

Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.17.55.1.15

## دور الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في تحقيق التفوق المنظمي بحث تحليلي في شركة الزوراء العامة للصناعات الكهربائية

م. طارق كاظم شلاكة

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة سومر/ذي قار

tareq8120@gmail.com

### المستخلص:

هدف البحث الى تشخيص امكانية تحقيق التفوق المنظمي من خلال الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في شركة الزوراء للصناعات الكهربائية التي اختيرت لإجراء الجانب الميداني، وتمثلت مشكلة البحث في حاجة الشركة المبحوثة الى ضرورة تمتع قيادتها بالذكاء الاستراتيجي في ظل بيئة صناعية متسارعة وبما يمكنها من استشراف البيئة والتعامل مع الفرص والتهديدات بكفاءة وفاعلية من خلال بناء وتطوير مقدرات جوهرية للشركة تتميز بها عن الشركات المنافسة، واستخدمت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي وزعت على عينة قصدية بلغت (71) فردا من المديرين والمهندسين العاملين في الشركة، واعتمد الباحث اساليب الاحصاء الوصفي (اختبار التوزيع الطبيعي، والتحليل العاملي التوكيدي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، معامل الارتباط سبيرمان، واختبار سوبل). وتوصل البحث من خلالها الى مجموعة من النتائج لعل أبرزها ان قدرة المنظمة تزداد على تحقيق التفوق المنظمي بوجود متغيرات الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية إذ تعدان من العناصر الجوهرية لتحقيق هذا التفوق، اما اهم التوصيات فتتمثل بضرورة الاهتمام بشكل أكبر بكافة معايير التفوق المنظمي وذلك من خلال وضع خطط عمل مستقبلية لتطوير موارد وامكانات الشركة المادية والبشرية التي تمثل مقدراتها الجوهرية.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، التفوق المنظمي.

### **The role of strategic intelligence and core capabilities in achieving organizational excellence: Analytical research in Al-Zawra General Company for Electrical Industries**

Lecturer: Tariq Kadhim shlaga

College of Administration and Economics

University of Sumer/Dhi Qar

### **Abstract:**

The aim of the research is to diagnose the possibility of achieving organizational excellence Through the strategic intelligence and core competencies of Al-Zawra Electric Industries Which was chosen to conduct the field, The problem of research was the need for the company in question to need its leadership strategic intelligence In an accelerated industrial environment, enabling it to anticipate the environment and deal with opportunities and threats efficiently and effectively Through the development of the company's core competencies characterized by the competition companies, The

questionnaire was used as a main tool for collecting data and information distributed to an intentional sample of 71 individuals of the managers and engineers working in the company, The researcher used descriptive statistics methods (normal distribution test, empirical analysis, arithmetic mean, standard deviation, relative importance, Spearman's correlation coefficient, and Sobel's test).

The research has reached a range of results, perhaps the most prominent The Organization's ability to achieve organizational excellence is enhanced by the existence of strategic intelligence variables and core competencies if they are essential elements for achieving this excellence , The most important recommendations are the need to pay greater attention to all standards of organizational excellence Through the development of future plans of action for the development of the company's material resources and human resources Which represent their core competencies.

**Keywords:** strategic intelligence, core capabilities, organizational excellence.

## المقدمة

ان التحديات التي واجهتها المنظمات في القرن الماضي وبداية القرن الحالي تتمثل بالتغيرات المتسارعة وما يرافقها من منافسة كبيرة في القطاعات كافة، جعل من واجب المنظمات تبني أساليب مختلفة للمناورة إذا ما أرادت الحفاظ على استمراريتها وادامة نجاحها، هنا برزت الحاجة إلى تغيير نوعي في أساليب الإدارة الاستراتيجية، فكان من جملة إسهامات الكتاب والباحثين في إيجاد الحلول للمنظمات وابتكار مداخل جديدة تساعدها على صياغة استراتيجياتها ورسم مستقبلها هو تطوير الذكاء الاستراتيجي لقياداتها بحيث تصبح قيادات ذكية لها القدرة على استشعار الفرص والتهديدات واستثمارها أو تجنبها بشكل مسبق، ويساعد المنظمات في بناء وتطوير مواردها المختلفة المادية والبشرية وبما يجعلها تتميز بها عن المنظمات الاخرى لضمان النجاح والتفوق، اشتمل البحث على خمسة مباحث ضم المبحث الاول منهجية البحث، اما المبحث الثاني فقد تضمن الجانب النظري للبحث، في حين تطرق المبحث الثالث الجانب العملي من البحث ولإكمال الجانب المنهجي تناول المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي توصل لها البحث.

