



أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة

The effect of strategic intelligence in achieving institutional excellence A case study of a sample of economic institutions in Biskra

خالدي فراخ^{1*}، مهاوة أمال²

¹ جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، khaldi.farah@univ-oeb.dz

² جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، الجزائر، mehaoua.amel@univ-ouargla.dz

تاريخ الاستلام: 2021/02/03 تاريخ قبول النشر: 2021/04/04 تاريخ النشر: 2021/06/30

المخلص:

تهدف الدراسة إلى تبيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة والعلاقة بينهما. وقد اعتمدنا على أداة الاستبيان الذي وزع على 49 إطار (مدير، رئيس دائرة، رئيس مصلحة) في المؤسسات المعنية وتم تحليله بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة أن العينة المبحوثة على دراية كافية بالذكاء ولهم القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية وتحفيز العاملين، وحثهم على العمل بهدف الوصول إلى شراكة وتوسيع الأعمال وتحقيق التميز.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، التميز المؤسسي، الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة.

تصنيف JEL : M19 ، L24 ، L86 ، M15.

* المؤلف المرسل: خالدي فراخ

Abstract:

The study aims to demonstrate the impact of strategic intelligence in achieving institutional excellence by studying a sample of economic institutions in Biskra and the relationship between them. We relied on the questionnaire tool, which was distributed to 49 frameworks (director, department head, and department head) in the concerned institutions and was analyzed by the SPSS. The study concludes that the sample is aware of sufficient intelligence and has the ability to see future trends, motivate employees, and urge them to work in order to reach a partnership, expand business and achieve excellence.

Keywords: Strategic Intelligence, Institutional Excellence, Foresight, Systems Thinking, Future Vision, Motivation, Partnership.

Jel Classification Codes: M19, L24, L86 ,M15.

1. المقدمة

إن اختراق مفهوم التميز لمجتمع الأعمال كضرورة تنافسية أخرج المؤسسات من عزلتها الداخلية إلى نظرة حديثة، وبيئة خارجية أكثر تعقيداً وعموضاً وتداخلاً، فالتطورات الحاصلة فرضت على المؤسسة ضرورة الوصول إلى التميز، الذي يحقق تفاوت القدرات والكفاءات الإستراتيجية، كما فرضت أيضاً على المديرين والقادة تبني إستراتيجيات واتجاهات جديدة، لإدارتها وقيادتها بحنكة وذكاء شديدين، وذلك لتحقيق التميز، والتفوق. تبنت المؤسسات الذكاء الإستراتيجي كأحد أهم أدوات والوسائل الناجحة للتوجيه وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث تمكنوا من خلاله من استشعار الفرص واغتنامها واكتشاف التهديدات وتجنبها لتوسيع دائرة فهمهم لالتقاط كل ما يجب في بيئة الأعمال واتخاذ قرارات سليمة مبنية على أسس صحيحة.

من هذا المنطلق تبلورت إشكالية الدراسة:

ما أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

- فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وضعنا الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والتميز المؤسسي للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ".

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية:

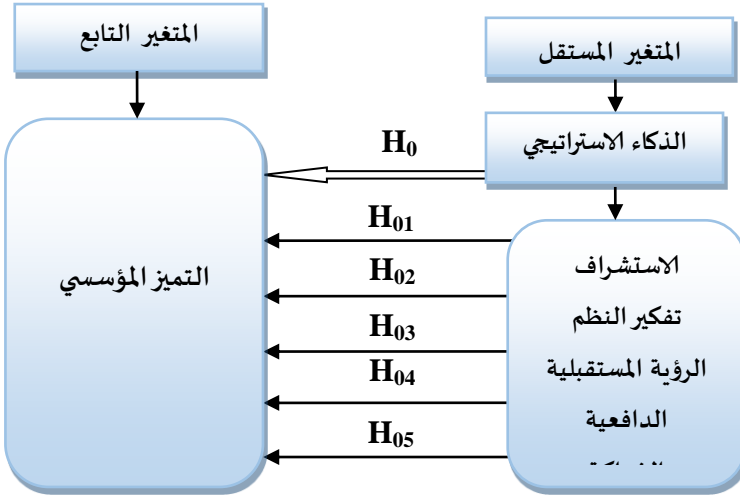
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفكير النظم والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

- **منهج الدراسة:** بهدف القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية أثر الذكاء الاستراتيجي على التميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في القسم النظري، أسلوب الدراسة الميدانية في القسم التطبيقي للدراسة.

- **أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في إبراز أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، ومعرفة واقع الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتوضّح ما إذا كان التميز المؤسسي هدف أم ممارسة أو كلاهما، وتقديم اقتراحات من شأنها تفعيل استخدام الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات لتحقيق التميز .

