

"أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي 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 )

إعداد الباحثان:

ربي عبدالعزيز حبيب الحبيب (2000455)

مي عبدالرحمن منصور السلطان (2000450)

تحت إشراف:

د. محمد عبدالله يوسف عذب

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، بالاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (التفكير، الاستشراف، الرؤية، التحفيز، الشراكة)، وعلاقتها وأثرها على أداء العاملين، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 267 موظف وموظفة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: مستوى تطبيق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم لأبعاد الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة عالية جداً، حيث جاء بالمرتبة الأولى بُعد التفكير، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد الاستشراف، وثالثاً بُعد الرؤية، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد التحفيز، وأخيراً بُعد الشراكة. وأظهرت النتائج بأن مستوى أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم جاء بمستوى عالي جداً. وأظهرت النتائج وجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في أداء العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، بينما لا توجد أي فروق تعزى لمتغير الجنس، العمر، سنوات الخبرة.

## الفصل الأول: الإطار العام

### 1.1 المقدمة:

تشهد كافة منظمات الأعمال اليوم تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم عليها استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات بالديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم، كي تستطيع أن ترقى بأفعالها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها. (البوجي، 2017)

لذلك فقد بات واضحاً ذلك التطور الملحوظ في الإدارة الاستراتيجية في القرن الحالي، حيث ظهرت عدة أفكار وكان أهمها الذكاء الاستراتيجي حيث بدأت شركات الأعمال العالمية والدولية الاهتمام بهذا النوع من الذكاء، وبدأوا بتكوين ما يعرف بالذكاء الاستراتيجي وذلك نظراً لعظم الدور والفائدة ذات القيمة التي تحصل عليها في مجالات متعددة مثل الاقتصاد والثقافة والمعرفة وهذا يسهم في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة لذلك فإنه من الضروري بل ومن المطلوب توظيف هذا النوع من الذكاء في إدارة الأعمال ولكن باستخدام الذكاء الاستراتيجي. (بن مارني والبوسعيدي، 2019)

وبرز الذكاء الاستراتيجي كأحد انماط الذكاء الذي يوسم به قادة المنظمات، والذي يمددهم بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية، فضلاً عن تهيئة آلية رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار، وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات عامة وفي منظمات الخدمة على نحو الخصوص. (مسلم، 2015)

حيث تتبع أهمية الذكاء الاستراتيجي من أنه يشكل عنصر أساسي في نجاح المنظمة، وهي الوسيط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، وتؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع البيئة الخارجية أو مع العاملين فيها، حيث تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على

شعور العاملين والمديرين بالالتزام والرضا والتعاون والتضامن، لا سيما إن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر على سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (القاسم، 2011)

وبالنظر للدور الكبير الملقى على عاتق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية فيظهر أهمية وضرورة العمل المستمر على تحسين أدائها على اعتبارها حلقة وصل بين جميع المؤسسات والجهات الحكومية الأخرى، وهذا ما يفرض على الوزارة اتباع أساليب حديثة في عملية تخطيط يكون لها تأثير مباشر على طبيعة التوجهات التي تنعكس على أداء العاملين في الوزارة، ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي.

## 1.2 مشكلة البحث:

لقد ظهرت عدة مواضيع حديثة وجوهرية في مجال العمل الإداري، والتي تتضمن مجابهة التحديات التي تواجهها المنظمات في بيئة الأعمال، وتسعى في ظلها لتحقيق الريادة والتميز للوصول لموقع متميز، ويُعد الذكاء الاستراتيجي من أهم هذه المواضيع حيث يعتبر أحد أنواع الذكاء الذي يتسم به القادة الناجحون، والذي يوفر لهم مهارات لزيادة أداء العاملين. (بن مارني والبوسعيدي، 2019: 155)

وقد أكدت دراسة (مسلم، 2015) على أهمية الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية وانعكاسها على أداء العاملين وذلك من خلال التركيز على الاستشراف والرؤية والتفكير والشراكة المساعدة في أداء العاملين في الشركة. أما دراسة (عثمان، 2017) فقد أكدت على أن هناك انخفاض واضح في أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات وأداء العاملين.

وقد أكدت دراسة (أبو الغنم، 2016) على أن الذكاء الاستراتيجي يُعد تفكيراً بطريقة شمولية بمستقبل المنظمات، ومواجهة المشكلات والتكيف مع البيئة المحيط بها، وقد بدأت كثير من المنظمات توظيف هذا النوع ولكن بدرجة أقل من المأمول والتي تطمح في تحقيق أهدافها المنشودة بالشكل السليم.

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في دراسة درجة تأثير الذكاء الاستراتيجي ومدى فاعليته على تطوير أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، وتشير دراسة (فائق، وعبد، 2018) إلى أن هناك ارتباط واضح بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي للمنظمات، كما أضافت دراسة (Atwa, 2013) بأن هناك علاقة بين جودة أداء العاملين في المنظمة وجودة أداء المنظمة ودرجة تطبيق المنظمة للذكاء الاستراتيجي، كون الذكاء الاستراتيجي من شأنه خلق خطط فعالة قادرة على التعامل مع المتغيرات، وتضيف دراسة (Esmaili, 2014) بأن الذكاء الاستراتيجي من شأنه تحسين أداء الأعمال من خلال زيادة المعرفة والاتصالات الداخلية والخارجية. وهذا ما يجعل من استخدام الذكاء الاستراتيجي أمراً غاية في الضرورة.

من خلال ما سبق يظهر أهمية تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لضمان مواكبة التطور وتحقيق أهداف ورؤية المملكة نظراً لحساسية وأهمية الدور التي تقوم به الوزارة، ودراسة مستوى هذا التطبيق وتأثيره بأداء العاملين في الوزارة.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة في السؤال الرئيسي التالي:

"ما درجة تأثير تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومدى فاعليته نحو تطوير أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم من وجهة نظر العاملين فيها؟"

ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

1. ما واقع تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما مستوى أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم من وجهة نظر العاملين فيها؟
3. هل توجد علاقة بين تطبيق ابعاد الذكاء الاستراتيجية وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم؟
4. هل يوجد أثر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية، التفكير، التحفيز، الشراكة) على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟

### 1.3 أهمية البحث:

تتمثل أهمية الدراسة في تحقيق نوعين من الأهمية:

الأهمية النظرية:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع والذي يُعد من الموضوعات الاستراتيجية الهامة في مجال مساعدة المدير لتحقيق أهداف الوزارة بوصفه أحد أنواع الذكاء الذي يوسم به القادة الناجحون. كما تعتبر هذه الدراسة إضافة حقيقية على مستوى المكتبة في المملكة العربية السعودية وذلك نتيجة لندرة الدراسات التي تناولت تأثير تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين.
2. كما وجاءت أهمية الدراسة من أهمية الذكاء الاستراتيجي كمدخل إداري حديث يجب تطبيقه ومعرفة تأثير أبعاده على أداء العاملين.

الأهمية التطبيقية:

1. تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قلة عدد الدراسات التي تناولت تأثير تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي كأداة لتطوير أداء العاملين في الوطن العربي واعتبارها من أوائل الدراسات حسب علم الباحثين على مستوى المملكة العربية السعودية، وهذا من شأنه تطوير دراسة مساندة للإدارة العليا في المؤسسات حول كيفية تعزيز أداء الموظفين لديهم.
2. تتمثل أهمية الدراسة في توجيه أنظار العاملين في القطاع الحكومي للذكاء الاستراتيجي كأداة داعمة لعملية تطوير أداء العاملين ومجابهة التحديات المحيطة بالوزارة، مما يساهم في تطوير المهارات وبالتالي تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل القطاع الحكومي للمواطنين.
3. وأخيراً تتبع أهمية الدراسة من أهمية المكان الذي ستطبق به حيث تستهدف وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم لما لها من دور فعال في القطاع الحكومي السعودي.

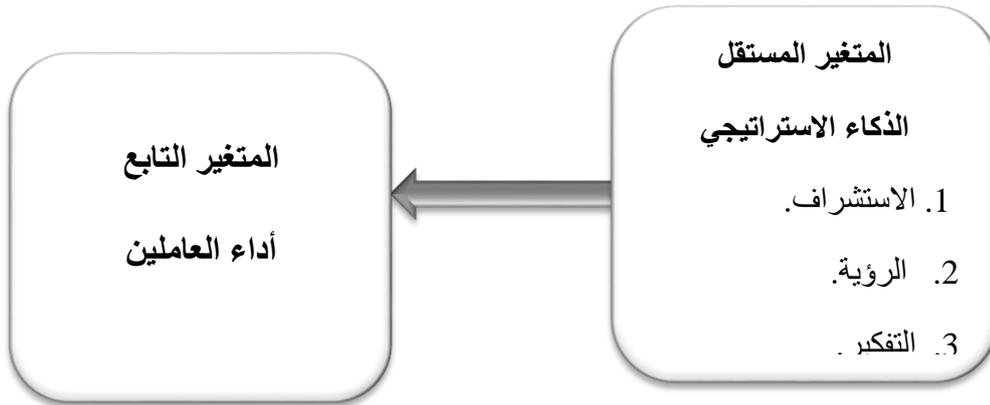
#### 1.4 أهداف البحث:

1. تسعى الدراسة إلى التعرف على طبيعة تأثير الذكاء الاستراتيجي ومدى فاعليته نحو تطوير أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم وهو الهدف الرئيسي لها، وينتزع عنه الأهداف الفرعية التالية:
1. بيان واقع تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.
2. توضيح مستوى أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.
3. التعرف على مدى وجود علاقة بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.
4. بيان مدى وجود أثر بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومدى فاعليته نحو تطوير أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.
5. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومدى فاعليته نحو تطوير أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنصب).

#### 1.5 متغيرات البحث:

تم تحديد متغيرات الدراسة كالتالي:

**المتغير المستقل:** الذكاء الاستراتيجي وأبعاده (الاستشراف، الرؤية، التفكير، التحفيز، الشراكة) وتم تحديده وفقاً لنموذج (2011 Scudder and Maccoby, المتغير التابع: أداء العاملين).



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

#### 1.6 فرضيات الدراسة:

ولإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

1. تطبق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم أبعاد الذكاء الاستراتيجي بصورة متوسطة.
2. يوجد مستوى عالي من الأداء للعاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومدى فاعليته نحو تطوير أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، ويتفرع منها الفرضيات التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) الاستشراف على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) الرؤية على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) التفكير على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) التحفيز على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) الشراكة على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومدى فاعليته نحو تطوير أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنصب).

#### 1.7 مصطلحات البحث:

##### الذكاء الاستراتيجي:

عرف (Kruger، 2010: 112-114) الذكاء الاستراتيجي بأنه "عملية توليد لكل المعلومات والمعارف التي يتم استخدامها في صنع القرار داخل المنظمة أو المؤسسة عن طريق تسليط الضوء على كل الطرق التي تُمكن المؤسسة من مواجهة كل التحديات وقص كل الفرص المستقبلية وذلك لتحقيق أقصى قدر من التفوق والنجاح".

أداء العاملين:

عرف (أبو الريش، 2016، ص9) أداء العاملين بأنه "المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب".

#### 1.8 حدود البحث:

تتمثل حدود البحث بالحدود التالية:

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2020م.

**الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.

**الحدود الموضوعية:** تمثلت في دراسة أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي: (الاستشراف، الرؤية، الشراكة، التحفيز، التفكير) على أداء العاملين وذلك بدراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### 1.1 المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي

#### 1.1.1 تمهيد:

يُنَاقَشُ هذا المبحث التعريفات والمصطلحات المختلفة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي بناءً على ما أُتِيحَ للباحثين من اطلاع على دراسات وأدبيات وكتب سابقة حيث هنا تباينت وجهات النظر بين الباحثين، كما سيتم التطرق إلى مجموعة من المحاور الخاصة بالذكاء الاستراتيجي، وسيتم دراسة أهم العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي وخصائصه وسماته وغيرها من المفاهيم.

#### 1.1.2 مفهوم الذكاء الاستراتيجي

تم الاختلاف بين الباحثين في تحديد مفهوم شامل للذكاء، ولأهمية هذا الموضوع سيتم عرض بعض هذه المفاهيم الخاصة بالذكاء الاستراتيجي.

فمنهم من يرى أن الذكاء هو القدرات الذهنية التي يمتلكها القائد، وهو مجموعة الأنظمة والإجراءات التي تتخذها المنظمات لضمان تميزها وفي ضوء ذلك يُمكن تناول الذكاء الاستراتيجي وفق عدد من الكُتَّاب والباحثين عن أنه ذكاء يتميز به القادة ممن يتمتعون بالرؤية والشراكة والابداع والقدرة على التحفيز، ولديهم القدرة على استقصاء البيانات والمعلومات وتوظيف الأفكار وصياغة الاستراتيجيات الذكية عبر الاعتماد على نظام معلوماتي فعال (مطر، 2018).

وعرف عطا (2015: 143) الذكاء الاستراتيجي على أنه "القدرة على وضع التصورات وتصميم الاستراتيجيات بطرق مُبتكرة وذلك بهدف فهم وإدراك جميع العوامل المؤثرة في المؤسسة في سبيل مواجهة التغيرات المحيطة في الحاضر والمستقبل".

وعرف (Kuosa، 2011: 458) الذكاء الاستراتيجي على أنه "عملية ترتبط بجمع بيانات ومعلومات ومعالجتها وفقاً لأهميتها وذلك بالتخطيط الدقيق واتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة، خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة".