## المبحث الأول: منهجية البحث

**مشكلة البحث:** يعد الذكاء الاستراتيجي من المواضيع الاستراتيجية الهامة في مجال مساعدة قيادة المنظمة لتحقيق الاهداف عن طريق رسم السياسات وتحديد الاستراتيجيات باعتباره صفة من صفات القادة الناجحون، كما وان تحقيق التفوق المنظمي يتحقق عندما تتمكن قيادة المنظمة من بناء مقدرات جوهرية تتميز بها عن باقي المنظمات وقادره على استثمارها وتطويرها واستدامتها بالشكل الذي يحقق لها ديمومة التفوق والتميز وبما يتناسب مع واقع البيئة التي تعمل بها وطبيعة ما تصبو إليه من تفوق قياساً بالمنافسين. واستناداً لما ذكر انفاً يمكن اظهار مشكلة البحث بصورة وأكثر جلاء من خلال اثاره عدد من التساؤلات وكالاتي:

١. هل تدرك قيادة الشركة عينة البحث اهمية الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في تحقيق التفوق المنظمي في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير؟
٢. ماهي طبيعة ومستوى وابعاد كل من الذكاء الاستراتيجي والمقدرة الجوهرية في الشركة عينة البحث؟
٣. ما مدى اهتمام إدارة الشركة عينة البحث بتحقيق التفوق المنظمي وكيفية الوصول إليه؟

٤. هل تؤثر مؤشرات الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية لغرض تحقيق التفوق المنظمي للشركة المبحوثة.

اهمية البحث: تتجلى اهمية البحث بالآتي:

١. اهمية الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية كموضوع فلسفي لإدارة وتنمية المصادر الملموسة والغير ملموسة والتي تعدّ مصادر اساسية تساعد في تحقيق تفوق المنظمات.

٢. التركيز على أحد القطاعات الصناعية المهمة متمثلة في شركة الزوراء العامة، لذا فإن دراسة هذه المواضيع سيسهم في افادة الشركة المبحوثة في معرفة تأثيرها في الاداء للارتقاء بمستوى منتجاتها وتحقيق التفوق المنشود

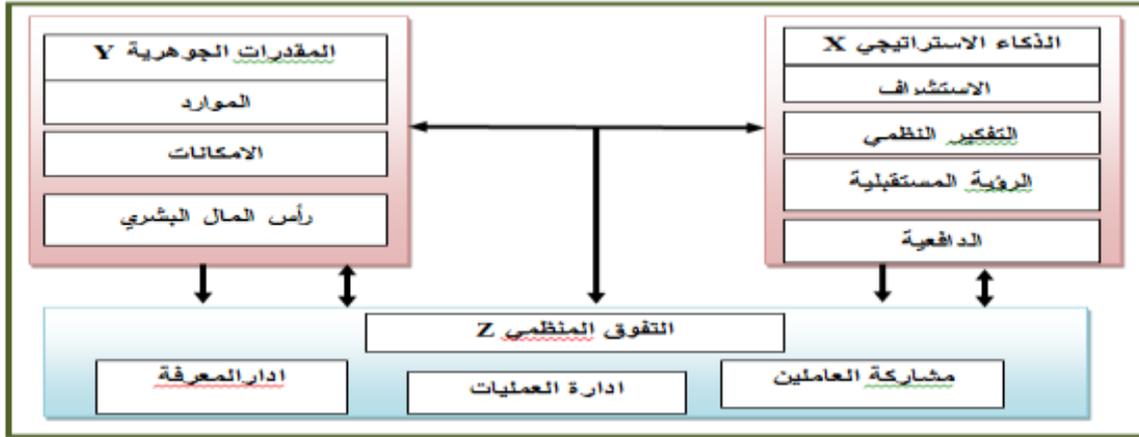
٣. دراسة وتحليل القدرات والمصادر التي تمتلكها الشركة والتي تعدّ اساس المقدرات الجوهرية. أهداف البحث: يسعى البحث الى الاتي:

١. توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية وانعكاسها على التفوق المنظمي في الشركة عينة البحث.