- **نموذج الدراسة:** استكمالا لمعالجة الإشكالية، وتحقيق أهدافها فقد تم بناء نموذج افتراضي للدراسة الذي يعكس علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

2. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

يتناول هذا الجزء الإطار النظري لمختلف الجوانب المرتبطة بمفهوم الذكاء

الإستراتيجي والتميز المؤسسي، وكذا العلاقة بينهما.

1.1.2. ماهية الذكاء الإستراتيجي:

1.1.2. مفهوم الذكاء الإستراتيجي: يرجع مفهوم الذكاء الاستراتيجي إلى عصور قديمة،

حيث بدأ استخدامه لأول مرة، في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد (سعدون

وآخرون، 2013، صفحة 50) وكانت وكالة الاستخبارات المركزية أول من وظف هذا

النمط من الذكاء فقد بدأت العديد منها في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعة الذكاء

الإستراتيجي لتوفير المعلومات لمتخذي القرارات وبرامج تدريب الأكاديميين على هذا النمط

من الذكاء (Don, 2009, p. 3)، بتكوين ما يعرف بفرق الذكاء الإستراتيجي، وذلك من

خلال الترويج لما يعرف بمجمع الذكاء الإستراتيجي، نظرًا للدور الفعال الذي يلعبه في

تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، وقد عرف آنذاك "Michael Maccoby"

الذكاء الإستراتيجي على أنه: "فهم القادة المجال الذي يقودنه، والعمل من أجل الصالح

العام" (مسلم، 2015، صفحة 14).

ويعرف "k.Dorald and.M.Kim" الذكاء الإستراتيجي بأنه: " ما تحتاج المؤسسة أن تعرفه عن بيئة أعمالها بتصنيع تصورًا إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغيير استعدادًا للمستقبل وتصميم الإستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبائن، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة" (Donold & Henry, 2002, p. 2). كما عرفه "Jean louis Morina" بأنه: " أسلوب من أساليب الحوكمة يهدف إلى استخدام وحماية المعلومة الإستراتيجية، كما يهدف إلى استخدام وحماية المعلومة الإستراتيجية لكل الأعوان الاقتصاديين، ويمكن أن يكون هجوميين عندما يقوم بجمع وتحليل ونشر المعلومات المفيدة في مختلف الأعوان الاقتصاديين، ودفاعيين عندما يقوم بحماية المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة من كل سوء استعمال وإهمال داخلي وخارجي" (Morina, 2013, p. 7).

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الذكاء الإستراتيجي يهدف إلى الحصول على المعلومات المناسبة حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ثم معالجتها وتحليلها والذي يتيح نشرها، وحمايتها وإيصالها إلى مستعمليها المناسبين بغية رسم خارطة الطريق التي تقود متخذي القرارات نحو قرارات صائبة في الوقت المناسب وبالذقة والسرعة المناسبين للوصول إلى مبدأ تحقيق الحوكمة.

2.2. أهمية الذكاء الإستراتيجي: تتجلى فيما يلي: (علي فضيل أحمد، أبو أصبع، 2018، صفحة 8)

- إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المؤسسة من خلال التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها في التكيف مع العمليات والتكنولوجيات الجديدة وتزويدهم بالمعلومات الضرورية؛
- إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة؛
- زيادة قدرة المؤسسات على الإبداع في صياغة الاستراتيجيات التغيير المبتكرة للارتقاء لوضعها الراهن؛
- التشخيص المبكر للفرص والتهديدات من خلال مراقبة مؤشرات انبثاقها؛
- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية والمستقبلية وتحقيق موقع تنافسي متقدم للمؤسسة؛
- فهم التهديدات الناشئة وإعطاء قدرة على الاستشراف للسماح بتطوير الإستراتيجيات وإدارة المخاطر التي تواجهها.

3.2. مراحل الذكاء الإستراتيجي: تتجلى مراحلها فيما يلي: (سلمة، الباتول، 2017، صفحة 50)

- **مرحلة الاستشعار:** أي بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التسعير الداخلية والخارجية بالنسبة للمؤسسة؛

- **مرحلة الجمع:** تركز على جمع البيانات المجمعّة ووضعها في شكل مناسب كمصدر للمعلومات؛

- **مرحلة المعالجة:** تركز على تحليل المعلومات بطرق وأدوات مناسبة؛

- **مرحلة الاتصال:** تجهيز ووصول المعلومة إلى المستخدمين؛

- **مرحلة الاستعمال:** الاعتماد على المعلومة في اتخاذ القرار ووضع الخطط.

وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالعمل الجماعي بين المدراء والموظفين والخبراء المختصين والتنفيذيين والتي تساعد في خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال التحويل المستمر للبيانات إلى ذكاء استراتيجي.

4.2. أبعاد الذكاء الإستراتيجي: تتجلى فيما يلي:

- **الاستشراف الإستراتيجي:** ظهر الاستشراف على يد الألماني "فلختهايم" سنة 1943 وسمي بـ: "علم المستقبل" ثم جاء طرح "Ossip-flechtheim" رائد علم المستقبل لفرنسا الذي استعمل مصطلح الاستشراف "Prospective" (زاهر، 2004، الصفحات 49-51)، ويعرفه "Maccody" بأنه: "القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر (Don, 2009, p. 2)، وكعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي فهو يساعد القادة في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمؤسسة، والتي تؤثر على عملها وتسبق القدرات العقلية للقادة ومنحهم رؤية وإبداعاً وتبصراً لقضايا السوق والمنافسين، وهو ما يعد أمراً مهماً في صناعتهم للقرارات بصدد تلك القضايا، وتوسيع آفاق تحليلها لها وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة لكل مؤسسة على حدى ويعقد الاستشراف الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن من خلال التخمين العقلاني في التنبؤ، وإعداد السيناريوهات المتعددة (سعاد، 2011، صفحة 42).

- **تفكير النظم:** يجسد التفكير بمنطق النظم القدرة على توليف ودمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها بشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن

الأشياء التي تتعامل معها (صلاح عبد القادر، 2008، صفحة 173)، وهذا العنصر له دور في الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات باعتباره مدخلاً متكاملًا للتفكير الاستراتيجي، وأسلوبًا معاصرًا للتكيف مع الحياة، وتكييف المؤسسات مع بيئتها ومع التطورات المتلاحقة.

- **الرؤية المستقبلية:** تمثل الرؤية وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المؤسسة، وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة (عصام، 2009، صفحة 74)، وكأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي فهي تتعلق بالقدرة والاستعانة بالاستشراف والتفكير المنظم في تصميم نموذج أو حالة مثلى بطلب الوصول إليها وهي لا تعني مجرد تبني موجة ما نحو صناعة المستقبل بقدر ما تهتم بتوجيه مسارات هذه الموجة.

- **الدافعية:** تمثل عملية التأثير في السلوك من حيث التوجيه، والاستمرارية وقوة التوجه نحو الهدف، ويعبر عن دافعية العاملين بأنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية (عامر، 2011، صفحة 255)، وكعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي تتركز مقدرة الفرد على التحفيز في دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضوع التنفيذ (صلاح عبد القادر، 2008، صفحة 173).

- **الشراكة:** تتمثل في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوي الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، فيميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة، فالتحالف الإستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المؤسسات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال (صلاح عبد القادر، 2008، صفحة 173).

3. التميز المؤسسي:

1.3 مفهوم التميز المؤسسي: التميز في اللغة العربية يعني التفريق والاختلاف بين شيئين، أو حالتين، وكذلك يعني الاختلاف عن الغير، وليس في اللغة العربية ما يشير أن كلمة تميز تعني تفوق، لكن الاستخدام الشائع لهذه الكلمة أقصى عليها معنى يدل على التميز هو: " التفوق على الآخرين"، وصار شائعاً أن التميز هو التفرد والاختلاف مع

التمكن الذي يحقق الظهور على الآخرين والتفوق عليهم (موسى شحدة حجازي، 2016، صفحة 42). وقد عرّفه قاموس "ويستر" الشهير مصطلح التميز بأنه: "أعلى من مستوى الجودة"، وبعض الباحثين يرون أن الدراسات التي تناولت التميز، ما هي إلا امتداد للدراسات التي تناولت الجودة. والبعض يرى بأن الجودة هي الحجر الأساس التي تقوم عليه فكرة التميز المؤسسي، حيث يرون أن هناك تشابها كبيرا بين التميز المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة، وبأنه يوجد اختلاف بين المفهومين والدليل على هذا هو أن المنظمات المتميزة تستخدم أسلوب الجودة الشاملة في عملها، ورغم أن مصطلح التميز المؤسسي يتشابه في بعض جوانبه مع مصطلح إدارة الجودة الشاملة على اعتباره أنه ولد من رحم الجودة، إلى أن هناك تشابه في بعض الجوانب، واختلافا في جوانب أخرى (فنجري مرزوق، 2013، صفحة 58). ومن الملاحظ أن مفهوم الجودة الشاملة هو مفهوم علمي وتطبيقي بينما يعتبر التميز المؤسسي نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على كيفية تحقيق النتائج المرغوبة، وذلك من أجل الوصول إلى إشباع احتياجات كافة الأطراف، العاملين في المنظمة، أم العملاء، أم المجتمع ككل في إطار مبني على المعرفة، ورأس المال البشري، والإبداع والقدرة على التحسين المستمر (موسى شحدة حجازي، 2016، صفحة 44).