**وبناءً على ما تم ذكره يُمكن للباحثين تعريف الذكاء الاستراتيجي على أنه:** ذكاء وقدرات خاصة تتسم بها القيادات والمنظومات وذلك بهدف إنتاج معلومات صحيحة ودقيقة جداً يتم تجهيزها وإعطائها في الوقت المناسب للأشخاص المناسبين القياديين داخل المنظومات وذلك بما يضمن لهم اتخاذ القرارات الأكثر صواباً، وذلك بما يُتاح لهم عبر استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل التي تهدف إلى مساعدات القيادات في مواجهة المشكلات وتجاوز كل العقبات وذلك من خلال التصرف الحسن والذي يُستخدم فيه الحيلة لبلوغ أهدافه، ولديه قدرة على الاستبصار في عواقب أعماله ولديه قدرة على التكيف مع كل العقبات والمشاكل والمواقف الجديدة التي تواجهه، بمعنى القدرة على تغيير السلوك حين تستدعي الضرورة الخارجية.

### 1.1.3 أهمية الذكاء الاستراتيجي

يُمكننا القول إن الذكاء الاستراتيجي يُمثل الدور المهم في صياغة كل الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة لأنه يُعتبر حجر الأساس الذي يتم الارتكاز عليه في كل عمليات التي تُخطط لها المؤسسة في المُستقبل، وهذا النوع من الذكاء له القدرة على إدارة كل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وذلك من خلال مواجهة كل التهديدات المُحتملة من الجهات الخارجية ويتم ذلك من خلال طرق فعالة يستخدمها المُدراء تُساعدهم على بناء البرامج من أجل مواجهة هذه التهديدات والحد منها أو يتم التكيف معها مع تقليل الخسائر للحد الأدنى.

حيث أشار الظالمي (2014) بأن أهمية الذكاء الاستراتيجي تبرز في مواجهة التحديات وكل المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وبناء عليه يمكن تحديد المخاطر ومساعدة المدراء على قنص الفرص في تحديد برامج المنظمة.

ويُضيف الطعاني (2017) إن الذكاء الاستراتيجي يتركز أهميته على الدور الكبير الذي يحظى به هذا المفهوم عبر الارتقاء بمستوى التخطيط لكل المنظمات، وذلك بناء على عملية مُحكمة مُخطط لها، ويتم تعزيز الصفات القيادية للمُدراء من خلال المساهمة في التغيير نحو الأفضل.

ويشير (Maccoby, 2011) إن الذكاء الاستراتيجي له دور هام وركيزة أساسية في تكوين شخصية القادة المناسبة وذلك من خلال تعزيز قدرتهم ومهارتهم، ذلك يُمكنهم وقتها من قيادة المنظمات.

### 1.1.4 أدوار الذكاء الاستراتيجي

للذكاء الاستراتيجي دوراً هاماً حيث يلعب أدواراً مُتعددة في تطوير المنظمات والمساعدة على رُقيها وتطورها وسعيها نحو تحقيق النجاح والتفوق.

حيث إن دور الذكاء الاستراتيجي يتبلور كونه يُمثل الميزة التنافسية التي تُميز المنظمة عن غيرها من المنظمات لأنه يُركز على تحليل طبيعة المنافسين في أسواق العمل مما يُمكن قادة المنظمات من اتخاذ الإجراءات الاستباقية في صنع القرار وصياغة السياسات وذلك من خلال قدرتهم على التنبؤ بالتطور العلمي مُستقبلاً، وله أهمية أيضاً في تقوية وتعزيز الدور التنافسي في المنظمة لتصل بها إلى قمة الصدارة (أبو عيادة، 2016).

ويُمكننا القول إن الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً في تشكيل عملية صنع القرار في المنظمة المتعلقة بجميع الخطط المستقبلية من خلال تدكير قادة المنظمة بالمخاطر المستقبلية للمؤسسة والعمل الجاد لاكتشاف الفرص واغتنامها.

### 1.1.5 أهداف الذكاء الاستراتيجي

تُعتبر أهداف الذكاء الاستراتيجي عنصراً هاماً لنشاط المنظمة على كل المستويات والاستراتيجيات والعمليات.

ويرى لعلايمة (2015) إن الأهداف يُمكن تلخيصها في التالي:

- مواجهة جميع التحديات والمخاطر التي تُواجه المنظمة.
- التفكير بشكل استراتيجي وكل ما يتصل به.
- إعداد القادة بشكل فعال لكي يتم تمكينهم من قيادة المنظمات.
- دعم القرارات الإبداعية داخل المنظمات.
- تحقيق التفوق النوعي والجودة العالية.
- بناء المراكز الخاصة بتمكين وزيادة خبرات القادة.

وبناء على ما سبق يُمكن للباحثين أن تستنتج أن بعض أهداف الذكاء الاستراتيجي تتمثل في التالي:

- معالجة المخاطر من خلال انشاء قاعدة صحيحة متينة يمكن الارتكاز عليها.
- بناء القرار يكون على قاعدة بيانات تُمكن من اختيار الأفضل.
- سرعة الاستجابة لكل المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية الحالية أو المُستقبلية.
- تطوير سيناريوهات وأحداث مستقبلية يُمكن الاعتماد عليها في حل المشكلات.
- العمل على مشروع بحث عن أفكار ودراسات يُمكن الاستفادة منها.

#### 1.1.6 مبادئ الذكاء الاستراتيجي

يمتلك الذكاء الاستراتيجي العديد من العناصر والمبادئ التي تحكم عمله، وقد طرح الباحثون عدة مبادئ لإدارة وتشخيص جميع أبعاد ومكونات الذكاء الاستراتيجي.

ويشير (Esmaeili, 2014) إن هناك مبادئ تُؤسس لعناصر الذكاء الاستراتيجي وهي كالتالي:

- يجب أن يكون هناك مرونة في الوقت بما يتناسب مع الأهداف.
- يُراقب ويُحلل قضايا استراتيجية ويعمل على تشخيص التغيرات التي تُؤدي بحدوث تغيرات في المُستقبل.
- التخطيط الدقيق وتنفيذ جميع البيانات.
- دمج وتحليل واستخلاص الفرضيات.
- المشاركة عبر تنظيم عمليات حوار بين مُختلف الأقسام ليُحقق التوافق بين الجميع .

#### 1.1.7 عناصر وأبعاد الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي نظام إدارة ذكي يتكون من مجموعة من الأبعاد أو العناصر التي تساعد على إدراك وفهم وتحليل الحاضر والمستقبل من أجل تحقيق النتائج المرجوة. ويشير الابراهيمي (2017) إن عناصر الذكاء الاستراتيجي تُمكن المؤسسات من اكتساب ميزة التنافس فيما بينها.

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تسمية هذا المصطلح سواء (عناصر، أبعاد) إلا إن هناك توافقاً مشتركاً فيما بينهم. بحيث تكوّن الذكاء الاستراتيجي من عناصر وأبعاد والتي يُمكن تلخيصها في الأبعاد الآتية:

#### - الشراكة:

وتتمثل قدرتها في إمكانيتها بإقامة التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى وتكوين صداقات مع الآخرين لكسب ودهم ودعمهم، حيث يميل الأشخاص الذين يتميزون بالذكاء الاستراتيجي إلى تكوين تحالفات وشراكات للوصول إلى أهداف مشتركة، والتحاليف عبارة عن اتفاق يُلزم مجموعتين من المنظمات وذلك من خلال المشاركة في الموارد لتطوير مشروع عمل مشترك (حرب، 2011).

#### - فاعلية صنع القرارات:

بسبب ازدياد عدد المنظمات من حيث الحجم أصبح إدارة المنظمات أمراً أكثر صعوبة وتعقيداً، وتُعد عملية صنع القرار هي إحدى الوظائف الهامة التي تدعم المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث اعتبر سايمون أن الإدارة هي اتخاذ القرار، وأساساً مفهوم اتخاذ القرار يدور حول العملية الإدارية من تنظيم وتوجيه وتخطيط (ياغي، 2013).

**ويُمكننا القول إن الفاعلية الإدارية هي عمل الأشياء الصحيحة، أو تحقيق أعلى نسبة من الأهداف التي تم التخطيط لها، لأن عملية اتخاذ القرارات هدفها هو التخلص من المعوقات التي تقف عائقاً أمام المنظمة، حيث إن عملية اتخاذ القرارات ليست مجرد ممارسة مراحل العملية، وإنما تسعى إلى حل المشكلة التي تعترض سير وخط الإنتاج وهناك مقياس واضح لهذه الفاعلية وهو إلى أي مدى تساهم العملية في التخلص من المشكلة التي تعترض سير الأداء.**

#### - الاستشراف (قراءة الواقع):

قدم كلاً من المولي وحربي تعريف الاستشراف بأنه علم شامل ومناهجه مُتعددة التخصصات ويسلك الكثير من المسارات المفتوحة لدراسة المُستقبل والنظر في أحداثه وذلك لغرض التحديد الصحيح الواضح المبني على الخطط المُعدة مسبقاً (المولي وحربي، 2019).

ويُعرفه (قدورة والألوسي، 2018) بأن الاستشراف هي محاولة لاستكشاف المستقبل، ويتم تحقيق الهدف المخطط له باستخدام طريقة تعتمد على قراءة الأرقام الحالية والسابقة أو بالاستدلال من وجهة النظر الشخصية لقراءة الحدث. وبعبارة أخرى، الشيء المهم هو أنه لم يتم تصميمه للتنبؤ بالمستقبل، ولكن لإلهامنا من خلال سلسلة من البدائل والخطط المتوقعة التي تساعد في اختيار الأنسب والأفضل.

#### - الرؤية المُستقبلية:

هي قدرة الإداري على بناء أو تصميم هيكل المنظمة وفق صورة نظام كامل اجتماعي كبير قادر على صياغة الأعمال والاستراتيجيات الحقيقية وذلك من خلال ادراك للرؤية المستقبلية لنوع البيئة التي يرغب بها القائد الذكي استراتيجياً ويسعى إلى تحقيقها ضمن إطار زمني وهي بمثابة المستقبل الحقيقي لأي منظمة تتصف بالواقعية لأن الرؤية المستقبلية هي التي تُحدد وتُوجه العمل

الاستراتيجي للمنظمة على أن تكون الرؤية كاملة شاملة لكل الأنشطة والأعمال التي تُقام داخل المنظمة وبذلك تكون مُحققة للتكامل والترابط والتنسيق بين كل هذه الأعمال والأنشطة، وبذلك تستطيع المنظمة أن تضبط وتحكم الوضع الراهن وأن تضمن المستقبل في ميدان الأعمال التي تقوم بها (أمين، 2014).

#### - التفكير المنظم:

يعبر هذا المبدأ على القدرة على الدمج بين العناصر كافة، وذلك بدلاً من تقسيم العناصر وفصلها إلى أجزاء متعددة ومن ثم العمل على تحليلها ومن ثم العمل على تحليل تلك العناصر معاً. حيث يجب التركيز على بناء علاقة قوية بين العناصر والتركيز على الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض وذلك سعياً في تحقيق أهداف النظام (عطا، 2015)

ووضح (Maccoby, 2004) على أن التفكير بشكل مُنظم هو بمثابة القدرة على صياغة وتركيب كل العناصر المتباينة بشكل كامل وذلك لفهم طبيعتها وطرف تفاعلها، والعمل على دراسة كل الأجزاء وذلك لفهم علاقتها بالصيغة الكلية، وذلك يهدف للتركيز على طريقة التفاعل بين بعضها البعض ومن ثم العمل على تقييم النتائج من حيث النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

وأشار (صالح، 2010) أن التفكير المنظم هو ذلك الذي يعبر عن القدرة على جمع وتوليف كل العناصر والعمل على دمجها مع بعضها البعض والابتعاد عن فصل الأجزاء ومن ثم تحليلها.

وعرفها (داود، 2016) أن التفكير بشكل نظامي هي القدرة على جمع المتغيرات ذات التشابه مع بعضها البعض ومن ثم دمج المتغيرات معاً ومن ثم العمل على تحليل تلك المتغيرات بشكل دقيق وتوضيح تفاعل المتغيرات مع بعضها البعض ومن ثم تكوين صورة محددة واضحة بشأن الأمور التي يتم التعامل معها.

ووضح (العزاوي، 2008) أن التفكير المنظم يعمل على مساعدة القادة الاستراتيجيين وذلك لأنه يعتبر عنصر تحليلي حيث يوضح دور الذكاء الاستراتيجي فيعمل على تهيئة ما يلي:

- يعتبر إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوب وطريقة لمواجهة كل تحديات البيئة.
- إنه طريقة لاكتساب المعرفة وتعلم الأشياء الجديدة.
- رؤية شمولية أوضح، وتقييم مجريات الأحداث في المؤسسة بشكل دقيق.
- الإسهام في إيجاد وسائل وطرق أنسب للاستراتيجيات المناسبة لتجاوز المشكلات.
- يعمل على إتاحة الفرصة للمشاركة والتعاون بين الجميع لتحليل أساس المشكلة التي تواجهها المنظمة والعمل على مواجهة التحديات والسلبيات الناجمة عن العقبات والمشاكل.