٢. تحديد المضامين والدلالات النظرية للذكاء الاستراتيجي والمقدرات التي تعد جوهرية في العمل الشركة عينة البحث لغرض تعزيز قدراتها نحو تحقيق اداء أفضل.

٣. التعرف على مدى قدرة الشركة المبحوثة على تحقيق التفوق المنظمي على الشركات الأخرى المماثلة من خلال اهتمامها بالذكاء الاستراتيجي ومقدراتها الجوهرية.

مخطط البحث الافتراضي:



الشكل (١): مخطط البحث الفرضي

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق المنظمي بأبعاده، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف والتفوق المنظمي بأبعاده.

٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير النظمي والتفوق المنظمي بأبعاده.

٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المستقبلية والتفوق المنظمي بأبعاده.

٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية والتفوق المنظمي بأبعاده.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية والتفوق المنظمي بأبعاده ويتفرع من ها الفرضيات الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد والتفوق المنظمي بأبعاده.
  ٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الامكانات والتفوق المنظمي بأبعاده.
  ٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري والتفوق المنظمي بأبعاده.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** يؤثر الذكاء الاستراتيجي تأثيراً ذا دلالة معنوية في التفوق المنظمي. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:
١. يؤثر الاستشراف تأثيراً ذا دلالة معنوية في التفوق المنظمي.
  ٢. يؤثر التفكير النظمي تأثيراً ذا دلالة معنوية في التفوق المنظمي.
  ٣. تؤثر الرؤية المستقبلية تأثيراً ذا دلالة معنوية في التفوق المنظمي.
  ٤. تؤثر الدافعية تأثيراً ذا دلالة معنوية في التفوق المنظمي.
- الفرضية الرئيسية الرابعة:** تؤثر المقدرات الجوهرية تأثيراً ذا دلالة معنوية في التفوق المنظمي. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:
١. تؤثر الموارد تأثيراً ذا دلالة معنوية في التفوق المنظمي.
  ٢. تؤثر الإمكانيات تأثيراً ذا دلالة معنوية في التفوق المنظمي.
  ٣. يؤثر رأس المال البشري تأثيراً ذا دلالة معنوية في التفوق المنظمي.
- الفرضية الرئيسية الخامسة:** يوجد دور للذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في تحقيق التفوق المنظمي.

#### حدود البحث:

١. الحدود المكانية: جرى تطبيق الجانب الميداني من البحث في شركة الزوراء العامة للصناعات الكهربائية.
٢. الحدود الزمنية: تم جمع البيانات للجانب العملي للمدة ما بين 2020/7/3 ولغاية 2021/5/2.
٣. الحدود البشرية: تتمثل بالعينة المبحوثة التي تم اختيارها بشكل قصدي والتي بلغ حجمها (71) فرداً بمنصب مدير ورئيس قسم وشعبة في الشركة.

#### اساليب جمع البيانات:

١. الجانب النظري: وتمت تغطيته اعتماداً على المصادر العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات البحث وما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من مقالات وبحوث ورسائل وأطاريح عربية واجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.
٢. الجانب العملي: صممت استبانة بشكل يخدم هدف البحث ومتطلباته تألفت من (40) فقرة شملت ثلاثة متغيرات وعشرة ابعاد فرعية وقد اعتمدت الاجابة على فقرات الاستبانة بمقياس (ليكرت الخماسي) ضمن الاوزان المتدرجة من (1, 2, 3, 4, 5) بعبارات (أتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) ويوضح الجدول التالي مقاييس البحث المعتمدة وابعادها. وتم الاعتماد على مقياس (Maccoby, 2001) لقياس ابعاد الذكاء الاستراتيجي، اما المقدرات الجوهرية فتم الاعتماد على مقياس (Jelassi & Enders, 2008: 79)، وقيست ابعاد التفوق المنظمة بالاعتماد على (النقار، ٢٠٠٧).