أما التميز المؤسسي فيعرّف بأنه: "طريقة تحويل العمل بأقل تكلفة، واستجابة للتوسع في الأسواق العالمية وزيادة كفاءة العمليات، وتحسين أفضل توزيع الخدمات، ويعرفه "F.Breyfogle" التميز المؤسسي بأنه: "نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجياتها، وعملياتها بحيث يقوم كل فرد بعمل أحد الأشياء الصحيحة، بالشكل الصحيح، وفي الوقت الصحيح" (عطية، العجلة، 2009، صفحة 66). كما يعرف أيضاً بأنه: "جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية، والجودة الشاملة، والعاملين من ذوي القدرة على الإبداع" (الساعد، 2006، صفحة 34).

فهو: "حالة من الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، وما ينتج عنها من نتائج الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، وما يتيح عنها من

نتائج وإنجازات فوق ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة" (الهييتي، 2006، الصفحات 249-253).

2.3. أبعاد التميز المؤسسي: تتمثل في:

- **التميز القيادي:** القيادة لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تمييز الأفراد وتشجيعهم نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة، والقدرة على تفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، كذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعالية المنظمة، والقدرة على مناقشتها والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها (الناصر وآخرون، 2018، صفحة 153).

إنَّ القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعطي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدارة أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، وتزداد فرصتهم لخوض غمار التميز.

- **التميز الخدمي:** إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت إلى إنتاج هذه الخدمة وهذه الأغراض تقضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعيمة، صويص، 2008، صفحة 43).

- **التميز البشري:** إن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، وترجع هذه الأهمية إلى أن الإنسان هو متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار وهو وسيط التعلم في المنظمة، فما من شك أنه برغم من الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات، فمن الصعب أن نتخيل أن مجرد امتلاك المنظمة لوسائل مساعدة في اتخاذ القرارات يعني بالضرورة الاستغناء عن الفكر البشري في إتمام عملية اتخاذ

القرارات، فالقيادة والموارد البشرية والخدمات إطار عملي يتم العمل به في غالبية دول العالم بهدف تقييم الأداء المؤسسي والاسترشاد به لتحقيق وتطوير والتحسين المستمر في المؤسسات المعاصرة التي تسعى إلى تحقيق التميز (غازي، 2014، صفحة 8).

- **التميز المعرفي:** المعرفة هي تلك الاستراتيجيات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلومات عبر تكنولوجيا تتعلق بتوليد جمع وتوزيع المعرفة بالشكل الذي يهدف إلى إيجاد قيمة جديدة، من أجل زيادة الابتكار ورفع القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة، بغية التكيف مع التغيرات ورفع مستوى قدرة المؤسسة على المواجهة واقتناص الفرص (farhan & d'autres, 2016, pp. 338-339).

- **التميز الإستراتيجي:** أي تحريك المنظمة وفق رؤية متكاملة وواضحة، والتي تعد الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة القصوى من إمكانياتها ومواردها لتحقيق أهداف المؤسسة والتوجه نحو تبني خطط للتطوير الإستراتيجي وتحقيق التنسيق المتكامل (الهيبي، 2006، صفحة 255).

4. الإطار التطبيقي للدراسة:

من أجل إسقاط المفاهيم النظرية للذكاء الإستراتيجي والتميز المؤسسي وتحديد العلاقة بينهما على الممارسات الميدانية، تم القيام بدراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، مقاطعة نطال بسكرة، مديرية الصيانة سونطراك بسكرة، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بسكرة).

1.4. الإجراءات المنهجية للدراسة: تعد المؤسسات محل الدراسة مؤهلة بسبب طبيعتها الخدمية والإنتاجية لتبني الذكاء الإستراتيجي المساعد على حل المشكلات التي تواجه العاملين، واتخاذ القرارات الآنية، وكذا يعد القطاع الذي تنتمي إليه مناسبا وقابلا لتحقيق التميز نظراً للتغيرات التي تمسه باستمرار.