- التحفيز:

حيث يلعب التحفيز دوراً مهماً جداً في نجاح المنظمات بشكل عام، وذلك لأن عنصر الموارد البشرية يعتبر مكوناً أساسياً لدى المنظمات، لأنه لا تستطيع أي منظمة تحقيق سعيها أو هدفها بدون توفر عنصر كادر بشري فعال، حيث أن عملية التحفيز عملية مهمة وتعتبر من العمليات الأساسية داخل أي منظمة، وذلك لأنها تعمل على توجيه جميع جهود العاملين في المنظمات وفق إطار محدد وخطة معدة سابقاً وتعمل أيضاً على جعل دوافع ورغبات العاملين الشخصية تتوافق مع مسعى وأهداف المنظمة، حيث يعمل ذلك على ضمانة تحقيق أعلى وأفضل النتائج المرجوة وصولاً إلى التميز والنجاح،

فالتحفيز هي مقدرة القادة الأذكياء استراتيجياً على تحفيز العاملين ودفعهم نحو العمل بجهد وقوة، والعمل أيضاً على رفع روح الشغف والحماس لديهم في كل المجالات، مما يساعد ذلك المنظمة على الرقي وتحقيق الميزة التنافسية بين جميع المنظمات، فالتحفيز هو ذلك الفعل الذي يدفع الأفراد ويعمل على تحفيز العواطف والرغبات وفق وجهة نظر ورؤية المنظمة حيث العمل يد بيد وعلى مبدأ التعاون والمشاركة وذلك لإنجاز العمل الذي يتم تكليف الأفراد به. (عمران، 2015).

وأشار (داود، 2016) إلى أن التحفيز هي قدرة القادة الأذكياء استراتيجياً على تحفيز الأفراد نحو هدف معين محدد وذلك إيماناً أن الجميع يجمعهم هدف واحد وذلك وفق رؤية وتصور المنظمة التي تسعى إلى التنافس والتميز والإبداع في مجالاتها، حيث يجب على القادة أن يعرفوا جيداً ما الذي يعمل على تحفيز العاملين وما الذي يؤثر فيهم وذلك للعمل على توفير الوقت والجهد واكتساب الوقت في الإنتاج والانجاز وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

### 1.1.8 خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً

للقادة الأذكياء استراتيجياً قدرات وخصائص ومهارات مُنفردة تُميزهم عن الآخرين، حيث يُمكن إنجاز المهارات الأساسية للقائد الذكي استراتيجياً في الخصائص التالية: إن لديهم القدرة على وضع الخطط والتخطيط والإبداع والابتكار وقدرة عالية بثقة النفس، ويمتلكون مهارات إدارية في التعامل مع الآخرين وخلق شراكات، من خلال فن الحوار وإدارة النقاش، والتنظيم وإدارة الوقت، وتشكيل ومُتابعة وإدارة فرق العمل، وإدارة الاجتماعات، ومواجهة وحل كل المشكلات، والقدرة على تنفيذ الاستراتيجيات، والمرونة والتكيف الكافي للتعامل مع المتغيرات في كل جوانب البيئة المحيطة، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب (علايمة، 2015).

### 1.1.9 العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي

يُعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المُستقبل وذلك من خلال توقع التغيرات داخل المنظمة وخارجها.

يرى (Esmaeili, 2014) إن من العوامل التي تُؤثر على الذكاء الاستراتيجي هي الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والسياسات والقضايا المُتبعه داخل المنظمة وواقع البيئة الداخلية والخارجية من مخاطر وتهديدات وفرص، وذلك من خلال الحداثة والتطور ومواكبة التكنولوجيا واستثمارها بالشكل الأمثل.

## 1.2 المبحث الثاني: أداء العاملين:

### 1.2.1 تمهيد:

لقد أبدى الفكر الإداري التنظيمي اهتماماً واضحاً في موضوع الأداء الوظيفي الخاص بالمنظمات والمؤسسات وذلك بسبب ارتباطه بقدرة وكفاءة المؤسسات في تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها، وترتبط فعالية وأداء أي مؤسسة أو منظمة بكفاءة العنصر البشري من خلال قدرته على العمل.

حيث في الآونة الأخيرة حصلت تطورات هائلة جدا في عالم الإدارة وإدارة الأعمال بشكل عام، حيث كانت الإدارة في السابق تهتم بتنفيذ الأعمال بروتين لا يحقق الكثير من الأهداف والإنجازات، ومع دخول مُنغيرات المفاهيم الإدارية الجديدة وأيضاً مع اشتداد المنافسة العالمية لم يعد بالإمكان الاستمرار في نفس الطريقة السابقة، لذلك بدأت المؤسسات والمنظمات في التفكير بإيجاد طرق جديدة ومعايير تُحقق استمرارية عمل الإدارة وتقوُّمها ونجاحها وبذلك يبرز لدينا مفهوم الأداء المثالي لكي يكون دليلاً على عمل الشركات والمنظمات والمؤسسات وذلك نحو تحقيق واقع أفضل ومُستقبل باهر أفضل من الماضي والحاضر، ولكي يكون أيضاً مُوجهاً لإجراء التقييم المستمر في أعمال هذه الشركات والمنظمات فيما بينها، من أجل الحصول على مُخرجات بأقصى قدر ممكن من استغلال الموارد المُتاحة وعلى رأسها الموارد البشرية، وبذلك يُصبح الأداء المثالي منهجاً لممارسة الأعمال الإدارية الفعلية بشكل مُخطط ومُنظم له بعيداً عن العشوائية.

### 1.2.2 مفهوم الأداء:

بشكل عام، يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم العامة، ويوجد كثير من المصطلحات التي تتعلق بهذا المفهوم تتطوي على النجاح والفشل، لذلك فإن العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية يختلفون مع مصطلح "أداء العامل" ومصطلحات أخرى مثل الكفاءة والإنتاجية، وكفاءة الأداء والإنتاج. ولأن أغلب هذه المفاهيم والألفاظ تُستخدم في التعبير عن مستوى أداء المؤسسة فلا بد من التعرف على المفهوم المُحدد ذلك للترقية بين هذه المفاهيم.

يُعرف أداء العاملين على أنه يُمثل مُخرجات أو كمية إنتاج العامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية مُحددة، وهو يمثل مدى قدرة العامل من عدمه في تحقيق الأهداف المُتعلقة بعمله وانتاجه مهما كانت طبيعة هذا العمل، حيث يعتبر من أهم خصائص هذا التعريف أنه لا يقتصر استخدامه على عمل خاص دون عمل آخر، وسبب ذلك إن أي عمل مهما كان محتواه، إلا أن له أهداف معينة حتى إن اختلفت أبعاده من عمل إلى آخر، ويُمكن اخضاع هذا التعريف للقياس وذلك من خلال مُقارنة الأداء الواقعي الفعلي لكل هدف من هذه الأهداف المُخطط لها من خلال العمل بالمعيار المحدد له، وأيضاً يُمكن استخدام هذا التعريف في عملية قياس أداء جميع العاملين في المؤسسة أو المنظمة سواء كان على مستوى الأفراد أو على الجماعة، يأتي ذلك من خلال العمل على تحديد الأهداف على المستوى الفردي أو الجماعي ومن ثم قياس مدى قدرة الأفراد على تحقيق هذه الأهداف المُعدة مسبقاً ضمن العمل المُحدد له. (Shields, et.al, 2015).

أخيراً يُمكن القول إن مفهوم الأداء بشكل عام " يُشير إلى السلوك المنفذ لإنجاز جميع المهام من حيث النوع والكمية المسندة إليه، ويتسم هذا المفهوم بالشمولية والاستمرارية".  
فقد ارتبط ذلك المفهوم بالكفاءة والفاعلية بنفس الوقت، فالكفاءة تعني أداء الأعمال بطرق صحيحة، بينما مفهوم الكفاءة يعني أداء الأعمال الصحيحة.

### 1.2.3 أهمية أداء العاملين:

تحتل قضية أداء العامل باهتمام متزايد في جميع الدول والمجتمعات، لأن الجميع يعمل بجد ويحاول تحسين الأداء والمستوى وزيادة نسبة النجاح ومعدل الإنجاز، بحيث أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً لهذه المجتمعات. ذلك لتأثيره القوي في تقدم الدولة وتطورها والعمل على سرعة التطور الاقتصادي والإداري والاجتماعي والثقافي، مما ينتج عنه من زيادة نسبة الدخل القومي للدولة التي تساهم في تحسين مستويات ومصادر المعيشة الشخصية.

وعلى ذلك ويقدر ما يتعلق الأمر بأهمية الإدارات والمسؤولين المختلفين بالمنظمة، فإن موضوع أداء الموظف يحتل مكانة بالغة الأهمية لأنه يمثل أدوات أو طرق ووسائل المنظمة لتحقيق أهدافها، لأن أداء المنظمة هي نتيجة كل الجهود التي يبذلها العاملون في فريق المؤسسة، ومستوى قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم (القدرة - الرغبة) (إبراهيم، 2015).

لذلك يعتبر الأداء مفهوماً مهماً لجميع المنظمات والمؤسسات، لأنه مرآة تعكس حالة المنظمة أو الأفراد العاملين فيها، وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز لتوليد قيمة فعالة تساعد على إخراج مخرجات للمنظمة وذلك في بيئة تنافسية لسوق العمل. (Jery & Souai 2014).

وهذا ما يفسر اهتمام جميع المسؤولين في الدائرة التنظيمية وجميع المسؤولين في مختلف المستويات التنظيمية بأداء الموظف، لأن الأداء لا يعكس فقط قدرة الفرد ودوافعه، بل يعكس أيضاً على أداء هذه المؤسسات والمنظمات ودرجة الفاعلية في تحقيق جميع الأهداف.

ويستمر تأثير أداء العاملين في الاتساع ليصل إلى كل مستويات الدولة، وذلك لأن الأداء والتطور والرفي على مستوى الدولة ما هو إلا تعبيراً عن أداء المؤسسات والمنظمات فيها، فضلاً عن أن اهتمام الفرد بأدائه الخاص والعمل على تنميته وتحسينه وتطويره سوف يُمكن الفرد من تحقيق عدد من الأهداف التي ترتبط به وبشخصه، وتتمثل في أهداف اقتصادية مثل: (حوافز، ترقية، زيادة أجور... الخ) وأهدافه نفسية واجتماعية (حاجته إلى الاستقرار، شعوره بالرضا عن العمل، اثبات الذات وزيادة ثقته بنفسه) (أبو حميد، 2020).

تتمثل إحدى الطرق الرئيسية لأهمية أداء الموظفين وزيادة عدد الموظفين ومستويات إنتاجهم وجودتهم في إن هذه المنظمات لديها استراتيجيات موارد بشرية واضحة ومعدة مسبقاً وقابلة للتطبيق وتهدف إلى تحسين أدائها وتعظيم نتائج عملها. (الحري، 2017).

#### 1.2.4 أبعاد أداء العاملين:

المعيار الرئيسي الذي تستند إليه استراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى مساهمتها في تحقيق مستوى أفضل من الفعالية في المنظمة والأداء التنظيمي للمنظمة. ويرجع ذلك إلى العلاقة المباشرة بين نجاح هذه الاستراتيجيات ومستوى أداء الموظف من جهة، ومن جهة أخرى بسبب العلاقة المباشرة بين مستوى الاستراتيجية والأداء التنظيمي والإداري للمنظمة.

لذلك فإن نجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني أن هناك أداء من التنظيم والتخطيط البشري عالي المستوى والذي يؤدي بذلك إلى تحقيق الأهداف والاستراتيجيات التي تسعى إليها المنظمة (Naz et al , 2016).

ولقياس نجاح الإدارة البشرية تم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الأفضل لأداء العاملين:

#### 1. جودة العمل المنجز:

وهذا يعني دقة واكتمال الجهود المبذولة للخروج بمواصفات ذات جودة معينة، وفي هذا الإطار تكون مخرجات الأداء متوافقة مع المواصفات أو المعايير الدولية التي تحددها السلطة المختصة، وحتى إذا كانت هناك مشاكل في الأداء في عملية التنفيذ، أخطاء أو ثغرات (ما يسمى بأخطاء التصنيع) يتم معالجتها، وجودة العمل تقيس إبداع الفرد وابتكاره في تنفيذ الأداء المقدم له.

وترتبط الجودة والتميز بجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، لأنها تعني أن العاملين في المؤسسة يقدمون أداء وظيفي ممتاز، وهذا دليل على الالتزام الشخصي بمستويات أداء معينة، ويساعد في توفير الإدارة الوقت الذي يمكن أن ترضي فيه الخدمات أو السلع التي يمكن أن تقبلها طبقة عملاء المؤسسة أيضاً (Blyton, et.al., 2017).

بمعنى آخر، قد يعتمد معناه بشكل أساسي على مشاعر متلقي الخدمة أو أولئك الذين يتلقون الخدمات بشكل مباشر، خاصة في المنظمات المرتبطة مباشرة بالجمهور، لأنه يمكن قياس رضا هذه الخدمات ومقدميها بما يتماشى مع توقعاتهم ومستوى الجودة التي تلبى جميع الاحتياجات، وكذلك مستوى النجاح الذي حققه الموظفون (يونس واحمد، 2017).

#### 2. الالتزام:

ظهر مفهوم الالتزام بمدرسة العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالمجال الإداري في النصف الأول من القرن العشرين. وذلك من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية كأحد المحددات الرئيسية لعمل هذه المنظمات، وجعل العاملين يشعرون بالمسؤولية تجاه المنظمة، بما في ذلك التوافق مع جميع الأهداف والخطط، لذلك من الضروري استكشاف وتحديد طبيعة أفراد العمل وانتمائهم ومدى قدرتهم اتجاه عملهم ومدى رغبته في الاندماج في العمل والاستمرار في ذلك.

يعتبر مفهوم الالتزام بالعمل أحد المفاهيم المعترف بها في مجال الإدارة والعلوم السلوكية، ومع تطور نظرية الإدارة وطبيعة العلاقة بين العمال الأفراد والمنظمات، تم تطوير هذا المفهوم.

حيث يعد الرصد والتشخيص المستمر والدقيق لمستوى الالتزام الشخصي من قبل الدائرة الإدارية أحد المؤشرات الأساسية للتعقب بالأداء المستقبلي للموظفين في المؤسسة. (Ramdhani, et.al., 2017).