**مجتمع وعينة البحث:** جرى تطبيق الجانب الميداني من البحث في شركة الزوراء العامة للصناعات الكهربائية الكائنة في منطقة الزعفرانية كونها أحد الشركات الصناعية المتميزة في تقديم مجموعة متنوعة من السلع التي تخدم القطاعات المختلفة. وتم تحديد عينة البحث بصورة قصدية

شملت المديرين ورؤساء الأقسام والشعب في الشركة إذ بلغ عدد أفراد العينة (71) فرداً من مجموع مجتمع البحث الكلي البالغ (195) فرداً وتم اختيار هذه العينة كونها تحمل معلومات واسعة وذات صلة بمتغيرات البحث واستراتيجية الشركة ورؤيتها.

#### صدق أداة المقياس:

١. صدق المحتوى الظاهري للأداة (الاستبانة): عرضت الاستبانة على مختصين ذوي خبرة واختصاص في مجال الإدارة عددهم (10) محكمين لمعرفة آرائهم بمدى ملاءمة فقرات الاستبانة لقياس المتغيرات البحث. وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات. إذ اعتمدت نسبة الاتفاق (84%) لكل فقرة، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

٢. التناسق مكونات المقياس (الفا كرونباخ) (Cronbach Alpha): يستخدم هذا الاختبار لقياس درجة تناسق اجابات المستقصى منهم على كل الاسئلة الموجودة بالمقياس يوضح الجدول (١) تناسق مكونات المقياس جميعها إذ كانت قيم معاملات ارتباط (Cronbach Alpha) الحد الأدنى للقبول (0.70) وهذا يؤكد تناسق مكونات المقياس ومن ثم الثبات المطلوب في حال تكرار الاختبار.

الجدول (١): نتائج التناسق بين مكونات المقياس

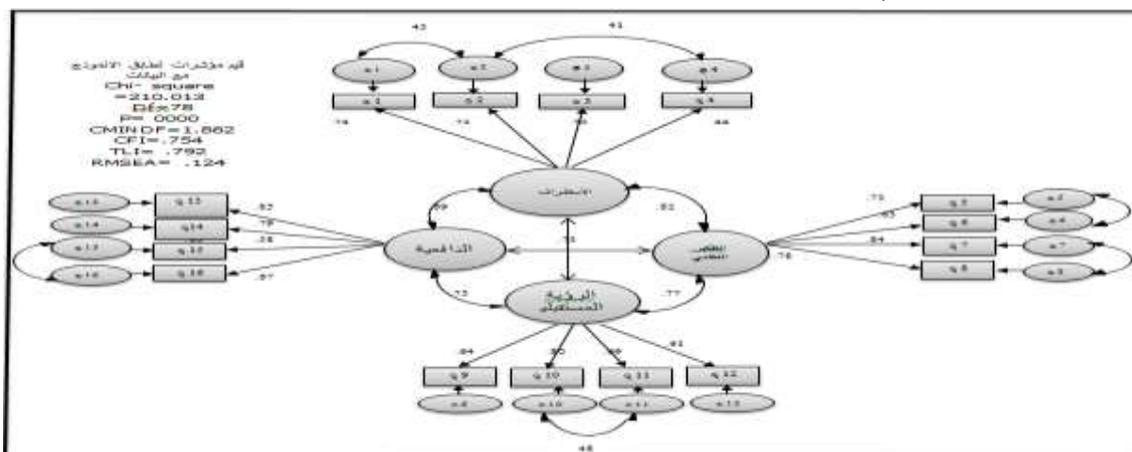
المقياس	معامل ألفا كرونباخ الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ المتغير
الذكاء الاستراتيجي		
الاستشراف	0.952	0.920
التفكير النظمي	0.954	
الرؤية المستقبلية	0.953	
الدافعية	0.955	
المقدرات الجوهرية		
الموارد	0.951	0.943
الامكانيات	0.954	
رأس المال البشري	0.940	
التفوق المنظمي		
مشاركة العاملين	0.954	0.952
ادارة العمليات	0.952	
ادارة المعرفة	0.952	