- **أداة الدراسة:** لقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة هامة للحصول على المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة وانطلاقاً من ذلك تم تصميم استبيان الذي وُزِعَ على العينة المقصودة، حيث تم توزيع 49 إستبانة بما يوافق مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (42) إستبانة، ولم يسترجع 7 منها وذلك بسبب محاربة انتشار وباء كورونا وغياب رؤساء بعض المصالح الذين يعانون من أمراض مزمنة، وتم استبعاد إستبانتين غير صالحة للتحليل،

لتبقى 40 استبانة صالحة للتحليل؛ أي بنسبة 75% وهي نسبة معقولة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

وقد قسّم الاستبيان إلى ثلاثة حيث تضمّن المحور الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة والمحور الثاني: تضمن الذكاء الاستراتيجي (متغير مستقل) والمشكل من (27) عبارة موزّعة على أربعة أبعاد هي: الاستشراف الاستراتيجي الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة، المقارنة المرجعية أما المحور الثالث: تناول التميز المؤسسي (المتغير التابع) والمشكل من (15) عبارة، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (likertscale)، وقد تم مراعاة التدرج في المقياس المستخدم:

الجدول رقم (01): مقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الباحثين.

- حدود الدراسة:

أجريت الدراسة في مؤسسات اقتصادية في ولاية بسكرة خلال الفترة (10 ديسمبر 2020 إلى غاية 10 جانفي 2021)، حيث اشتملت دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على التميز المؤسسي، واقتصرت الدراسة على مدارء المؤسسات ورؤساء الدوائر فيها بالإضافة إلى رؤساء المصالح.

- مجتمع وعينة الدراسة:

✓ **مجتمع الدراسة:** يمثل المجموعة التي يهتم بها الباحث، والتي يريد أن يعمّم عليها النتائج التي يصل عليها من العينة، وتمثّل في الدراسة الحالية جميع الإطارات التي تسيّر المؤسسات (مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، مقاطعة نفضال بسكرة، مديرية الصيانة سونطراك بسكرة، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بسكرة).

✓ **عينة الدراسة:** العينة عبارة عن مجموعة مفردات أو العناصر التي يتم سحبها من المجتمع الذي نريد بحثه، أو بتعبير آخر هي جزء من الكل، ففي الدراسة الحالية تم اختيار عينة طبقية نسبية مكونة من (40 إطار) في المؤسسات محل الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى أدق النتائج لذا تم اختيار العينة بطريقة منتظمة.

- **صدق وثبات أداة الدراسة:** يقصد بثبات أداة الدراسة الاتساق في نتائج الأداة وإمكانية الحصول على نفس النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد

العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ويتم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، ومن أجل معرفة ثبات وصدق البيانات الواردة بالاستمارة تم استخدام اختبار كرونباخ، وهذا الأخير يقيس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة عن طريق معامل α كرونباخ والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (02): نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
0.900	0.921	27	المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي
0,782	0,612	05	البعد الأول: الاستشراف
0,814	0,663	05	البعد الثاني: تفكير النظم
0,831	0,690	06	البعد الثالث: الرؤية المستقبلية
		06	البعد الرابع: الدافعية
0,918	0,843	05	البعد الخامس: المشاركة
0.903	0.951	15	المتغير التابع: التميز المؤسسي
0,935	0,874	42	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا 87.4% وهي نسبة جيدة مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائياً وبالبالغة 60% أما معامل الصدق فقد بلغ 93.5% وهذا ما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين فقرات الاستبيان.

- تحليل خصائص العينة المبحوثة: تم تحليل خصائص عينة الدراسة من خلال: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (03): البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	34	85
	أنثى	06	15
العمر	أقل من 25	-	-
	من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة	04	10
	من 30 سنة إلى 45 سنة	20	50
	أكثر من 45 سنة	16	40
المؤهل العلمي	ثانوي	05	12,5
	جامعي	25	62,5
	شهادات عليا	10	25
الخبرة المهنية	5 سنوات فأقل	-	-
	5-10 سنوات	10	25
	أكثر من 10 سنوات	30	75
المنصب الوظيفي	مدير	02	5
	نائب مدير	04	10
	رئيس دائرة	12	30
	رئيس مصلحة	22	55

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول رقم (03) ملاحظ أن العينة المبحوثة يغلب عليها الذكور بنسبة (85%) وأغلب أعمارهم بين 30 سنة إلى 45 وأكثر من 45 سنة بنسبة 50% و 40% ومتحصلين على شهادات جامعية بنسبة (62,5%) وذوي خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 75% وجميعهم إطارات في مؤسسات محل الدراسة ويشغلون مناصب عليا.

2.4. تحليل وتفسير النتائج:

1.2.4. الذكاء الاستراتيجي: يمثل الجدول الموالي وصف المتغير.

