			٠.726		٩
			-		١٠
		0.757			١١
		٠.532			١٢
		٠.774			١٣
		٠.676			١٤
	٠.683				١٥
	٠.863				١٦
	٠.714				١٧
	٠.٦٦٢				١٨

٠.787					١٩
٠.475					٢٠
٠.602					٢١
٠.787					٢٢
١.٠٧	١.٢٣	١.٣٢	١.٣٤	٨.٥٢	الجزر الكامن
٥.١٣	٦.١٦	٦.٦٠	٧.١٦	٤٢.٦٢	نسبة التباين %
٦٧.٦٧	٦٢.٥٤	٥٦.٣٨	٤٩.٧٨	٤٢.٦٢	النسبة التراكمية %

المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج الحاسبة

من خلال الجدول الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي يتبين أن هذا الاستكشاف الحر حقق خمسة أبعاد لمتغير تميز الأداء. فيما تم حذف الفقرات (٥ و ١٠) من التحليل لعدم تحقيقهما شرط التشبع بنسبة (٠.٤٠) فأكثر .

ثانياً: صدق وثبات أداة قياس الدراسة:

ان ثبات المقياس يعني استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، وبالتالي فإنه سيعطي النتائج نفسها اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة، بمعنى ان الثبات يعني استقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس

(Sekrana,2003:203) ومن أشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات أسئلة الاستبانة هو مقياس

(Cronbach's Alpha) ، ويشير (Sekrana,2003:311) انه اذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من

(٠.٦٠) فان ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم ، في حين يعد ثبات المقياس مقبولا في

حال تعديه نسبة (٠.٧٠) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (٠.٨٠) فأكثر. ويعني الصدق (Validity) ان

المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس الموضوع يقيس الظاهرة تحت الدراسة

وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206). والصدق أنواع استخدم الباحث منها الصدق الظاهري

(Face Validity) من خلال عرض استمارة الاستبانة على مجموعة خبراء في حقل الاختصاص والاخذ بملاحظاتهم (ملحق)، وصدق المحتوى (Content Validity) وهو مقياس حكمي (Judgmental) يعتمد على التحديد الدقيق للباحث لمتغيرات موضوع الدراسة وهذا بالتأكد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع، وهناك الصدق البنائي وتم قياسه من خلال التحليل العاملي (Cooper & Schindler, 2014:257). ولقياس الصدق رياضيا فانه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد

الفتاح، ٢٠٠٨: ٥٦٥). ويوضح الجدول (٥) أدناه قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة جدول قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة

ت	الأبعاد	ثبات المقياس	صدق المقياس
١	الاستشراف	٠.٩٤	٠.٩٧
٢	الرؤية المستقبلية	٠.٩٠	٠.٩٤
٣	الشراكة	٠.٨٩	٠.٩٤
٤	الدافعية	٠.٩٣	٠.٩٦
	الذكاء الاستراتيجي	٠.٧٨	٠.٨٨

جدول (٦)

ت	الأبعاد	ثبات المقياس	صدق المقياس
١	رضا أصحاب المصالح	٠.٨٥	٠.٩٢
٢	تميز القيادة	٠.٨٢	٠.٩٠
٣	تميز الافراد	٠.٨٢	٠.٩٠
٤	التميز الاستراتيجي	٠.٧٣	٠.٨٥
٥	تميز الثقافة التنظيمية	٠.٧٥	٠.٨٧
	تميز الاداء	٠.٨٧	٠.٩٣

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول أعلاه ان كافة قيم معاملات الصدق والثبات ضمن الحدود المقبولة احصائيا مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات الدراسة تتمتع بثبات عالي مما يمكن الباحث من التعويل على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم.

ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث .

١. الذكاء الاستراتيجي سيتم وصف ابعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي على النحو الاتي :

جدول (٧) يبين وصف الابعاد الفرعية للمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي

ت	البعد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الاجابة	مستوى الاجابة
١	الاستشراف	٤.٢٦	٠.٨٤	٨٥.٢٨%	مرتفع جدا
٢	الرؤيا المستقبلية	٤.٣٥	٠.٧٨	٨٦.٩٣%	مرتفع جدا
٣	الشراكة	٤.١٤	٠.٩٨	٨٢.٨٨%	مرتفع
٤	الدافعية	٤.٠٥	٠.٩١	٨٠.٩٦%	مرتفع
	الذكاء الاستراتيجي	٤.٢٠	٠.٨٩	٨٤.٠١%	مرتفع

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

على المستوى الكلي حقق بعد الاستشراف وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.26) ويقع هذا المتوسط ضمن فئة مرتفع جدا، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (٨٥.٢٨%)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (٠.٨٤). مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على ان وزارة الداخلية تمتلك القدرة على استقراء المستقبل، من خلال الاستفادة من خبراتها المتراكمة، ومن خلال قدرتها على وضع خطط بديلة ، كما ان الوزارة تعمل على تشخيص القضايا بشكل مستمر من خلال مناقشتها بصورة اجمالية وليس بشكل تفصيلي.

وحقق بعد الرؤية المستقبلية وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.35) ويقع هذا المتوسط ضمن فئة مرتفع جدا، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (٨٦.٩٣%)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (٠.٧٨). مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على ان وزارة الداخلية تعتمد على رؤيتها المستقبلية في اتخاذ القرارات، وكذلك من اجل توحيد جهود العاملين فيها لتحقيق أهدافها ، كما تعتمد الوزارة رؤية مستقبلية واضحة ، ومقنعة للعاملين ، ولها القدرة على تحويل رؤيتها الى واقع ملموس .

وحقق بعد الشراكة وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.14) ويقع هذا المتوسط ضمن فئة مرتفع ، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (٨٢.٨٨%)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (٠.٩٨). مما تقدم من

نتائج تستدل الباحثة على ان وزارة الداخلية تلجأ الى الشراكة بهدف اقتناص الفرص المستقبلية ، وانها تسعى الى إقامة شراكات مع جهات محلية وإقليمية مشابهة لها في عملها ، ويتم اشراك العاملين في الوزارة في عملية اتخاذ القرارات ، كما انها تتمتع بتنسيق عالي بين اقسامها.

وحقق بعد الدافعية وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.05) ويقع هذا المتوسط ضمن فئة مرتفع ، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (٨٠.٨٨٩٦%)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (٠.٩١). مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على ان العاملين في وزارة الداخلية يؤدون مهامهم بدون النظر الى استلام حوافز فورية من جراء عملهم ، وان الوزارة تشجع المبدعين ، وتعمل على خلق روح المنافسة بين منتسبيها ، وانها تعمل على نشر مبدأ الشفافية والانفتاح مع منتسبيها .

ومما تنبغي الإشارة إليه هو أن متغير الذكاء الاستراتيجي حقق وسطا حسابيا موزونا عاما (٤.٢٠)، بانحراف معياري (٠.٨٩)، وأهميته النسبية بلغت (٨٤.٠١%). وهذا يدل بشكل عام على إدراك عينة الدراسة ان الوزارة تسعى وبقوة لتبني خيار الذكاء الاستراتيجي في سبيل تحقيق تميزها في الأداء.

٢. تميز الأداء المنظمي :

سيتم وصف ابعاد المتغير المعتمد تميز الاداء المنظمي كما في الجدول رقم (٨)

جدول (٨) يبين وصف الابعاد الفرعية للمتغير المعتمد تميز الاداء المنظمي

ت	البعد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة	مستوى الإجابة
١	رضا اصحاب المصالح	٣.٩٢	٠.٩١	٧٨.٤٧%	مرتفع
٢	تميز القيادة	٣.٧٦	١.١	٧٥.٢٠%	مرتفع
٣	تميز الافراد العاملين	٣.٩٣	٠.٩٢	٧٨.٦٠%	مرتفع
٤	التميز الاستراتيجي	٣.٨٦	٠.٩٨	٧٧.٢٣%	مرتفع
٥	تميز الثقافة التنظيمية	٣.٨٧	٠.٩٧	٧٧.٤٣%	مرتفع
	تميز الاداء المنظمي	٣.٨٦	٠.٩٨	٧٧.٣٩%	مرتفع