٣. اختبار كفاية العينة: يتضح من الجدول (٢) ان قيم مقياس (KMO) جميعها اكبر من (0.50) على مستوى الأبعاد العشرة الممثلة لمتغيرات البحث الثلاثة، فضلاً عن الشرط الثاني المتعلق باختبار (Bartlett) لمعاملات الارتباط التي أثبتت النتائج مقبوليتها في ضوء معنوية قيم (Chi-Square) بالنسبة الى الأبعاد البحث، كانت بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (٢): اختبار KMO و Bartlett's لأبعاد البحث

Sig المعنوية	اختبار Bartlett Test بالاعتماد على قيمة Chi-Squar	اختبار KMO	عدد الفقرات	الأبعاد	المتغيرات الرئيسية للبحث
0.000	192.601	0.842	4	الاستشراف	الذكاء الاستراتيجي
0.000	165.2162	0.778	4	التفكير النظمي	
0.000	154.623	0.712	4	الرؤية المستقبلية	
0.000	170.304	0.811	4	الدافعية	
0.000	276.283	0.821	4	الموارد	المقدرات الجوهرية
0.000	112.382	0.589	4	الامكانات	
		0.686	4	رأس المال البشري	
0.000	276.071	0.801	4	مشاركة العاملين	التفوق المنظمي
0.000	178.895	0.661	4	ادارة العمليات	
0.000	152.026	0.841	4	ادارة المعرفة	

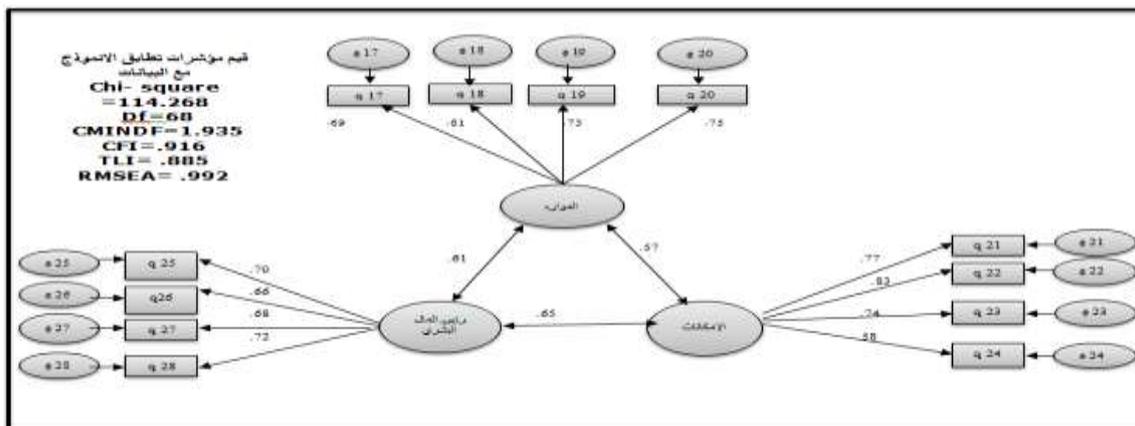
٤. التحليل العاملي التوكيدي: يتضح من خلال الشكل (٢) ان الصدق البنائي للمقياس لجميع فقرات متغير الذكاء الاستراتيجي هي أكبر من الي (0.50) وهذا يدل على صدق العبارات وان جميع المؤشرات مطابقة وفقا لتوصيات مؤشرات التعديل هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit) وهو مؤشر جيد.



الشكل (٢): الانموذج النهائي للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)

المصدر: اعداد الباحث باستعمال (Amos, v: 22).