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكاء الاستراتيجي

رقم العبارة	الذكاء الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	تستقرأ مستقبيل بتطوير استراتيجيات المؤسسة	3,71	0,72	مرتفع

				في الأمد البعيد.		الإستراتيجي
مرتفع	0,70	3,60	02	تعيد التفكير بانعكاسات تغيرات البيئة الخارجية على اتخاذ القرار في مؤسستكم.		
مرتفع	0,76	3,92	03	يساعدك الاستشراف في مواجهة التعقيدات والتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرارات.		
مرتفع	0,68	3,88	04	يمكنني تخصيص الفرص من استثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة.		
مرتفع	0,79	3,56	05	تمتلك خبرة شخصية وإمكانيات ذاتية تجعلك قادرا مع التعامل مع الأحداث المستقبلية.		
		0,73	3,73	المتوسط البعد		
مرتفع	1,40	3,52	06	تتصور مؤسستك في صورة نظام متكامل ومساق الأجزاء.		
مرتفع	1,08	3,83	07	أدرس الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لألتبس قيمتها في الأمد البعيد.		
مرتفع	0,78	3,79	08	أحلل أي مشكلة بالنظر لأسبابها مجمعة بدلا من فصلها عن بعضها.		
مرتفع	0,84	3,63	09	التفكير بإنظام يساعدي على رؤية الأحداث بصورة أكثر وضوحاً.		تفكير النظم
مرتفع	0,79	3,73	10	أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في المؤسسة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها		
		0,98	3,70	متوسط البعد		
مرتفع	0,79	3,73	1	أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	1	
مرتفع	1,17	3,77	1	أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المؤسسة.	2	
مرتفع	0,74	3,69	1	أعتمد على رؤيتي في اتخاذ القرارات الصائبة.	3	
متوسط	1,05	3,37	1	أمتلك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.	4	الرؤية المستقبلية
مرتفع	1,17	3,77	1	امتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها.	5	
مرتفع	1,01	3,54	1	أمتلك القدرة على إقناع أفراد المؤسسة وتحفيزهم على الإيمان برويتي الإستراتيجية.	6	
		0,98	3,64	متوسط البعد		

مرتفع	1,02	3,62	أمتك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المؤسسة التي تم وضعها.	1 7	الدافعية
مرتفع	1,13	3,44	أثير التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.	1 8	
مرتفع	0,95	3,87	أكافي العاملين في المؤسسة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم.	1 9	
مرتفع	0,72	3,67	أشجع التفاعل بين العاملين في المؤسسة وتكوين فرق عمل بينهم،	2 0	
متوسط	0,94	3,06	أحث العاملين في المؤسسة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	2 1	
متوسط	1,07	3,00	أحفز أفراد المؤسسة للتصرف بإنسجام مع أهداف المؤسسة.	2 2	
	0,97	3.44	متوسط البعد		
مرتفع	0,98	3,75	أرى في الشراكة أسلوبًا يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.	2 3	الشراكة
متوسط	1,21	3,04	أسعى لإقامة شراكة إستراتيجية مع المؤسسات المناظرة محليًا وإقليميًا.	2 4	
مرتفع	0,60	3,65	تؤدي الشراكة إلى زيادة الاستفادة من خبرات عمل المؤسسات الأخرى.	2 5	
متوسط	0,64	3,95	أؤمن بأن أسلوب الشراكة يوفر للمؤسسة إطارًا تعاونيًا للتشارك في الموارد النادرة.	2 6	
مرتفع	0,69	3,85	إقامة الشراكة تمنح المؤسسة القدرة على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة.	2 7	
	0,82	3.64	متوسط البعد		
	1,79	3.63	المتوسط العام		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.

بينت نتائج الجدول أعلاه أن الاستشراف الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (0,73)، وفي المرتبة الثانية تفكير النظم بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (0,98)، وفي المرتبة الثالثة الرؤية المستقبلية والشراكة بمتوسط حسابي (3,64) وانحراف معياري (0,98)، على التوالي وفي المرتبة الأخيرة الدافعية بمتوسط حسابي (3,44) وانحراف معياري (0,97) وهذا ما يفسر أن الذكاء الاستراتيجي ذا مستوى مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة، كذلك يوضح الجدول

أنه لا يوجد تشتت كبير بين أفراد العينة، مما يعكس مدى تقارب وجهات النظر لدى المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة.

2.2.4. التميز المؤسسي: يمثل الجدول التالي وصف التميز المؤسسي.