### 3. كمية العمل المنجز:

وهو مقدار العمل الذي يمكن للعامل أن ينجزه من خلال الطاقة البدنية والفكرية التي يستهلكها الفرد في أداء العمل المحدد في وحدة زمنية محددة في ظل ظروف العمل العادية، وهو أيضاً مظهر من مظاهر سرعة الأداء. أو البعد الكمي للطاقة المستهلكة لأداء العمل، لذلك فهو تقريباً مقدار العمل المنجز.

حيث يتضمن هذا الأسلوب على الجهد الذي يقوم به ويبدله الفرد في تأدية عمله، والطريقة التي يؤدي بها أنشطته، فعلى أساس ذلك النمط من الأداء الذي يُمارسه الفرد في أداء أنشطته تلك سُحِّد كميّة المُخرجات والجهد المُقدم من الفرد.

ومن الأمور الهامة في هذا المجال ضرورة الاتفاق على كم وحجم العمل المنجز بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وذلك لتحقيق أعلى درجات مقبولة من حيث النمو في معدل الأداء وذلك بما يناسب رؤية المؤسسة مع ما يكتسبه الفرد من خبرة وتدريب أثناء العمل، بحيث لا يتعدى ذلك قدرات وامكانيات الأفراد التي يُمكن بذله وأيضاً في الوقت نفسه لا يقل هذا الجهد عن قدراتهم وامكانياتهم (Blyton, et.al., 2017).

ويعتبر حجم العمل المنجز من أهم مخرجات الكفاءة من أداء العامل، حيث يعتمد على الرغبة في العمل والقدرة على إكمال العمل. حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج من خلال ربط المدخلات والمخرجات والاستخدام الأمثل للموارد، وكذلك كمية المخرجات التي تم الحصول عليها من العملية.

إن الكفاءة تظهر من خلال الارتباط مع مقدار العمل المنجز، حيث يتم استخدام أقل وأفضل جودة للمواد والموارد البشرية المتاحة لإنتاج الخدمات وتقديم المخرجات. حيث تسعى المنظمة لتوفير أكبر عدد من السلع والخدمات، لأن الكفاءة تعني القيام بالأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة (الشماع، 2016).

### 1.2.5 أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين.

التميز يدفع الأداء ويُقلل من معدل دوران العمل والغياب وتعمل على جذب العناصر المؤهلة وتؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول إن العاملين يتجهون إلى الطريق الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذاً أن يكون التميز طريقاً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي وأن يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل والتميز أيضاً يؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك ويشير (أبو حميد، 2020) إلى ما يلي:

## 1 - أثر العامل:

وذلك من خلال التوسيع والعمل على تنويع مهام وأداء العاملين ومسؤولياتهم داخل المنظمة أو المؤسسة وإتاحة لهم المزيد من الفرص وذلك للاجتهاد والاستمرار والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها بدقة أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله ومسؤوليته مهما كان هذا العمل بسيطاً بنظره، ويجب أيضاً على الإدارة أن تعطي العامل صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره الوظيفي الأساسي بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع بكلا الطرفين، لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، لأن العاملون تتوفر لهم كل الفرص لاستخدام قدراتهم الخاصة والعمل على تطويرها، بذلك تُحقق للمؤسسة خاصية المؤسسة الأكثر تميزاً.

## 2 - التخطيط ووضع الأهداف:

مشاركة الفرد في وضع الأهداف والعمل والسعي في تحقيقها سوف يُساعد كثيراً على الزيادة من دافعيته، خاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة وقابلة للقياس، وأخيراً تُرضي طموحه الذي يسعى للوصول إليه.

## 3 - المشاركة في اتخاذ القرارات:

تُعتبر مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم الخاص مهماً جداً، حيث يزيد ذلك من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم في عملهم وتحمل المسؤولية بشكل كبير، ومن أهم النتائج المترتبة على ذلك الأمر هو استخدام عملية اتخاذ القرارات بالشكل الصحيح وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وأنهم ملتزمون بذلك، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أكمل وأفضل وجه.

## 4 - تعديل السلوك:

وذلك من خلال تغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المُستمر المنتظم والعمل على تشبيط الأفعال الغير مرغوبة، حيث يقوم المُشرفون على العمل بتحديد تلك الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تعديل وتغيير من خلال استخدام الطرق المناسبة للتعزيز والتغيير وذلك لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

ويشير (Grote,2002) إلى مجموعة من العناصر التي تظهر أثر أهمية التخطيط الجيد على أداء العاملين:

- قبول الأعمال الشاقة، نظراً لأن قبول العمل الجاد هو أحد أهم مصادر التميز المؤسسي، فهو فرصة للمؤسسة للتعلم والنمو بسرعة وتحسين العمليات والعمل من الصفر وتوفير القيادة الفعالة، واتخاذ القيادة مثالا يحتذى به، ولعب دور مهم في تحفيز وتشجيع التميز.
- توضح الصعوبات المستمرة مستوى قدرة المنظمة لأنها ارتكبت أخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات يمكن أن يساعد في تحسين قدرات المنظمة.

- خبرة بعيدة عن العمل: المنظمات المتميزة لديها خبرة خارج نطاق العمل وخاصة خدمات المجتمع التي توفر العديد من الفرص لتحقيق الأداء المتميز.
- خطة التدريب: هي نظام معياري للأنشطة عالية الأداء التي تستخدم في المنظمة، وهي ليست مهمة للغاية بالنسبة للمعرفة المكتسبة مباشرة من فرص التدريب التي تعزز التميز التنظيمي.
- الدقة: وهي تهدف إلى تحسين دقة نظام التنبؤ الخاص بالمؤسسة من خلال اختيار أفضل طريقة لأداء المهام وتهيئة مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على التميز المؤسسي.

يمكن اجمال أهم العوامل المؤثرة في مستوى أداء الفرد على الوجه الأمثل كما أشار لها إبراهيم (2015):

- المعرفة التامة بمتطلبات العمل وكل الخبرات التي يمتلكها الفرد اتجاه هذا العمل.
  - الطاقة العقلية والجسدية التي يبذلها الفرد في أداء واجباته ومهامه.
  - الخصائص الشخصية التي تتمتع بها شخصية الفرد، مثل العمل بجدية، القدرة على تحمل المسؤولية، الالتزام بالمواعيد في كل الواجبات والمهام.
  - نوعية العمل المكلف به ومدى قدرة توافق ذلك مع قدراته وامكانياته.
  - إدراك الفرد لكل أبعاد المهام والواجبات المؤكدة إليه وواجبه، الاهتمام والإنجاز.
- لذلك من أجل الحصول على مستوى أداء جيد مقبول للإدارة، يجب تحقيق الحد الأدنى، بمعنى آخر، عندما يبذل الموظفون جهودًا كبيرة ويمتلكون قدرات خاصة بارزة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فلن يصل أداؤهم إلى أعلى مستوى على الرغم من بذل جهود كبيرة لإكمال العمل، إلا أنه لا يزال مقبولاً من قبل الإدارة.

وعليه فإن وصول الفرد إلى الأداء الجيد والفعال والمقبول من خلال الإدارة يحتاج إلى توافر وتفاعل ثلاثة من العناصر الرئيسية كما أشار إليها (Naz et al , 2016): "القدرات المتفوقة + فهم وإدراك طبيعة العمل + جهد كبير = الأداء المقبول".

### الفصل الثالث: الدراسات السابقة

#### 1.1 المبحث الأول: الدراسات العربية:

#### 1. دراسة (لعلامية، 2015) بعنوان: أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال FERTIAL - عنابة -

هدف الباحث في الدراسة إلى إيضاح أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، وذلك من خلال التطبيق على مؤسسة فرتيال وحدة عنابة. واتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، والمقابلة كأداة للدراسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تمثلت بمدير مديرية الإدارة بالمؤسسة، وتوصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها: إن الذكاء الاستراتيجي له أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة فرتيال، فهي تعتمد عليه بصورة مقبولة إلى حد بعيد. بالإضافة إن هناك وعي لدى مدير الإدارة بمفهوم الذكاء الاستراتيجي وأبعاده، والتي قلما تلمس في المؤسسات الجزائرية. أيضاً من النتائج إن للشراكة دور فعال في مواكبة المؤسسة محل الدراسة للتطورات العلمية في المجال التنظيمي.

## 2. دراسة (مسلم، 2015) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وهي (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى). واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة من (64) عضو من أعضاء مجلس الجامعات المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج أهمها: يوجد أثر وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، والشراكة، والحدس، والإبداع) والقيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إن تقوم قيادة الجامعات بالاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، والشراكة، والحدس، والإبداع) بشكل كبير، وذلك لتمكينهم من اتخاذ قرارات استراتيجية. وضرورة تبني إدارة الجامعة نظام جيد للحوافز يعمل على تحسين أداء العاملين ويزيد من ولائهم وانتمائهم ورفع مستوى إنتاجيتهم.

## 3. دراسة (أبو الغنم، 2016) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية"

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الذكاء الاستراتيجي على فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة في جدة. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تمثلت بـ 185 موظفاً. وتوصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر إحصائي قوي للذكاء الاستراتيجي وأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير النظمي، الشراكة، الحدس) على أبعاد فاعلية صنع القرارات (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، اختيار البديل المناسب، والتنفيذ والمتابعة). كما بالإضافة لأهمية وتأثير الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرار. وأوصى الباحث في هذه الدراسة شركات التأمين بالتركيز على عناصر الذكاء الاستراتيجي وفاعلية صنع القرارات.

## 4. دراسة (البوجي، 2017) بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وأثرها على مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تمثلت في (247) موظف من موظفي المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وتوصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية

بقطاع غزة، وقدم الباحث مجموعة التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز مستوى الذكاء الاستراتيجي في المنظمات ككل ومنظمات الغير حكومية خصوصاً لارتباطها المباشر بتطوير الأداء المؤسسي.

#### 5. دراسة (عثمان، 2017) بعنوان: اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرار دراسة حالة: مؤسسة الشرق للصحافة والنشر - الدمام - المملكة العربية السعودية

هدف الباحث في هذه الدراسة لاختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات - في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر - الدمام - المملكة العربية السعودية، والوقوف على مدى الأهمية التي توليها هذه المؤسسة لاستراتيجية الذكاء الاستراتيجي وعناصره من حيث (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، تحفيز العاملين، التحالفات الاستراتيجية، التفكير النظامي) وأثر ذلك على فاعلية اتخاذ القرارات، واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت ب 50 من الإدارة العليا والتنفيذية، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وفاعلية اتخاذ القرار، كما قدم الباحث في هذه الدراسة عدد من التوصيات أهمها: الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي لما له من تأثير معنوي على فاعلية اتخاذ القرارات، وجعل الذكاء الاستراتيجي جزءاً من ثقافة المؤسسة بالإضافة إلى تنمية وتطوير عناصر الذكاء الاستراتيجي لما لها من تأثير على القرارات داخل وخارج المؤسسة.

#### 6. دراسة (الشيخ وعلي، 2017) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنظمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران"

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع المنظمي في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، واتباع في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تمثلت ب 91 من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، وتوصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها: للذكاء الاستراتيجي بكل أبعاده أهمية وأثر إيجابي على الإبداع المنظمي حيث بلغ الذكاء الاستراتيجي 69.4%. يوجد أهمية وأثر للذكاء الاستراتيجي على الإبداع المنظمي. تؤثر الأبعاد: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة) على الإبداع المنظمي. وقد أوصى الباحث في هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة ادراك التغيرات البيئية المحلية واستخدام الاستشراف لزيادة الفعل الإيجابي وتنمية الإبداع المنظمي.

#### 7. دراسة (فائق، وعبد 2018) بعنوان: 'دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي - بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة'

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على الأداء التنظيمي. والتعرف على مدى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في مجتمع الدراسة. واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تمثلت في (80) من القيادات الإدارية في جامعة الفلوجة، وتوصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها: تبلغ قيمة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي بشكل إجمالي 0.90 وهي قيمة ايجابية وقوية، بينما تبلغ قيمة معامل الارتباط للاستشراف، وتفسير النظم، والرؤية المستقبلية، وتحفيز العاملين والشراكة على النسب التالية على التوالي (0.56، 0.66، 0.70، 0.89، 0.77) أما مستوى الذكاء الاستراتيجي فقد بلغ (76.16%)، إن الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده يسهم بشكل

فعال في تعزيز الأداء المؤسسي. إن توفر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات المبحوثة يسهم في تحقيق أهداف الجامعة. وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي في المنظمات الخدمية العامة بما يسهم في التأثير على أدائها التنظيمي.

#### 8. دراسة (بن مارني والبوسعيدي، 2019) بعنوان: أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين "حالة دراسية بنك أبوظبي التجاري"

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين، من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي (الاستشراف، الرؤيا، الشراكة، الإبداع)، واتباع الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، التي تمثلت بـ 50 عامل من العاملين في بنك أبوظبي التجاري، وتوصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها: جاءت تصورات المبحوثين نحو توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على النحو الآتي: في المرتبة الأولى كانت الرؤية بمتوسط مرتفع يبلغ (4.70)، والمرتبة الثانية الاستشراف، حيث كان بمتوسط مرتفع، حيث بلغ المتوسط لبعد الاستشراف ككل (4.46)، أما المرتبة الثالثة: الإبداع، بمتوسط مرتفع يبلغ (4.35)، والمرتبة الرابعة: الشراكة، فهي بمتوسط مرتفع يبلغ (4.22). كما وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام العاملين في بنك أبو ظبي التجاري بأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤيا، الإبداع، الشراكة)، وذلك لتمكينها من اتخاذ قرارات استراتيجية، وضرورة انشاء قسم يختص بالذكاء الاستراتيجي في البنك، وذلك لتطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي بشكل فعال، وتقييم هذه الأبعاد بعد التطبيق.