وحقق بعد رضا أصحاب المصالح وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣.٩٢) ويقع هذا المتوسط ضمن فئة مرتفع، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (٧٨.٤٧%)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (٠.٩١). مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على ان العاملين في وزارة الداخلية تسعى لتحقيق رضا أصحاب المصالح من

خلال تبسيط إجراءات العمل وتقديم خدمات تفوق توقعات المواطنين من خلال معرفة احتياجاتهم، وأنها تعمل على اطلاع المواطنين على نشاطاتها تحقيقاً لمبدأ الشفافية.

وحقق بعد تميز القيادة وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣.٧٦) ويقع هذا المتوسط ضمن فئة مرتفع، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (٧٥.٢٠%)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (١.١) وهذا يشير الى وجود نوع من التشتت في إجابات افراد العينة. مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على ان القيادات في وزارة الداخلية قادرة على تحديد نقاط القوة والضعف في الوزارة، وان لديها القدرة على وضع الخطط البديلة ، ويسعى المدراء بقوة الى تحويل المرووسين صلاحية اتخاذ القرارات .

وحقق بعد تميز الافراد العاملين وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣.٩٣) ويقع هذا المتوسط ضمن فئة مرتفع ، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (٧٨.٦٠%)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (٠.٩٢). مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على ان العاملين في وزارة الداخلية يتكيفون مع الأساليب الجديدة للعمل ، وسلاحهم في ذلك هو العمل بروح الفريق ، الامر الذي يمكنهم من تطوير قدراتهم وبالتالي وضع حلول إبداعية للمشاكل القائمة.

وحقق بعد التميز الاستراتيجي وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣.٨٦) ويقع هذا المتوسط ضمن فئة مرتفع ، فيما

قيمة معامل شدة الإجابة (٧٧.٢٣%)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (٠.٩٨). مما تقدم من الباحثة على ان وزارة الداخلية تعمل وبشكل مستمر على تخفيض تكاليفها ، وتعمل على نتائج تستدل تحقيق أهدافها بما متاح لديها من موارد ، سعيا وراء تحقيق أداء متميز ، علما ان أهدافها الفرعية مشتقة من أهدافها الرئيسية. وحقق بعد تميز الثقافة التنظيمية وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣.٨٧) ويقع هذا المتوسط ضمن فئة مرتفع ، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (٧٧.٤٣%)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (٠.٩٧). مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على ان ثقافة وزارة الداخلية تميل دائما نحو التميز ، كونها مستمدة من أعراف وتقاليد عريقة ، ولكنها ثقافة مرنة تستجيب للتغيرات التي تصب في مصلحة البلد بشكل عام ، كما مما تنبغي الإشارة اليه هو ان متغير تميز الاداء المنظمي حقق وسطاً موزوناً توجد قيم مشتركة بين المنتسبين عاماً (٣.٨٦) بأنحراف معياري (٠.٩٨) وشدة الاجابة بلغت (٧٧.٣٩%) وهذا يدل بشكل عام على ادراك عينة البحث أن الوزارة تتوافر فيها اداء متميز يدفع ويشجع منتسبيها الى تبني اعلى معايير الاداء لتحقيق التميز .

رابعا : اختبار فرضيات البحث

١. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (٩) الذي اختبر الفرضية الرئيسية الثانية وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط متفاوتة القوة بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاده وتميز الأداء المنظمي. فعند ملاحظة علاقة الارتباط بين الاستشراف وتميز الأداء نجد ان قيمة علاقة الارتباط بينهما بلغت (٠.٢٨٢) (أي