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز المؤسسي

رقم العبارة	التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
28	تؤكد مؤسستكم على الالتزام بمعايير التميز القيادي.	3,40	0,86	متوسط
29	تهتم مؤسستكم بإقامة الدورات المتخصصة التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز في عملهم.	3,88	0,75	مرتفع
30	تشجع مؤسستكم الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة	3,83	0,71	مرتفع
31	تخصص مؤسستكم ميزانية مناسبة لتقديم أداء متميز .	3,29	0,75	متوسط
32	تعمل مؤسستكم على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة.	3,71	0,72	مرتفع
33	تقوم مؤسستكم بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز .	3,60	0,66	مرتفع
34	توفر مؤسستكم لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية.	3,40	1,05	متوسط
35	تتيح مؤسستكم فرض استيعاب الموظفين المتميزين لديها .	3,52	1,40	مرتفع
36	تستخدم مؤسستكم برنامجا فعالا لدمج الموظفين الجدد في العمل.	3,83	1,08	مرتفع
37	تخصص مؤسستكم ميزانية خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية (من رحلات ترفيهية، أنشطة ثقافية،...الخ).	3,79	0,78	مرتفع
38	تخضع عمليات تقديم الخدمات والمنتجات المختلفة التي تقدمها مؤسستكم إل ضبط وتطوير مستمر .	3,63	0,84	مرتفع
39	تعتمد مؤسستكم على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها .	3,79	0,78	مرتفع
40	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة.	3,88	0,79	مرتفع
41	تقوم مؤسستكم بالرقابة بشكل مستمر على مصالحتها لتحسين آلية تقديم الخدمات والمنتجات.	3,52	0,82	مرتفع
42	تشجع مؤسستكم التغذية الراجعة للموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات.	3,88	0,79	مرتفع
	المتوسط العام	3,46	0,92	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.

بينت نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للتميز المؤسسي لدى المؤسسات محل الدراسة يقدر بـ (3,46) والانحراف المعياري يقدر بـ (0,92) ويتضح أن معدل التشتت منخفض وأن هناك تقاربا بين وجهات نظر المبحوثين.

3.4. اختبار الفرضيات:

1.3.4. اختبار الفرضية الرئيسية:

- الفرضية العدمية H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ".
 - الفرضية البديلة H_0 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ".
- حيث تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على التميز المؤسسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الانحدار الخطي المتعدد للذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي

المتغير	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	Sig**
الذكاء الاستراتيجي	0.79	0.62	3.505	0.021

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي حيث بلغت (Sig=0.021) وهي أقل من 0,05 حيث تقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، كما أن هذه العلاقة قوية ($R^2=0.62$) أي أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر على التميز المؤسسي بنسبة 62%.

الجدول رقم (07): معاملات الانحدار المتعدد ومستويات المعنوية للذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R ²)	ميل خط الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t)	Sig**
الحد الثابت			0,358	0,524	0,682	0,499
الاستشراف الاستراتيجي	0,78	0,61	0,532	0,119	4,458	0,000
تفكير النظم	0,524	0,57	0,320	0,111	2,888	0,000
الرؤية المستقبلية	0,458	0,56	0,345	0,193	1,901	0,000
الدافعية	0,456	0,53	0,455	0,416	1,031	0,000
الشراكة	0,476	0,54	0,355	0,112	2,898	0,000

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يمكن إدراج أو التعبير عن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي باعتبارها متغير تابع في المعادلة التالية:

$$Y = a_0 + Bx_1 + Bx_2 + Bx_3 + Bx_4 + Bx_5$$

$$Y = 0.358 + 0.532x_1 + 0.320x_2 + 0.345x_3 + 0.455x_4 + 0.355x_5$$

حيث: a_0 : قيمة الثابت، x_1 : المتغير المفسر لتوليد المعرفة، x_2 : المتغير المفسر

لتخزين المعرفة، x_3 : المتغير المفسر لنشر المعرفة، x_4 : المتغير المفسر لتطبيق المعرفة.

2.3.4. اختبار الفرضيات الفرعية: من خلال نتائج الجدول رقم (06) والجدول رقم

(07) نلاحظ أن هناك علاقة مقبولة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي، وهذا ما

يدل على التأثير القوي في الذكاء الاستراتيجي حيث:

- الاستشراف الإستراتيجي (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05، (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية إذن تقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة بين الاستشراف الإستراتيجي

والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة عن مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- تفكير النظم (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05، t المحسوبة أكبر من t الجدولية إذن تقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة تفكير النظم والتميز المؤسسي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- الرؤية المستقبلية (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05، t المحسوبة أكبر من t الجدولية إذن تقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة بين الرؤية المستقبلية والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- الدافعية (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05، t المحسوبة أكبر من t الجدولية إذن تقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة بين الدافعية والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- الشراكة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05، t المحسوبة أكبر من t الجدولية إذن تقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة بين الشراكة والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

5. خاتمة:

تناولت الدراسة تحليل الذكاء الإستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، وذلك من خلال دراسة ميدانية، ولقد مكنت محريات الدراسة من الوصول إلى مجموعة من النتائج وبناء عليها تم تقديم مجموعة من التوصيات.