#### 9. دراسة (السرسك، 2020): "أثر الذكاء الاستراتيجي على تعزيز جودة القرارات - بوزارة الداخلية والأمن بوزارة الداخلية والأمن الوطني"

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات، وذلك من خلال تطبيقه في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، واتباع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تمثلت بـ (352) ضابط من العاملين بالوزارة في الشق العسكري، ممن يشغلون الرتب الإشرافية والسامية، وتوصل الباحث في الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: إن مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة، وكذلك جاءت جودة القرارات بدرجة متوسطة. بالإضافة إن الدراسة بينت وجود علاقة ايجابية فيما بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات، كما بينت النتائج في الدراسة وجود أثر لكافة أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات. بالإضافة إلى أنه لا يوجد فروق جوهريّة بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي، وجودة القرارات تعزى إلى (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي)، إلا أنه وجدت فروق حول المتغيرين تبعاً لمكان العمل ولصالح الذين يعملون في قوى الأمن الداخلي. كما وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي كونه مدخل هام للارتقاء بأداء الوزارة والمؤسسات بشكل عام وذلك لما له من أثر في جودة القرارات المتخذة.

## 1.2 المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية

### 1. دراسة (Esmaeili, 2014):

#### “A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning.”

هدف الباحث في الدراسة إلى التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي في مدينة كورم اباد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من معنية الدراسة التي تمثلت ب (150) منظمة، وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم الذكاء الاستراتيجي في صنع القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدمه. فعالية الذكاء الاستراتيجي في الموارد البشرية، وعمليات المنظمة والموارد التكنولوجية والمالية. وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تفعيل الذكاء الاستراتيجي بما يخدم صناعات القرار الاستراتيجيين في المنظمة. كما وينبغي تفعيل الذكاء الاستراتيجي في جانب الموارد البشرية، والمالية، وعمليات المنظمة.

### 2. دراسة (Agha et. Al, 2014):

#### The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير الذكاء الاستراتيجي وأبعاده (التبصر والرؤية والتحفيز) على أداء الشركة، ودراسة الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية وأبعادها (مرونة الإنتاج، مرونة التسويق والمرونة التنافسية) على مثل هذا التأثير في شركات صناعة التكنولوجيا الحيوية. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت من (95) مدير، وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها: إن هناك تأثيرات إيجابية كبيرة للذكاء الاستراتيجي على أداء الشركات، والآثار الإيجابية للذكاء الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية، والآثار الإيجابية للذكاء الاستراتيجي على أداء الشركة في ظل وجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط. كما ويجب على الشركات التركيز أكثر على مفهوم الذكاء الاستراتيجي في مستوى الإدارة العليا وذلك من خلال إجراء دورات محددة لتعزيز ثقافة الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار وتحسين أداء الشركة. بالإضافة أنه يجب على الشركات تعزيز وتشجيع جميع موظفي المبادرة والتأكيد على استخدام التكنولوجيا الجديدة.

### 3. دراسة (Ali, 2016):

#### “A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning.”

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى معرفة أبعاد الذكاء الاستراتيجي ودورها في رشاقة المنظمة في قطاع التعدين والاستخراج في الأردن. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تمثلت ب (337) فرداً من شركات التعدين والاستخراج. وقد وجد الباحث أثراً واضحاً لأبعاد الذكاء الاستراتيجي وكان الأثر الأبرز للإبداع. كما وقدم

الباحث مجموعة توصيات كان أهمها: إن المديرين يجب إن يتقنوا بشكل جيد أبعاد الذكاء وتقييمها واستثمارها في الرشاقة والمرونة التنظيمية.

#### 4. دراسة (keikha et. al, 2016)

### “Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan).”

يهدف الباحثين في هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين على أداء العاملين في البنوك الخاصة في زاهدان. كما واتبع الباحثين المنهج البحث وصفي وارتباطي. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي بلغت 500 فرد من العاملين في البنوك الخاصة في زاهدان، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: إن الذكاء الاستراتيجي وجميع أبعاده - أي الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال وإدارة المعرفة - لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي للموظفين. كما وأظهر تحليل الانحدار التدريجي إن جميع الجوانب الثلاثة للذكاء الاستراتيجي لديها القدرة على التنبؤ بأداء موظفيها. أخيراً أظهرت نمذجة المعادلة الهيكلية إن التأثير السببي للذكاء الاستراتيجي على أداء الموظفين له مستوى مرضٍ من الملاءمة.

#### 5. دراسة (Abuzaid, 2017)

### “Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation: A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies.”

هدفت الباحثة في الدراسة إلى تحديد تأثير الذكاء الاستراتيجي على التوجه الريادي لشركة خدمات مالية أردنية متنوعة مدرجة في بورصة عمان. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تمثلت ب رؤساء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ونائب الرئيس ل(36) شركة من الشركات خدمات المالية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، وتوصلت الباحثة في الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: إن للذكاء الاستراتيجي تأثير إيجابي على توجه ريادة الأعمال. وبناءً على نتائج الدراسة تحتاج المؤسسات إلى تبني وتعزيز الذكاء الاستراتيجي داخلها لضمان التنفيذ الناجح لتوجهها الريادي، وبالتالي تحقيق أداء أعمال متفوق، وزيادة قدرتها التنافسية وتميز نفسها عن منافسيها. بالإضافة إلى ذلك يجب على الباحثين إجراء دراسات إضافية في الذكاء الاستراتيجي والتوجه الريادي في مختلف الصناعات والسياقات، وخاصة في الشركات الصناعية وأخذ أبعاد أخرى من الذكاء الاستراتيجي بدلاً من التبصر والرؤية والتحفيز.

#### 6. دراسة (Abd, et.al , 2019)

### “Impact Of Strategic Management Practices On Organizational Entrepreneurship: Mediating Effect Of Strategic Intelligence”.

هدف الباحث في الدراسة الحالية إلى تحديد التأثير الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال في الجامعات العراقية. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تمثلت بمجموعة من أساتذة الجامعة في العراق تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) مع برنامج SmartPLS 3. وتوصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها: إن الذكاء الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين ممارسات الإدارة

الاستراتيجية وريادة الأعمال. الذكاء الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية هي أدوات داعمة لريادة الأعمال. ريادة الأعمال لا يمكن فصلها عن الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي لأنه بدونها لن تتحقق العديد من أهداف المؤسسة.

7. دراسة (Kirilov, 2019)

### “Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofi Sector.”

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة المنظمات غير الربحية لتطوير خطط لتحسين الأداء بناءً على الذكاء الاستراتيجي. واتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة تم جمع البيانات من عينة الدراسة التي تشمل ب 3 قادة لمنظمة غير ربحية تقع في منطقة الغرب الأوسط للولايات المتحدة نفذوا مبادرات استراتيجية غير ربحية لتحسين أداء مؤسساتهم. كان الإطار المفاهيمي المستخدم لهذه الدراسة هو نظام مفاهيم الذكاء الاستراتيجي لماكوبي وسكودر ( Maccoby and Scudder's) لقيادة التغيير. وكذلك جمع البيانات من خلال مراجعة الوثائق العامة والداخلية ونتائج الأداء. توصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها: إن القيادة والفلسفة التنظيمية، وفعالية الاستشراف، والتفكير المنظومي والمركزية المعرفية، والتحفيز الذكي هي الموضوعات الرئيسية. كما وتقدم النتائج دليلاً على إن تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القائمة على الذكاء يمكن إن تساعد قادة المنظمات غير الربحية في تحسين الأداء التنظيمي. تشمل الآثار المترتبة على هذه الدراسة من أجل التغيير الاجتماعي الإيجابي توفير استراتيجيات لقادة المنظمات غير الربحية حول كيفية توجيه مؤسساتهم من خلال بيئات سريعة التغيير، والتنافس بنجاح، والحفاظ على تسليم السلع والخدمات عالية التأثير للجماهير والمجتمعات التي يخدمونها.

#### 1.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

فيما يلي سيتم التعقيب على الدراسات السابقة من حيث نقاط الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية على مجموعة من المستويات وهي: الهدف، المنهجية، الأدوات، مجتمع وعينة الدراسة، وذلك كما يلي:

- من حيث الهدف: تتفق الدراسة الحالية من حيث الهدف بصورة كبيرة مع دراسة (بن مارني والبوسعيد، 2019) ودراسة (Kirilov, 2019) ودراسة (keikha et. al, 2016)، ودراسة (Agha et. Al, 2014) بدراساتهم لأثر تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين، كما أن الدراسة الحالية تتفق أيضاً مع توجهات الدراسات السابقة الأخرى والتي ركزت على دراسة أثر تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء المؤسسي كدراسة (البوجي، 2017) ودراسة (مسلم، 2015)، ودراسة (فائق وعبد، 2018) ودراسات تناولت التأثير على اتخاذ القرارات كدراسة (السرسك، 2020) ودراسة (أبو الغنم، 2016)، ودراسة (عثمان، 2017)، ودراسة (لعلايمية، 2015)، ودراسة (Esmaeili, 2014)، وكذلك رشاقة المنظمة كدراسة (Ali, 2016).
- من حيث المنهجية: فتتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة باتباعها المنهج الوصفي التحليلي ما عدا دراسة (keikha et. al, 2016) فقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي.
- من حيث الأدوات: فتتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة باستخدامهم الاستبانة كأداة للدراسة ما عدا دراسة (لعلايمية، 2015) التي استخدمت المقابلة كأداة للدراسة.
- من حيث المجتمع: فقد اختلفت الدراسة الحالية مع مجتمع جميع الدراسات السابقة، ولكن بصورة عامة قد ركزت غالبية الدراسات السابقة على العاملين.

#### 1.4 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفادت الباحثان من الدراسات السابقة في عدة نقاط منها:

- دعم وتعزيز الإطار النظري ببعض الأفكار الجيدة.
- تحديد متغيرات الدراسة وتحديد قائمة مهارات القرن الحادي والعشرين اللازمة للمعلمين.
- تحديد أدوات ومنهجية الدراسة.
- إعداد الاستبيان.
- فهم موضوع الدراسة بشكل عميق، مما مكن الباحثان من تشكيل الفجوة البحثية الخاصة بالدراسة الحالية.
- فهم النتائج، وتحليلها في ضوء مقارنة ذلك مع نتائج الدراسات الحالية.
- دعم وتعزيز الإطار النظري.

#### 1.5 ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية في كونها من أوائل الدراسات على مستوى المملكة العربية السعودية التي تتناول علاقة وأثر تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في واحدة من الوزارات الحكومية، وهذا ما يعطي نتائج الدراسة قيمة عملية من خلال تعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف لتعزيز مسار الوزارة نحو تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، كما أنها تتميز عن الدراسات سابقة الذكر كونها تستهدف وزارة حكومية وهذا ما لم تقوم الدراسات السابقة بالتركيز عليه سوى دراسة (الرسك، 2020).

كما أنها من قلائد الدراسات العربية التي تركز على علاقة الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على أداء العاملين تحديداً.

#### الفصل الرابع: الإطار التطبيقي:

##### 1.1 المبحث الأول: معلومات حول وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

###### 1.1.1 نشأة الوزارة:

تم انشاء وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في الشهر الأخير من العام 1380هـ، وذلك بموجب مرسوم ملكي، وبدأت الوزارة عملها تحت اسم وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وفي عام 1441 هـ تم تسمية الوزارة باسم وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بعد دمج وزارتين مستقلتين وهم وزارة الخدمة المدنية ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية بما يخدم الحاجة المرحلية وأهدافها، بموجب مرسوم ملكي رقم 455/أ في 1441/7/1 هـ.

###### 1.1.2 رسالة ورؤية وقيم الوزارة:

تتمثل رسالة الوزارة بـ "تمكين الفرد والمجتمع والمؤسسات، وتعزيز المسؤولية المجتمعية، والارتقاء بسوق العمل من خلال تطوير السياسات والتشريعات، وتمكين منسوبي الوزارة من تقديم تجربة مميزة للمستفيدين".

وتتمثل رؤية الوزارة بـ "مجتمع حيوي ممكن، وبيئة عمل متميزة، نحو سوق عمل جاذب".

### 1.1.3 أهداف الوزارة:

حددت الوزارة أهدافها بمجموعة من النقاط وهي:

- أولاً: رسم السياسة العامة للشؤون الاجتماعية والعمالية في المملكة ضمن إطار مستوحى من القيم والمبادئ والنظم المرعية في المملكة العربية السعودية.
- ثانياً: تخطيط وتنفيذ المشروعات.
- ثالثاً: الإسهام في توجيه التطوير الاجتماعي في المملكة توجيهاً متزاناً يهدف إلى رفع وعي المواطنين، وتحسين مستوى معيشتهم وتهيئة مقومات الحياة الكريمة لهم في إطار المحافظة على القيم الروحية والخلقية وتدعيمها لبناء مجتمع ناهض متكامل.

### 1.2 المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

#### 1.2.1 مناهج البحث:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتحليل ووصف أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، أملاً في التوصل إلى نتائج ذات معنى يزيد من رصيد المعرفة عن الموضوع.

#### 1.2.2 مصادر جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: حيث ستجده الباحثان في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة بالكتب والمراجع والأبحاث المنشورة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت عبر الشبكة العنكبوتية.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة ستلجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض بناء على الأدبيات السابقة لمتغيرات الدراسة، وتم إجراء العديد من المقابلات في منظمات المجتمع المدني للتعرف على واقع معرفتهم بالمصطلحات الإدارية الخاصة بالدراسة.