علاقة ضعيفة القوة)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%). وفيما ما يخص علاقة الارتباط بين الرؤية المستقبلية وتميز الأداء فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٣٥) (أي علاقة متوسطة القوة)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%). وبخصوص علاقة الارتباط بين الشراكة وتميز الاداء نجد ان قيمة معامل ارتباط الشراكة مع تميز الأداء بلغت (٠.٤٩٥) (أي علاقة متوسطة القوة) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%). وعند تحليل علاقة الارتباط بين الدافعية وتميز الأداء نجد إنها بلغت (٠.٤٥٢) (أي علاقة متوسطة القوة) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%). وعلى المستوى الكلي وعند تحليل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتميز الأداء فقد بلغت قيمة معامل ارتباط الذكاء الاستراتيجي وتميز الأداء (٠.٥١٥) (أي علاقة قوية) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

جدول (٩) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي وتميز الاداء

تميز الاداء		
الاستشراف	Pearson Correlation	.٢٨٢**
	Sig.(2-tailed)	.٠٠٠
	N	١٥٠
الرؤية المستقبلية	Pearson Correlation	.٣٥١**
	(Sig.(2-tailed)	.000
	N	150
الشراكة	Pearson Correlation	.٩٤٥**
	(Sig.(2-tailed)	.٠٠٠
	N	١٥٠

الدافعية	Pearson	.٤٥٢**
	Correlation	
	(Sig.(2-tailed	.٠٠٠
الذكاء الاستراتيجي	N	١٥٠
	Pearson	.٥١٥**
	Correlation	
	(Sig.(2-tailed	.٠٠٠
	N	١٥٠

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

المصدر: اعداد الباحثة

من التحليل المتقدم تستدل الباحثة على قبول الفرضية الرئيسة الاولى وجميع فرضياتها الفرعية، بمعنى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده وتميز الاداء المنظمي.

٢. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: وتنص على :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي وتميز الاداء المنظمي. من أجل اختبار الفرضية أعلاه استخدمت الباحثة الانحدار الخطي المتعدد، وباستخدام أسلوب الحذف التراجعي، ويبين الجدول (١٠) نتيجة اختبار الفرضية أعلاه: جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الإبداع في تميز الأداء

Model		Unstandardized		Standardize	T	Sig.
		Coefficients		d		
		B	Std.Error	Beta		
1	(Constant)				5.319	.000

		1.743	.328			
	الاستشراف	.٠٤٣	.٠٧٧	.٠٤٥	.٥٦٥	.٥٧٣
	الرؤيا المستقبلية	.٠٧٢	.٠٨٠	.٠٧٧	.٨٩٧	.٣٧١
	الشراكة	.٢٣٧	.٠٧٤	.٣١٥	٣.٢٢٠	.٠٠٢
	الدافعية	.١٤٣	.٠٧٦	.١٨٧	١.٨٨٤	.٠٦٢
٢	(Constant)	١.٨١٦	.٣٠١		٦.٠٣٠	.٠٠٠
	الرؤية المستقبلية	.٠٧٣	.٠٨٠	.٠٧٩	.٩١٥	.٣٦٢
	الشراكة	.٢٤٦	.٠٧١	.٣٢٨	٣.٤٥١	.٠٠١
	الدافعية	.١٥٠	.٠٧٥	.١٩٧	٢.٠١٥	.٠٤٦
٣	(Constant)	١.٩٧٧	.٢٤٤		٨.١٠٢	.٠٠٠
	الشراكة	.٢٦٢	.٠٦٩	.٣٤٨	٣.٧٧٩	.٠٠٠
	الدافعية	.١٧٣	.٠٧٠	.٢٢٦	٢.٤٥٥	.٠١٥
a.Dependent تميز الاداء						
Variable:						
R2 = 0.275						
F= 27.83						

المصدر: اعداد الباحثان

يتبين من الجدول أعلاه أن الأنموذج الأول تضمن جميع أبعاد المتغير المستقل ، واتضح عدم معنوية كل أبعاد الذكاء الاستراتيجي عدا بعد الشراكة ، فقد كان تأثيره معنويا عند مستوى (١%)، الأمر الذي أدى الى حذف بعد الاستشراف لعدم معنويته بصورة كبيرة . وتم في الأنموذج الثاني حذف بعد الرؤية المستقبلية لعدم معنويته أيضا وبالتالي استقر التحليل على النموذج الثالث الذي تضمن الآتي:

١- بلغت قيمة معامل الشراكة على تميز الأداء (٠.٢٦٢)، وهذا يعني ان تميز الأداء سيزيد بمقدار (٠.٢٦٢) إذا ازدادت الشراكة بمقدار وحدة واحدة في وزارة الداخلية. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%) ، أي بدرجة ثقة (٩٩%) تقريبا ، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٣.٧٧٩) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.