1.5. النتائج: وشملت أهم النتائج المستخلصة فيما يلي:

- تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى بناء قيادات ذات بعد استراتيجي، ذو خبرات واضحة وهذا ما أكده وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف الإستراتيجي والتميز المؤسسي؛
- تدرك المؤسسات محل الدراسة المتغيرات الحاصلة في بيئتها من خلال نظام اليقظة التكنولوجي يسمح بتفادي التهديدات واحتمال تفوق المنافسين من خلال امتلاك ميزة تكنولوجية قوية لمواجهة المنافسة وهذا ما أثبتته وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والتميز المؤسسي.
- المؤسسات محل الدراسة لها توجه إلى أسر المعرفة والحصول عليها ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيما يحقق الأداء المتميز، وتسعى باستمرار إلى تطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة من خلال البحث عن الكفاءات وتوظيفها وتشجيع النمو المؤسسي. وهذا ما أثبتته وجود علاقة قوية بين الدافعية والتميز المؤسسي.

- تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى تحقيق التميز مؤسسي من خلال نظرة خارجية تقود إلى تحسينات داخلية بصفة مستمرة لتكون أفضل في إرضاء الزبائن على المستوى العالمي.

2.5. التوصيات:

- على جميع المؤسسات الجزائرية التي بدأت في تطبيق نهج الجودة أن تتبنى نموذج التميز الأوربي بما يوفره من مزايا للمؤسسات الاقتصادية؛
- إنشاء وحدات للاستشراف الإستراتيجي تكون مهمتها قراءة مؤشرات البيئة الخارجية حتى يتم التعامل معها والتفاعل مع متغيراتها قبل حدوثها أو توجيهها لصالح المؤسسة إن حدثت.
- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتثمين معارفهم الكامنة واعتبارهم سبيل لتحقيق التميز والتكيف مع متطلبات العصر الراهن باعتماد أسلوب قيادي ديمقراطي.
- زيادة تحسين عمليات إدارة المعرفة داخل الوكالات التجارية محل الدراسة باعتماد خطة إستراتيجية واضحة في تقاسم واستعمال المعرفة.

6. المراجع:

1.6. المؤلفات:

- صلاح الدين القادر النعيمي. (2008). المدير... القائد والمفكر الإستراتيجي: فن ومهارات التفاعل على الآخرين. دار إثراء للنشر والتوزيع. عمان.
- صلاح الدين القادر النعيمي، محمد العال صويص، راتب جليل. (2008). تحقيق الثقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات. دار اليازوري. عمان - الأردن.
- ضياء الدين زاهر. مقدمة في الدراسات المستقبلية: مفاهيم، أساليب، تطبيقات. مركز الكتاب للنشر. مصر.
- عامر سامح عبد المطلب. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان.
- Don, m. d. (2009). strategic. United Kingdom: Jan Goloman services edition.

2.6. المقالات:

- جثير سعدون حمود، العبادي هاشم فوزي، القشي بلال حاسم. (2013). صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية. المجلد 05. العدد 10.
- أبو أصبع علي فيصل أحمد. دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في المؤسسات التربوية، منشورات جامعة أب. النمسا.
- سلمة المجبري، الباتول علوط. (2017). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز. مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، العدد 02. المجلد 05
- عصام عبيد. (2009). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة. مجلة دراسات المعلومات. العدد 02.
- الساعد حسين حريم رشاد. (2006). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 02. العدد 02.
- محمد الحرارسة صلاح الديم الهيتي. (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات للعلوم الإدارية. المجلد 33. العدد 02.
- غازي علي. الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة المدير الناجح. العدد 03.
- Morina, J. I. (2013). L'information au Coeur de l'intelligence Economique et stratégique. (N027) . France.
- farhan, A., & d'autres. (2016). the role of collaborative culture in knowledge sharing and creativity among employees. pakistan journal of commerce and social sciences , vol 10 (no 2).
- Donold, k., & Henry, m. (2002). Towards strategie intelligence with antology based enterprise modeling and ABC. Proceeding of the international business and economic research conference. Las Vegas-

3.6. الأطروحات:

- سعاد حرب قاسم. (2011). أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.

- نهال موسى شحدة حجازي. (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة.
- توفيق عطية العجلة توفيق. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري قطاع العام. كلية العلوم التجارية. الجامعة الإسلامية. غزة.