#### 1.2.3 أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تكونت الاستبانة من 56 فقرة مقسمة على ثلاث أقسام، كما يلي:  
القسم الأول: المعلومات الشخصية: التي تتكون من 5 فقرات حول (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي).

القسم الثاني: البيانات الخاصة بمجال الذكاء الاستراتيجي والتي يتكون من 39 فقرة موزعة على خمسة أبعاد وهي:

- البعد الأول: بُعد الاستشراف ويتكون من 8 فقرات.
- البعد الثاني: بُعد الرؤية، ويتكون من 8 فقرات.
- البعد الثالث: بُعد التفكير، ويتكون من 7 فقرات.
- البعد الرابع: بُعد التحفيز، ويتكون من 8 فقرات.
- البعد الخامس: بُعد الشراكة، ويتكون من 8 فقرات.

القسم الثالث: البيانات الخاصة بأداء العاملين، والذي يتكون من 12 فقرة.

• **الصدق Validity**

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.  
**جدول (1): نتائج الصدق للاستبانة**

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>أبعاد الذكاء الاستراتيجي</b>		
الاستشراف	*0.682	0.000
الرؤية	*0.714	0.000
التفكير	*0.698	0.000
التحفيز	*0.784	0.000
الشراكة	*0.745	0.000
أداء العاملين	*0.756	0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول (1) إن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

• **ثبات الاستبانة Reliability**

يعني الثبات استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وقد تحققت الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (2).

**جدول (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة**

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
<b>أبعاد الذكاء الاستراتيجي</b>	
الاستشراف	0.791
الرؤية	0.741
التفكير	0.768
التحفيز	0.821
الشراكة	0.811
أداء العاملين	0.852
جميع الأبعاد	0.734
	0.767

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (2) إن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.767)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

#### 1.2.4 مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة بجميع العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم ويصل عددهم إلى 1600 موظف. تمثل مجتمع الدراسة بعينة عشوائية من موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم، بواقع 267 موظف وموظفة.

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة:  
وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات العامة.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	114	42.7
أنثى	153	57.3
المجموع	267	100.0

يتضح من جدول (3) إن ما نسبته 42.7% من عينة الدراسة ذكور، بينما 57.3% إناث.

#### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 25-أقل من 30 سنة	2	0.7
من 30-أقل من 45 سنة	208	77.9
45 سنة فأكثر	57	21.3
المجموع	267	100

يبين جدول رقم (4) إن ما نسبته (0.7%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين 25-أقل من 30 سنة، و(77.9%) أعمارهم من 30 إلى أقل من 45 سنة، و(21.3%) أعمارهم 45 سنة فأكثر .

#### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	1	0.4
من 5 - أقل من 10 سنوات	69	25.8

54.7	146	من 1010 إلى أقل من 20 سنة
19.1	51	من 20 فأكثر
<b>100</b>	<b>267</b>	<b>المجموع</b>

يبين جدول رقم (5) إن ما نسبته (0.4%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، و(25.8%) سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، في حين إن (54.7%) سنوات خدمتهم ما بين 10 إلى أقل من 20 سنة، و(19.1%) سنوات خدمتهم 20 سنة فأكثر.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:  
 جدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
92.9	248	موظف
1.1	3	رئيس قسم
4.5	12	نائب مدير
1.5	4	مدير
<b>100</b>	<b>267</b>	<b>المجموع</b>

يبين جدول رقم (6) إن ما نسبته (92.9%) من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي (موظف)، و(1.1%) من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي رئيس قسم، في حين إن (4.5%) مساهم نائب مدير، و1.5% مساهم مدير.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:  
 جدول (7): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
9.4	25	دبلوم
86.5	231	بكالوريوس
3.7	10	ماجستير
0.4	1	دكتوراه
<b>100</b>	<b>267</b>	<b>المجموع</b>

يبين جدول رقم (7) إن ما نسبته (9.4%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، و(86.5%) مؤهلهم بكالوريوس، في حين إن (3.7%) مؤهلهم العلمي ماجستير.

**1.3 المبحث الثالث: نتائج الدراسة:**

أولاً: محك الدراسة:

لتقييم نتائج الدراسة وفقاً لمقياس الاستبانة فظهر محك الدراسة التالي:

الدرجة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المحك	من 4.2 إلى أقل من 5.0	من 3.4 إلى أقل من 4.2	من 2.6 إلى أقل من 3.4	من 1.8 إلى أقل من 2.6	من 1 إلى أقل من 1.8

ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة:

تم تحليل فقرات الاستبانة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار "T-لعينتين مستقلتين، وفيما يلي بيان ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

تحليل قسم ابعاد الذكاء الاستراتيجي:

أولاً: تحليل فقرات مجال "الاستشراف"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (8).

**جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "الاستشراف"**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تقوم الإدارة العليا في الوزارة بوضع خطط مستقبلية فعالة وتحاكي الواقع وتتوقع المستقبل.	4.27	0.50	85.37	41.57	0.000	8
2.	لدى الإدارة العليا في الوزارة القدرة على استثمار الكفاءات البشرية الموجودة في توقع المتطلبات المستقبلية.	4.26	0.62	85.30	33.15	0.000	7
3.	تهتم الوزارة في متابعة التغيرات والاحداث المتسارعة فيما حولها لتكون قادرة على تلبية متطلباتها مستقبلاً.	4.31	0.56	86.12	37.91	0.000	2
4.	تبادر الوزارة باستمرار في تحليل المستقبل والتنبؤ بالأحداث.	4.32	0.59	86.34	36.73	0.000	1

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
5.	تراعي الوزارة في قراراتها التغييرات المستقبلية في ضوء خططها لتلبية الاحتياجات وتطوير أداء العاملين.	4.28	0.68	85.60	30.74	0.000	6
6.	تدرس الوزارة المستقبل لتطوير الاستراتيجيات على المدى الطويل.	4.29	0.60	85.90	35.40	0.000	4
7.	تمتلك الإدارة العليا في الوزارة القدرة على اكتشاف الفرص واستخدامها لتحقيق الأهداف التنظيمية.	4.31	0.55	86.12	38.84	0.000	3
8.	تستثمر الوزارة الفرص الممكنة المطروحة لتحقيق الأهداف المنشودة.	4.29	0.54	85.75	39.27	0.000	5
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>4.29</b>	<b>0.50</b>	<b>85.81</b>	<b>42.25</b>	<b>0.000</b>	

يظهر من خلال جدول رقم (8) بأن مستوى تطبيق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم بعد الاستشراق بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.29، ووزن نسبي 85.81%، حيث جاء بالمرتبة الأولى الفقرة (4) التي اشارت إلى " تبادر الوزارة باستمرار في تحليل المستقبل والتنبؤ بالأحداث" بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.32، ووزن نسبي 86.34%، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (1) التي اشارت إلى " تقوم الإدارة العليا في الوزارة بوضع خطط مستقبلية فعالة وتحاكي الواقع وتتوقع المستقبل". بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.27، ووزن نسبي 85.37%.

ومن خلال هذه النتائج يتضح بأن الوزارة تقوم بشكل مستمر بتطوير استراتيجياتها ووضع خطط واستراتيجيات مستقبلية قائمة على التنبؤ باحتياجات المستقبل وتكشف الفرص المتاحة وتعمل على استغلالها، وهذا ما يؤكد تقارب نتائج الفقرات الخاصة ببعيد الاستشراق التي تراوحت ما بين 4.27 إلى 4.32 كمتوسط حسابي، و 85.37% إلى 86.34% كوزن نسبي للفقرات.

#### ثانياً: تحليل فقرات مجال "الرؤية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (9).

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الرؤية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	لدى الوزارة رؤية شاملة تمكنهم من تحديد اتجاهات الاعمال والقرارات في الوزارة.	4.32	0.55	86.34	39.38	0.000	2
2.	تشرك الوزارة العاملين في صياغة رؤيتها وتعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف الوزارة.	4.16	0.72	83.21	26.23	0.000	8
3.	تحدد الوزارة رؤيتها بكفاءة وفاعلية بما يتوافق مع التغيرات المستقبلية وخطط الوزارة والادوار المناطة اليها.	4.33	0.55	86.57	39.46	0.000	4
4.	تضع الوزارة رؤية مرنة قابلة لتصبح واقعاً مطبقاً.	4.34	0.58	86.72	37.71	0.000	1
5.	تمتلك الإدارة العليا في الوزارة القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع بصورة متناغمة مع اهداف الوزارة ومهامها التنظيمية.	4.31	0.57	86.27	37.96	0.000	5
6.	تصيغ الوزارة رؤية استراتيجية بأبعاد شاملة تسهل من وضع خريطة العمل.	4.32	0.54	86.49	39.93	0.000	3
7.	تمتلك الإدارة العليا في الوزارة القدرة على تحفيز العاملين نحو تحقيق رؤية واهداف الوزارة.	4.26	0.75	85.30	27.61	0.000	7
8.	تهدف الوزارة إلى تطبيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها على أرض الواقع في المدى القصير والمتوسط سعياً للمدى الاستراتيجي.	4.27	0.57	85.45	36.47	0.000	6
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>4.29</b>	<b>0.51</b>	<b>85.79</b>	<b>41.45</b>	<b>0.000</b>	

يظهر من خلال جدول رقم (9) بأن مستوى تطبيق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم بعد الرؤية بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.29، ووزن نسبي 85.79%، حيث جاء بالمرتبة الأولى الفقرة (4) التي اشارت إلى " تضع الوزارة رؤية مرنة قابلة لتصبح واقعاً مطبقاً" بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.34، ووزن نسبي 86.72%، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (2) التي اشارت إلى " تشرك الوزارة العاملين في صياغة رؤيتها وتعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف الوزارة ". بدرجة عالية بمتوسط حسابي 4.16، ووزن نسبي 83.21%.

ومن خلال هذه النتائج يتضح بأن الوزارة تمتلك رؤية استراتيجية واضحة تتوافق مع أهدافها وبرامجها، ولكن بحاجة إلى تنمية درجة اشراك العاملين بصياغة هذه الرؤية (نظراً لانخفاض درجة الفقرة "2" مقارنة بالدرجات الأخرى للبعد)، ولكن بصورة عامة يحسب للوزارة اهتمامها بصياغة الرؤية مستقبلية، منطقية، وقابلة للتطبيق من خلال أهداف محددة، وذلك بما تؤكد نتاج الفقرات الخاصة ببعدها الرؤية التي تراوحت ما بين 4.16 إلى 4.34 كمتوسط حسابي، 83.21% إلى 86.72% كوزن نسبي للفقرات.

ثالثاً: تحليل فقرات مجال "التفكير"

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " التفكير "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	عادة ما تركز الإدارة العليا في الوزارة على تحديد أسباب المشكلة كأولوية لحل هذه المشكلات.	4.38	0.54	87.61	42.04	0.000	3
2.	يتم اشراك الموظفين أصحاب العلاقة في عملية التفكير وتنظيم التصورات لتطوير الواقع ومعالجة المشكلات.	4.30	0.65	86.04	32.84	0.000	7
3.	هناك صورة واضحة ومحددة تعتمدها الوزارة حول نظام العمل والمهام التنظيمية الخاصة بها.	4.37	0.50	87.31	44.91	0.000	5
4.	تقوم الإدارة العليا في الوزارة بدراسة معمقة للأفكار الجديدة ومدى وملاءمتها للوضع الحالي والمستقبلي.	4.33	0.49	86.64	44.74	0.000	6
5.	تقوم الوزارة دائماً بتصميم وابتكار أفكار وحلول ذكية لحل المشكلات التي تواجهها.	4.38	0.51	87.69	44.45	0.000	4
6.	تنظر الوزارة للمشكلات من جميع الاتجاهات والأبعاد المختلفة.	4.41	0.54	88.28	43.10	0.000	1
7.	تشجع الإدارة العليا العاملين في الوزارة على التعلم واكتساب المعرفة بصورة مستمرة لاستثمارها في تصوراتها الاستراتيجية.	4.38	0.63	87.69	36.07	0.000	2
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>4.37</b>	<b>0.46</b>	<b>87.32</b>	<b>48.31</b>	<b>0.000</b>	

يظهر من خلال جدول رقم (10) بأن مستوى تطبيق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم بعد التفكير بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.37، ووزن نسبي 87.31%، حيث جاء بالمرتبة الأولى الفقرة (6) التي اشارت إلى " نظر الوزارة للمشكلات من جميع الاتجاهات والأبعاد المختلفة" بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.41، ووزن نسبي 88.28%، وفي المرتبة

الأخيرة جاءت الفقرة (2) التي اشارت إلى "يتم اشراك الموظفين أصحاب العلاقة في عملية التفكير وتنظيم التصورات لتطوير الواقع ومعالجة المشكلات". بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.30، ووزن نسبي 86.04%.

ومن خلال هذه النتائج يتضح بأن الوزارة عادة ما تنظر للأمور بكافة جوانبها وتمتلك مستويات تفكير عالية على كافة المستويات سواء في حل المشكلات، أو الرغبة في التطور أو اكتساب معارف جديدة، وعادة ما تنظر للأمور من منظور واقعي حالي ومستقبلي، وهذا ما تؤكد نتائج الفقرات الخاصة ببعده التفكير التي تراوحت ما بين 4.30 إلى 4.41 كمتوسط حسابي، 86.04% إلى 88.28% كوزن نسبي للفقرات.