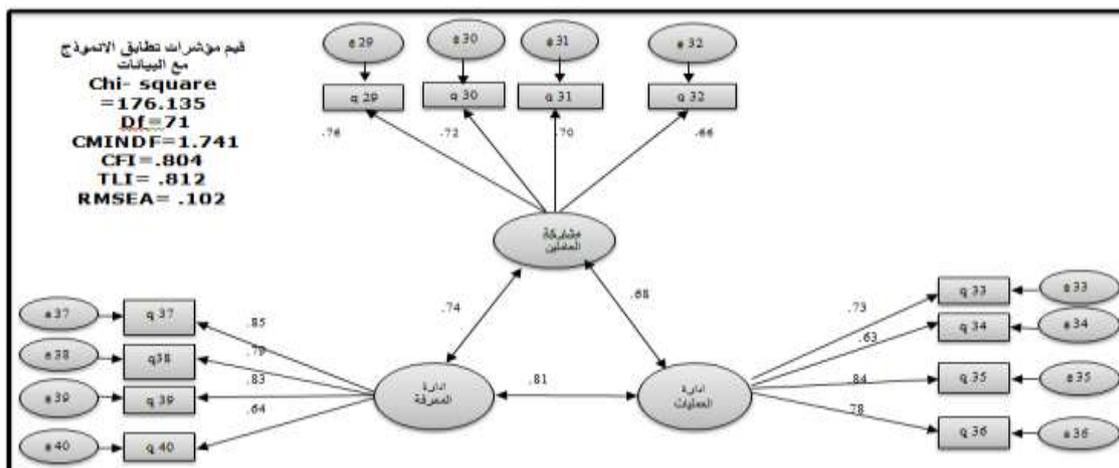
اما فيما يخص متغير المقدرات الجوهرية يوضح الشكل (٣) صحة افتراض أن الـ (12) عبارة تقيس بنية كل من المقدرات الجوهرية الذي يتكون من ثلاث ابعاد (الموارد، التفكير الامكانات، رأس المال البشري). وفي ضوء نتائج التحليل العاملي التوكيدي وفقا لمؤشر (Modification Indices)، يتضح ان جميع الابعاد ان حققت قيم اعلى من (0.50) لذا فهي مطابقة لجودة وحسن المطابقة (Goodness Of Fit).



الشكل (٣): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية)

المصدر: اعداد الباحث باستعمال (Amos, V: 22).

يتضح من الشكل (٤) صحة افتراض أن الـ (12) عبارة تقيس بنية التفوق المنظمي الذي يتكون من ثلاث ابعاد (مشاركة العاملين، ادارة العمليات، ادارة المعرفة). وفي ضوء نتائج التحليل العاملي التوكيدي وفقا لمؤشر (Modification Indices)، يتضح ان جميع الابعاد كانت حققت قيمها اعلى من (0.50) لذا فهي مطابقة لجودة وحسن المطابقة (Goodness Of Fit).



الشكل (٤): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (التفوق المنظمي)

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### اولاً. الذكاء الاستراتيجي strategic intelligence:

١. مفهوم واهمية الذكاء الاستراتيجي: بدأ استخدم مفهوم الذكاء الاستراتيجي على مستوى منظمات الاعمال حديثا بعد أدراك اهمية الذكاء الاستراتيجي لذا تباينت وجهات النظر حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، اذ يعرفه (Maccoby, 2004: 3) بانه ذكاء يتصف به قادة المنظمات وعناصره (الاستشراف تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، القدرة على تحفيز العاملين، الشراكة. وعرف بانه عملية منهجية مستمرة من إنتاج الذكاء لتحقيق قيمة استراتيجية في شكل عملي لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل (White, 2005: 12). ويساعد الذكاء الاستراتيجي في توفير المعلومات الضرورية لإدارة المنظمة في الوقت المناسب، وهذا سيسهم في اتخاذ القرار الصحيح والمناسبة (Kuhlmann, 1999: 14). كما أن هذا النمط من الذكاء يساعد الادارة العليا للمنظمة

على تصميم استراتيجيات ملائمة لزيادة قيمة الزبون وزيادة الأرباح وذلك بما يقدمه من معلومات مهمة ويسهل سعي المدير للتوسع في تسويق منتجات المنظمة والدخول للأسواق الجديدة وهو بذلك يؤدي دوراً حاسماً في تطوير المنظمة ووضع أهداف جديدة لمستقبلها. وفي ضوء ذلك يعرف الباحث الذكاء الاستراتيجي بأنه هو القدرات الذهنية والعقلية التي تتصف بها القيادة الناجحة التي تساعد على التنبؤ بالتغيرات والتطورات البيئية التي تعمل بها المنظمة من وتوجيه قدرات المنظمة لتبني استراتيجية مناسبة تحقق أهدافها وتعزز من مكانتها التنافسية.