٢- بلغت قيمة معامل انحدار الدافعية على تميز الأداء (٠.١٧٣)، وهذا يعني ان تميز الأداء سيزداد بمقدار (٠.١٧٣) إذا ازداد الاهتمام بالدافعية بمقدار وحدة واحدة في الوزارة عينة الدراسة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٥%)، أي بدرجة ثقة (٩٥%) تقريبا، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٢.٤٥٥) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.

٣- بلغت قيمة معامل التحديد (0.275) (R2)، وهذا يعني ان نموذج الانحدار المتعدد يفسر ما نسبته (٢٧.٥%) من التغيرات التي تطرأ على الابداع، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

٤- بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٢٧.٨٣) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

من التحليل المتقدم يتبين للباحثة صحة الفرضية الرئيسة الثانية بمعنى (توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتميز الأداء المنظمي).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً – الاستنتاجات :

١. تمتلك وزارة الداخلية ذكاءً استراتيجياً وأن هذا الأمتلاك لم يأتي عن برنامج مقصود للذكاء الاستراتيجي لعدم وجود وحدة لديها تعني بذلك وإنما عن ممارسات تصب في الذكاء الاستراتيجي من خلال الاستفادة من خبراتها المتراكمة وأعمادها على رؤيا مستقبلية في اتخاذ القرارات وأقتناص الفرص المستقبلية من أجل تحقيق التميز في الاداء .

٢. أظهرت الوزارة المبحوثة اهتماماً واضحاً لتمييز الأداء المنظمي حيث أتضح توافر القيادات القادرة على تحديد نقاط القوة والضعف ووضع الخطط البديلة والمنتسبون الذين لديهم القدرة على التكيف مع الأساليب الجديدة للعمل والعمل بروح الفريق وقدرتهم على تقديم حلول أبداعية للمشاكل القائمة ، كما تتوافر في الوزارة ثقافة تنظيمية متميزة تدفع وتشجع منتسبيها الى تبني مع أعلى معايير الأداء التي تحقق التميز في الوزارة .

٣. تبين أن الوزارة المبحوثة أستطاعت من توظيف الذكاء الاستراتيجي في تعزيز وتحقيق تميزها وذلك عبر أهتمامها بممارسات الرؤية المستقبلية ، الاستشراف والدافعية والشراكة على التوالي

٤. هناك تأثير واضح لمخطط البحث الفرضي في الوزارة المبحوثة أذ يمكنها التعويل على التغييرات الايجابية التي يمكن حدوثها في الذكاء الاستراتيجي وعبر الرؤية المستقبلية والاستشراف والدافعية والشراكة أذ تنعكس بالتأثير في تميز الأداء المنظمي .

ثانياً – التوصيات :

١- ضرورة نشر ثقافة الذكاء الاستراتيجي وتميز الأداء المنظمي في الوزارة المبحوثة لزيادة إدراك مديريها لهذه المتغيرات المهمة وذلك عن طريق اعداد برنامج واضح لكل منهم واستراتيجيات تتلائم مع البيئة العراقية وبما يعزز من مخرجات الوزارة المبحوثة نظراً لكون هذه المتغيرات حيوية وتتلائم مع التغييرات الحالية .

٢- ضرورة تبني الوزارة المبحوثة برامج فعالة تعزز من قدرات الذكاء الاستراتيجي عبر :-

أ. إقامة الدورات وورش العمل بهذا الخصوص .

ب. الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية وبالتحديد المديرين .

ت. تنمية قدرات المديرين على التصور والاستشراف المستقبلي .

٣- ينبغي على الوزارة السعي لتحقيق التميز في الأداء من خلال :-

أ. إشاعة ثقافة التميز في الوزارة .