رابعاً: تحليل فقرات مجال "التحفيز"

جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "التحفيز"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تشجع الوزارة العاملين على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات.	4.23	0.63	84.55	31.73	0.000	8
2.	تحفز الوزارة العاملين للتعامل مع أهدافها بشكل متسلسل.	4.23	0.60	84.63	33.33	0.000	7
3.	توجه الوزارة العاملين بصورة مستمرة نحو تنفيذ رؤيتها.	4.24	0.61	84.78	33.02	0.000	5
4.	تعتمد الوزارة أنواع متعددة من الحوافز (مادية ومعنوية) لدعم وتحفيز الموظفين دائماً.	4.30	0.71	86.04	30.04	0.000	4
5.	تشجع الإدارة العليا في الوزارة العاملين على المشاركة في صنع القرارات وتحديد المسؤوليات.	4.23	0.69	84.63	29.38	0.000	6
6.	تتميز الوزارة بمناخ تنظيمي عالي وتحفيزي يساهم في زيادة إنتاجية العاملين فيها.	4.33	0.65	86.64	33.75	0.000	3
7.	عادة ما تقوم الإدارة العليا في الوزارة بتبني الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملين.	4.34	0.63	86.79	34.79	0.000	2
8.	تتميز الوزارة لدى العاملين العمل بروح الفريق الواحد المتكامل لإنجاز المهام.	4.34	0.64	86.87	34.51	0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	4.28	0.58	85.62	36.24	0.000	

يظهر من خلال جدول رقم (11) بأن مستوى تطبيق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم بعد التحفيز بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.28، ووزن نسبي 85.62%، حيث جاء بالمرتبة الأولى الفقرة (8) التي اشارت إلى "تتمى الوزارة لدى العاملين العمل بروح الفريق الواحد المتكامل لإنجاز المهام" بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.41، ووزن نسبي 88.28%، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (2) التي اشارت إلى "تشجع الوزارة العاملين على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات". بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.23، ووزن نسبي 84.55%.

ومن خلال هذه النتائج يتضح بأن الوزارة تسعى دائماً لتنمية روح الفريق وتشجيع موظفيها وخلق مناخ وبيئة عمل مثالية تنمي من خلالها أداء الموظفين وكذلك قدراتهم التفكيرية، وتعمل على تحفيزهم، وهذا ما تؤكد نتائج الفقرات الخاصة ببعُد التحفيز التي تراوحت ما بين 4.23 إلى 4.41 كمتوسط حسابي، 84.55% إلى 88.28% كوزن نسبي للفقرات.

#### خامساً: تحليل فقرات مجال "الشراكة"

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "الشراكة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تسعى الوزارة بصورة مستمرة إلى اشراك الأشخاص والمؤسسات أصحاب المصلحة في عملية التخطيط وصياغة الأفكار والبرامج.	4.25	0.53	84.93	38.31	0.000	6
2.	تقوم الوزارة بعمل تحالفات وشراكات استراتيجية مع المؤسسات المحلية والدولية الأخرى لتطوير أدائها واكتساب المعرفة.	4.37	0.49	87.46	45.67	0.000	1
3.	تعتمد الوزارة في صياغة استراتيجياتها ورؤيتها على تجارب وخبرات الآخرين على المستوى المحلي والدولي.	4.29	0.52	85.82	40.90	0.000	3
4.	تستخدم الوزارة الشراكات كأسلوب مناسب لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف	4.23	0.69	84.63	29.38	0.000	7
5.	تتسق الوزارة مع تحالفات ذات خبرات كبيرة لاتخاذ قرارات صائبة.	4.31	0.47	86.19	45.50	0.000	2
6.	تؤكد الوزارة أن الشراكة توفر لها التعاون والتشباك مع البيئة المحيطة بها.	4.27	0.46	85.37	45.09	0.000	5

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
7.	تساهم الشراكة في تحقيق التطوير المستمر استراتيجياً في الوزارة.	4.29	0.51	85.82	41.49	0.000	4
8.	تساهم الشراكة في تطوير أداء العاملين في الوزارة.	4.13	0.66	82.54	27.79	0.000	8
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>4.27</b>	<b>0.43</b>	<b>85.35</b>	<b>48.69</b>	<b>0.000</b>	

يظهر من خلال جدول رقم (12) بأن مستوى تطبيق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم بعد الشراكة بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.27، ووزن نسبي 85.35%، حيث جاء بالمرتبة الأولى الفقرة (1) التي اشارت إلى " تقوم الوزارة بعمل تحالفات وشراكات استراتيجية مع المؤسسات المحلية والدولية الأخرى لتطوير أدائها واكتساب المعرفة" بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.37، ووزن نسبي 87.46%، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (8) التي اشارت إلى " تساهم الشراكة في تطوير أداء العاملين في الوزارة ". بدرجة عالية بمتوسط حسابي 4.13، ووزن نسبي 82.54%.

ومن خلال هذه النتائج يتضح بأن الوزارة تحرص بصورة مستمرة إلى التواصل والمشاركة مع كافة أصحاب المصلحة والعمل على تبادل الخبرات مع ذوي العلاقة وتطوير رؤيتها وأعمالها في ضوء هذه الشركات، ولكن من الملاحظ حاجة الوزارة إلى تطوير مساهمتها في تطوير أداء العاملين (نظراً لانخفاض درجة الفقرة "8" مقارنة بالدرجات الأخرى للبعد)، ولكن بصورة عامة جميع الفقرات تعبر عن مستوى عالية وهذا ما تؤكدته نتائج الفقرات الخاصة ببعُد الشراكة التي تراوحت ما بين 4.13 إلى 4.37 كمتوسط حسابي، 82.54% إلى 87.46% كوزن نسبي للفقرات.

تحليل قسم أداء العاملين:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (13).

جدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "أداء العاملين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	أحرص على تحقيق الأهداف العامة للوزارة عند أدائي لواجباتي الوظيفية	4.44	0.50	88.88	47.49	0.000	5
2.	أقوم بتنفيذ الاعمال الموكلة إلى وفق عملية تخطيط محددة تسهل عملية التنفيذ.	4.48	0.52	89.63	47.06	0.000	3
3.	لدي فهم كافي ووافي حول مهامي الوظيفية وكيفية تنفيذها.	4.54	0.50	90.90	50.69	0.000	1
4.	أنظم مهام وواجبات الوظيفة المنوطة إلى بصورة دائمة.	4.37	0.50	87.31	44.91	0.000	6
5.	دائماً ما التزم بالوقت المحدد لتسليم الاعمال الموكلة إلى وفق الإطار الزمني المتفق عليه مع المسؤول المباشر.	4.47	0.51	89.48	47.53	0.000	4
6.	اهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية.	4.34	0.52	86.79	42.20	0.000	8
7.	أهتم بمقارنة ما أنفذ في العمل بالخطط والبرامج المرسومة.	4.35	0.51	87.01	43.49	0.000	7
8.	اتبعت إجراءات العمل المعممة والرسمية داخل الوزارة والتزم بها بشكل شخصي.	4.49	0.50	89.85	48.78	0.000	2
9.	عادة ما أكون قادر على انجاز الأعمال التي توكل لي حتى وإن كانت خارج إطار مسؤولياتي المباشرة.	4.27	0.64	85.37	32.26	0.000	10
10.	أعمل مع زملائي في العمل بروح الفريق نتواصل بشكل مستمر وبكفاءة وفاعلية.	4.31	0.55	86.27	39.36	0.000	9
11.	اسعى دائماً للمبادرة في تقديم أفكار واقتراحات تطويرية لإجراءات العمل وللوزارة ككل.	4.22	0.72	84.33	27.56	0.000	12
12.	يمكنني إدارة المهام الموكلة لي وانجازها في حالات الطوارئ.	4.22	0.68	84.48	29.33	0.000	11
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>4.38</b>	<b>0.43</b>	<b>87.52</b>	<b>52.36</b>	<b>0.000</b>	

يظهر من خلال جدول رقم (13) بأن مستوى أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم جاء بمستوى عالي جداً بمتوسط حسابي 4.38، ووزن نسبي 87.52%، حيث جاء بالمرتبة الأولى الفقرة (3) التي اشارت إلى " لدي فهم كافي ووافي حول مهامى الوظيفية وكيفية تنفيذها" بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.54، ووزن نسبي 90.90%، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (11) التي اشارت إلى " اسعى دائماً للمبادرة في تقديم أفكار واقتراحات تطويرية لإجراءات العمل وللوزارة ككل". بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.22، ووزن نسبي 84.33%.

ومن خلال هذه النتائج يتضح العاملين لدى الوزارة يتمتعون بمستوى عالي جداً من الأداء وهذا من خلال فهمهم لمهامهم ووضوح أهدافهم الوظيفية وإجراءات العمل، ويظهر مستوى روح الفريق العالي وجودة الإجراءات الداخلية في الوزارة. هذا ما تؤكدته نتائج الفقرات الخاصة بمحور أداء العاملين التي تراوحت ما بين 4.22 إلى 4.54 كمتوسط حسابي، 84.33% إلى 90.90% كوزن نسبي للفقرات.

#### 1.4 مناقشة النتائج:

لمناقشة نتائج الدراسة تم اختبار فرضيات الدراسة وذلك بغرض التأكد من صحتها وبالتالي الإجابة على أسئلة البحث، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار "T-عينتين مستقلتين، وفيما يلي بيان ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

الفرضية 1: تطبق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم أبعاد الذكاء الاستراتيجي بصورة متوسطة.

جدول (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل ابعاد الذكاء الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	الاستشراف	4.29	0.50	85.81	42.25	0.00	2
2.	الرؤية	4.29	0.51	85.79	41.45	0.00	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
3.	التفكير	4.37	0.46	87.32	48.31	0.00	1
4.	التحفيز	4.28	0.58	85.62	36.24	0.00	4
5.	الشراكة	4.27	0.43	85.35	48.69	0.00	5
	جميع ابعاد المحور معاً	4.30	0.50	85.98	43.39	0.00	

يظهر من خلال جدول رقم (14) بأن مستوى تطبيق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم لأبعاد الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.30، ووزن نسبي 85.89%، حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد التفكير بمتوسط حسابي 4.37، ووزن نسبي 87.32%، وفي المرتبة الثانية جاء بعد الاستشراف بمتوسط حسابي 4.29، ووزن نسبي 85.81%، وثالثاً بعد الرؤية بمتوسط حسابي 4.29 ووزن نسبي 85.79%، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد التحفيز بمتوسط حسابي 4.28 ووزن نسبي 85.62%، واخيراً بعد الشراكة بمتوسط حسابي 4.3729 ووزن نسبي 85.79%.

ومن خلال هذه النتائج يتضح بأن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم تقوم بتطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي بصورة عالية جداً، وهذا يشير إلى عدم صحة الفرضية التي توقعت أن يكون مستوى التطبيق في الوزارة متوسط.

وتتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (بن مارني والبوسعيدي، 2019) التي اشارت إلى أن مستوى التطبيق عالي جداً وتحديداً على مستوى احتلال بُعد الاستشراف للمرتبة الثانية من بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

الفرضية 2: يوجد مستوى عالي من الأداء للعاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.

جدول (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "أداء العاملين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	أحرص على تحقيق الأهداف العامة للوزارة عند أدائي لواجباتي الوظيفية	4.44	0.50	88.88	47.49	0.000	5
2.	أقوم بتنفيذ الاعمال الموكلة إلى وفق عملية تخطيط محددة تسهل عملية التنفيذ.	4.48	0.52	89.63	47.06	0.000	3
3.	لدي فهم كافي ووافي حول مهامي الوظيفية وكيفية تنفيذها.	4.54	0.50	90.90	50.69	0.000	1
4.	أنظم مهام وواجبات الوظيفة المنوطة إلى بصورة دائمة.	4.37	0.50	87.31	44.91	0.000	6
5.	دائماً ما التزم بالوقت المحدد لتسليم الاعمال الموكلة إلى وفق الإطار الزمني المتفق عليه مع المسؤول المباشر.	4.47	0.51	89.48	47.53	0.000	4
6.	اهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية.	4.34	0.52	86.79	42.20	0.000	8
7.	أهتم بمقارنة ما أنفذ في العمل بالخطط والبرامج المرسومة.	4.35	0.51	87.01	43.49	0.000	7
8.	اتبع إجراءات العمل المعممة والرسمية داخل الوزارة والتزم بها بشكل شخصي.	4.49	0.50	89.85	48.78	0.000	2
9.	عادة ما أكون قادر على انجاز الأعمال التي توكل لي حتى وان كانت خارج إطار مسؤولياتي المباشرة.	4.27	0.64	85.37	32.26	0.000	10
10.	أعمل مع زملائي في العمل بروح الفريق نتواصل بشكل مستمر وبكفاءة وفاعلية.	4.31	0.55	86.27	39.36	0.000	9
11.	اسعى دائماً للمبادرة في تقديم أفكار واقتراحات تطويرية لإجراءات العمل وللوزارة ككل.	4.22	0.72	84.33	27.56	0.000	12
12.	يمكنني إدارة المهام الموكلة لي وانجازها في حالات الطوارئ.	4.22	0.68	84.48	29.33	0.000	11
	جميع فقرات المجال معاً	4.38	0.43	87.52	52.36	0.000	

يظهر من خلال جدول رقم (15) بأن مستوى أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم جاء بمستوى عالي جداً بمتوسط حسابي 4.38، ووزن نسبي 87.52%، حيث جاء بالمرتبة الأولى الفقرة (3) التي اشارت إلى " لدي فهم كافي ووافي حول مهامى الوظيفية وكيفية تنفيذها" بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.54، ووزن نسبي 90.90%، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (11) التي اشارت إلى " اسعى دائماً للمبادرة في تقديم أفكار واقتراحات تطويرية لإجراءات العمل وللوزارة ككل". بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.22، ووزن نسبي 84.33%.

وهذا ما يؤكد بشكل عام عدم صدق الفرضية والتي توقعت بأن مستوى أداء العاملين في الوزارة عالي، بينما ظهر بأنه عالي جداً.

فرضية 3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم

لاختبار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) لقياس درجة الارتباط والنتائج موضحة في جدول (16).

جدول (16): معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين

أداء العاملين	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
الاستشراف	0.491	0.000*
	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
الرؤية	0.543	0.000*
	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
التفكير	0.623	0.000*
	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
التحفيز	0.660	0.000*
	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
الشراكة	0.746	0.000*
	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
الذكاء الاستراتيجي	0.691	0.000*
	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)

تبين من النتائج الواردة في جدول (16) أن قيمة معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين يساوي 0.691 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين.

وهذه النتائج تؤكد صدق الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.

وهذا يتفق مع نتائج معظم الدراسات السابقة ولا سيما دراسة (بن مارني والبوسعيدي، 2019)، ودراسة (فائق، وعبد 2018)، ودراسة (Agha et. Al, 2014)، ودراسة (keikha et. al, 2016) التي أكدت على وجود علاقة بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين.

**فرضية 4:** توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.

ويتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية خاصة بكل بُعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمس (الاستشراف، الرؤية، التفكير، التحفيز، الشراكة).

#### جدول (17): تحليل الانحدار المتعدد

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.011	2.557	0.455	المقدار الثابت
0.000	5.972	0.215	الاستشراف
0.000	6.310	0.226	الرؤية
0.005	2.812	0.136	التفكير
0.001	3.374	0.160	التحفيز
0.000	4.388	0.200	الشراكة
معامل تحديد المعدل = 0.762		معامل ارتباط = 0.875	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 224.564	

من النتائج الموضحة في جدول (17) يظهر بأن قيمة معامل الارتباط = 0.875، ومعامل التحديد المعدل = 0.762 وهذا يعني أن 76.20% من التغير في أداء العاملين بالوزارة تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين. كما وبلغت قيمة الاختبار F المحسوبة 224.564، كما إن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني تأكيد فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة (بن مارني والبوسعيدي، 2019)، ودراسة (فائق، وعبد 2018)، ودراسة (Agha et. Al, 2014).

الفرضية 5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومدى فاعليته نحو تطوير أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنصب) وسيتم تقسيم هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات وهي:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في أداء العاملين حسب الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T-لعينتين مستقلتين"، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (18): نتائج اختبار (T - لعينتين مستقلتين) الجنس

المجالات	الجنس	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	Sig القيمة الاحتمالية
الذكاء الاستراتيجي	ذكر	4.30	0.44	0.001	0.999
	أنثى	4.29	0.43		
أداء العاملين	ذكر	4.40	0.42	0.807	0.420
	أنثى	4.35	0.43		

من النتائج الموضحة في جدول (18) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T-لعينتين مستقلتين) أكبر من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في أداء العاملين تعزى إلى الجنس.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في أداء العاملين حسب العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (19): نتائج اختبار التباين الأحادي - العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الذكاء الاستراتيجي	بين المجموعات	0.118	1	0.118	0.616	0.433
	داخل المجموعات	50.914	266	0.191		
	المجموع	51.032	267			
أداء العاملين	بين المجموعات	0.021	1	0.021	0.113	0.737

		0.186	266	49.416	داخل المجموعات
			267	49.437	المجموع

من النتائج الموضحة في جدول (19)؛ تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في أداء العاملين تعزى إلى العمر.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في أداء العاملين حسب المؤهل العلمي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (20): نتائج اختبار التباين الأحادي - المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الذكاء الاستراتيجي	بين المجموعات	2.11	3	0.703	3.795	0.011
	داخل المجموعات	48.922	264	0.185		
	المجموع	51.032	267			
أداء العاملين	بين المجموعات	3.335	3	1.112	6.366	0.000
	داخل المجموعات	46.102	264	0.175		
	المجموع	49.437	267			

من النتائج الموضحة في جدول (20)؛ تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في أداء العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في أداء العاملين حسب المسمى الوظيفي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (21): نتائج اختبار التباين الأحادي - المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الذكاء الاستراتيجي	بين المجموعات	4.677	3	1.559	8.880	0.000
	داخل المجموعات	46.354	264	0.176		
	المجموع	51.032	267			
أداء العاملين	بين المجموعات	7.15	3	2.383	14.880	0.000
	داخل المجموعات	42.287	264	0.16		
	المجموع	49.437	267			

من النتائج الموضحة في جدول (21)؛ تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في أداء العاملين تعزى إلى المسمى الوظيفي.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في أداء العاملين حسب سنوات الخبرة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (22): نتائج اختبار التباين الأحادي - سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الذكاء الاستراتيجي	بين المجموعات	0.102	3	0.034	0.177	0.912
	داخل المجموعات	50.929	264	0.193		
	المجموع	51.032	267			
أداء العاملين	بين المجموعات	0.852	3	0.284	1.544	0.204
	داخل المجموعات	48.585	264	0.184		
	المجموع	49.437	267			

من النتائج الموضحة في جدول (22)؛ تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في أداء العاملين تعزى إلى سنوات الخبرة.

### ملخص النتائج:

- مستوى تطبيق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم لأبعاد الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي 4.30، ووزن نسبي 85.89%، حيث جاء بالمرتبة الأولى بُعد التفكير بمتوسط حسابي 4.37، ووزن نسبي 87.32%، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد الاستشراف بمتوسط حسابي 4.29، ووزن نسبي 85.81%، وثالثاً بُعد الرؤية بمتوسط حسابي 4.29 ووزن نسبي 85.79%، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد التحفيز بمتوسط حسابي 4.28 ووزن نسبي 85.62%، واخيراً بُعد الشراكة بمتوسط حسابي 4.3729 ووزن نسبي 85.79%.
- يظهر من خلال جدول رقم (15) بأن مستوى أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم جاء بمستوى عالي جداً بمتوسط حسابي 4.38، ووزن نسبي 87.52%.
- وهذه النتائج تؤكد صدق الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في أداء العاملين تعزى إلى الجنس، العمر، سنوات الخبرة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في أداء العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

### 1.5 التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وهي:

- تعزيز أداء الإدارة العليا والمتوسطة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في الحفاظ على مستوى الذكاء الاستراتيجي وأبعاده والتركيز أكثر على تعزيز مستوى شراكات الوزارة.
- تعزيز خبرات الوزارة بصورة أكبر من خلال الاستفادة من خبرات وتجارب خارجية بصورة تتلاءم مع احتياجات العصر في ضوء التجارب الدولية.
- العمل على تحويل ثقافة الوزارة إلى ثقافة الذكاء الاستراتيجي وتبني أبعادها كمبادئ عمل أساسية.
- تعميم تجربة الوزارة حول مستوى تطبيقها لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على مستوى الوزارات الأخرى.
- تطوير قدرات العاملين في الوزارة في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير الخطط المستقبلية وصياغة رؤية الوزارة.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- إبراهيم، عبد الحق علي (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كتغير معدل / دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الإبراهيمي، إحسان (2018). تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية - دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الأشرف. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية. 2 (22). 442-25.
- أبو الريش، ريم. (2016): واقع العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بجودة الأداء، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو الغنم، خالد (2016) أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (5)، ص 139-183.
- أبو حميد، محمد بن سعد، (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بحث منشور في المجلة العربية للنشر العلمي 2- يوليو.
- أبو عيادة، ندى (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
- أمين هنار، (2014): دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 20، العدد 77، ص 201-181.
- بن مارني، نور، والبوسعيدي، حمد. (2019) أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين حالة دراسية بنك أبو ظبي التجاري، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثاني عشر، ص 154-192.
- البوجي، ريهام. (2017): الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الحربي، عمر بن راضي صالح (2017). فاعلية برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل: دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها. رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الحمداني، عبيد (2016) مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.
- داود، فضيلة سلمان. (2016) الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 90 (22) 218-239.
- السرسك، هاشم صلاح. (2020): أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الشماع، خليل محمد محسن (2016). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال. دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة السابعة.

- الشيخ، بابر، وعلي، التاج. (2017): أثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنظمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج9، ع19، ص272-294.
- صالح، أحمد، إبراهيم، إبراهيم؛ العزوي، بشرى. (2010) الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. ط1. عمان: دار الأوائل.
- الطعاني، عناد (2017). كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية (دراسة ميدانية). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 1 (10). 54-75.
- الظالمي، محمد (2016). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية. مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 18 (1). 6-33.
- عثمان، مزمل (2017) اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر الدمام، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد (1)، العدد (1)، ص 165-182.
- العزوي، بشرى هاشم محمد. (2008). أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة بغداد.
- عطا، خالدية (2015)، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي - دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (43). 135-162.
- عطا، خالدية مصطفى. (2015) الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (43) 135-162
- عمران، نضال عبد الهادي. (2015) أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل للاتصالات. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 3 (23).
- فائق، تلا، وعبد، عذراء. (2018): أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي - بحث استطلاعي للآراء القيادات الإدارية لجامعة الفالوجة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة الفالوجة، مج24، ع107، ص108-127.
- القاسم، سعاد (2011) أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- قدورة فائق، والالوسي وفاء، (2018): دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، ص 140-113.
- لعلايمية، محمد علي. (2015): أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات- دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال FERTIAL- عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
- مسلم، تامر (2015) أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- مطر، محمد (2018)، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المولي سماح، حربي انسام (2019): تأثير الاقتدار المعرفي في تعزيز الاستشراف المستقبلي: دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 42 العدد 120، ص 1-22.

ياغي، محمد عبد الفتاح (2013)، "اتخاذ القرارات التنظيمية" دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان: الأردن.  
يونس، مجدي محمد، أحمد، اميرة محمد علي (2017). الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الاداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. بحث منشور في مؤتمر كلية التربية الدولي الاول، في الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 7-10 يناير.  
**المراجع الأجنبية:**

Atwa, E. I. (2013). The impact of strategic intelligence on firm performance and the role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry. Unpublished MBA Research Project, University of Petra, Jordan.

Esmaili, M. R. (2014). A Study on the effect of the strategic intelligence on decision making and strategic planning. International Journal of Asian Social Science, 4(10), 1045-1061.

Maccoby, M., Scudder, T. (2011). Strategic Intelligence: A Conceptual System of Leadership for Change. International Society for Performance Improvement, 50 (3), 32- 41

Keikha, A. hadada, E., Keikha, A. (2016): Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan). International Journal of Scientific & Engineering Research, 7 (3), 263-277

Ali Al-Zu'bi, H., (2016) :Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6, 4, 233-241.

Kirilov, I. (2019). Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector. Unpublished Ph. D Research Project, Walden University, USA.

Abd, K. M. A., Abbas, S. A., & Khudair, A. H. (2019). Impact of Strategic Management Practices on Organizational Entrepreneurship: Mediating Effect of Strategic Intelligence. Academy of Strategic Management Journal, 18(4), 1-8.

Agha, S., Atwa, E., & Kiwan, S. (2014). The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry. International Journal of Management Science, 1(5), 65-72.

Esmaili. Mahmoud Raze, (2014), "A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning", International Journal of Asian Social Science, 4 (10): 1045- 1061.

Abuzaid, A. N. (2017). Exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation: A practical study on the Jordanian diversified financial services companies. International Management Review, 13(1), 72-84.

Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). Time, work and organization (7). Taylor & Francis.

Esmaili. Mahmoud Raze. (2014). A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning. International Journal of Asian Social Science. Vol. 4 Issue 10, PP: 1045-1061.

Grote, D. (2002) The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers, United States Of America .

Jery, H., & Souai, S., (2014). Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia International Journal of Humanities and Social Science, 4(6): 282-291.

Kruger, Jean-Pierre. (2010). Study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in south Africa (unpublished thesis). University of south Africa.

Kuosa, Tuomo. (2011). Evaluation of future studies. Nanyang Technological University, S, Rajarantnam School of International studies, Singapore, pp: 327-336.

Maccody, Michel, & Scudder, Tim. (2011): Strategic Intelligence Definition: conceptual system of leadership for change Performance Improvement, Vol. 50, No. 3, P:32-40.

Naz, F., Aftab, J. & Awais, M., (2016), Impact of Human Resource, Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11.

Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainissyifa, H. (2017). Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization. International Business Management, 11(3), 826-830.

Shields, J., Brown, M, Kaine, S, Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A, McLean, P, & Plimmer, G. (2015). Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices

Maccoby, M., (2004). Only the Brainiest Succeed. Research Technology Management, 44(5),1-4.

### **“The Effect of Strategic Intelligence Dimensions on Employee Performance - a field study in the Ministry of Human Resources and Social Development in Qassim Region”**

#### **Abstract:**

This research aims to identify the effect of the dimensions of strategic intelligence on the performance of workers in the Ministry of Human Resources and Social Development in the Qassim region, based on the dimensions of strategic intelligence (thinking, foresight, vision, motivation, partnership), and their relationship and impact on the performance of workers, where the study followed the descriptive approach The analysis and the questionnaire as a study tool, and the study sample consisted of 267 employees in the Ministry of Human Resources and Social Development in the Qassim region, and the study reached a set of results, the most important of which are: The level of application of the Ministry of Human Resources and Social Development in the Qassim region to the dimensions of strategic intelligence came to a very high degree, as it came in the rank The first after thinking, and in second place came after foresight, third after vision, and in fourth place after motivation, and finally after partnership. The results showed that the performance level of workers in the Ministry of Human Resources and Social Development in the Qassim region was very high. The results showed a statistically significant relationship and impact at a significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the application of strategic intelligence dimensions and the performance of workers in the Ministry of Human Resources and Social Development in the Qassim region. The results also showed that there are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the estimates of the study sample individuals on the impact of strategic intelligence on the performance of workers due to academic qualification, job title, while there are no differences attributed to the variable of sex, age, years of experience.