ب. إقامة الدورات وورش العمل التي يتم بموجبها تبادل التجارب والأفكار في سبيل تعزيز البدائل والأفكار اللازمة لتحقيق التميز في الأداء .

٤- زيادة وعي المديرين عبر الندوات وورش العمل والدورات التدريبية لضرورة وأهمية ممارسة عملية الذكاء الاستراتيجي وتميز الأداء المنظمي وبشكل مستمر وفق برنامج مدروس يوضع من قبل القيادات العليا في الوزارة

المصادر

- ١- الطائي ، علي حسون ، الجنابي ، أكرم سالم ، (٢٠١٤) ، " قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي " ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .
- ٢- ريتشنبرج ، نيل (٢٠١٧) ، رؤية حول الموارد البشرية في القاع العام . مجلة صدى الموارد البشرية ، العدد (٦) – (١٦) .
- ٣- البحيصي ، عبد المعطي محمود (٢٠١٤) ، " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي " ، بحث ميداني على الكليات التقنية في محافظة غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، غزة .
- ٤- الحمر ، آلاء بنت عبد الرحمن بن محمد (٢٠١٦) ، " مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة " ، بحث تطبيقي على مشفى ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، كلية الإدارة والاقتصاد .

- ٥- كتب التمييز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة (٢٠١٦) ، الإصدار الثاني .
- ٦- ليليا بن صويلح (٢٠١٧) التمييز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال ، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية ، العدد (٩ - ٣٨) .
- ٧- النفار ، حسام نعيم (٢٠١٦) ، أثر تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية على تحقيق التمييز للجامعات ، بحث تطبيقي على الجامعات الفلسطينية ، مجلة كلية فلسطين التقني ، دير البلح ، العدد (٣) ، (٢٤ - ٥٢) .
- ٨- عبد الفتاح ، عز حسن (٢٠٠٨)، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي"، دار خوارزم العلمية للنشر ، جدة ، المملكة العربية السعودية.
- ٩- العميان ، محمود سلمان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، الطبعة الثانية ، عمار ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٤ .
- ١٠- الزيات ، فاطمة محمود (٢٠٠٩) ، " علم النفس الإبداعي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
- ١١- كبة ، فرج فانز عبد الكريم ، (٢٠١٤) ، " دور الإبداع التنظيمي في جودة الخدمات السياحية " ، دراسة تحليلية مقارنة لعينة من فنادق القطاع الخاص والمختلط في مدينة بغداد .
- ١٢- خير الله ، جمال أنيس (١٩٩٦) ، " الإبداع الإداري " ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- ١٣- الحسيني ، بشرى عباس محمد (٢٠٠٧) " عملية التعلم المنظمي وأثرها في الإبداع المنظمي " ، دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية (غير منشورة)

1. Marti : J, Maria and Maria D. cabrita (2012) entrepreneurial excellence in the know ledge economy : intellectual capital bench marking system , new York : Palgrave MAC Millan books publisher .
2. Mele : Cristina , and Maria caloric (2006) the evolving path pf tom to wards business excelance and stakeholder valuc intern ational journal of Quali – ty & reliabity manamgent UK : MC B university , vol , 23 no. 5 , p 4 , 4 – u 89 .
3. porter L. J. & Tanner , S. J. (2004) Assessing ezcelance , second edition oxford : p4 blishing Elsevier butter worth Heinemann .
4. Costello, A., & Osborne, J. (2005), "Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis", Journal of .Practical Assessment Research & Evaluation, Vol.10, No 7
5. Field, A., (2009)." Discovering statistics using SPSS", 3rd edition. London: Sage.
- 6.Kaiser, Henry, F., (1974)," An index of factorial simplicity", Psychometrika Volume 39, Number 1.
- 7.Sekrana,Uma (2003)."Research methods for business, A skill building approach",4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
- 8.Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2014). Business research methods (12th edn). McGraw-Hill.:Boston
9. Sawang , sukanlaya , (2001) " innovation implementation effectiveness : amulti . organizational test of kiein cann and sorvas model " A thesis doctor of philosophy in management , university of technology brisbane , Australia