٢. **ابعاد الذكاء الاستراتيجي:** قدم (Maccoby, 2001) نموذجاً للذكاء الاستراتيجي وصفها بالمقدرات الأساسية للقيادة الناجحة والتي تعمل بشكل تداؤبي وسيتم الاعتماد على عناصر هذا النموذج هي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية) وفيما يأتي شرح لهذه العناصر التي ستعتمد كأبعاد للذكاء الاستراتيجي:

أ. **الاستشراف (Foresight):** يعتمد الاستشراف على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بكل أبعادها فهو تحليل متعدد المستويات يتضمن عمليات ممنهجة، توسيع المعرفة بالمستقبل الممكن وتحدد النية الاستراتيجية للتوصل الى اجراءات ملموسة، وفقاً لذلك تتلخص عملية الاستشراف بثلاثة مراحل هي (الإنذار المبكر الاستراتيجي، ايجاد سيناريوهات متكاملة، تطوير العملية الاستراتيجية) (Lann, 2008: 28).

ب. **التفكير النظمي Systems Thinking:** ويعرف بأنه دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (Maccoby, 2004: 1).

ج. **الرؤية المستقبلية Vision:** إن الرؤية هي طموحات المنظمة المستقبلية، لذلك فإن ذلك يتطلب أحداث تغييرات ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل المرغوب الذي تم تصوره بالإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر والتركيز على المستقبل (إدريس والغالب، ٢٠٠٩: ٧٤).

د. **الدافعية Motivation:** وتعني قدرة القائد الذكي على دفع الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة ودفعهم للعمل لتنفيذ التصورات والرؤية المستقبلية أو القدرة على تحفيز العاملين لتعزيز وتقوية المنظمات (Maccoby, 2001: 1).

### ثانياً. المقدرات الجوهرية Core Competence:

١. **مفهوم المقدرات الجوهرية:** الموارد التي تتمكن المنظمة من خلالها تقديم منتجات فريدة ومتميزة تمثل مقدراتها الجوهرية وهذا يتحقق عندما تكون موارد المنظمة (البشرية والمادية والتنظيمية) فريدة ونادرة لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات الأخرى وبذلك ستمكن المنظمة عن طرق هذه المقدرات والقابليات من تطوير ميزتها الاستراتيجية (Chapman, 2005: 20). وتعرف المقدرات الجوهرية بأنها النشاطات التي تؤديها المنظمة عند مقارنة مع المنافسين وتضيف قيمة متميزة لمنتجاتها في زمن معين (Hitt et al., 2001: 113). كما عرفها (Daft, 2010: 26) أنشطة تتفوق المنظمة من خلالها على منافسيها وهذه الأنشطة ترتبط بالبحث والتطوير أو البراعة التكنولوجية أو تقديم الخدمات المتميزة. ويمكن تعريف المقدرات الجوهرية على أنها الموارد والقدرات الفريدة التي تملكها المنظمة التي تحقق لها التفوق والتميز على منافسيها إذا ما تم بنائها والمحافظة عليها واستثمارها وإدارتها بشكل مناسب.

## ٢. ابعاد المقدرات الجوهرية:

أ. الموارد: ان موارد المنظمة تكون على نوعين، النوع الاول يمكن رؤيتها وقياسها مثل الموجودات الرأس مالية (مثل معدات الانتاج واي شيء يمكن رؤيته من موجودات المنظمة) والنوع الاخر يكون غير ملموس وتمثل بالموجودات التي تشكلت عبر الزمن كثقافة المنظمة والخبرة والمعرفة والقدرة على الابتكار وتكون في الغالب صعبة التقليد من قبل المنظمات المنافسة (Hitt, et al., 2001: 105-106).

ب. الامكانيات: ما تملكه المنظمة من مهارات لقدرات التي تتعلق بإدارة وتنسيق مواردها بطريق كفوءة وتكمن هذه المهارات في قواعد واجراءات المنظمة وهي اداة تتمكن من خلالها المنظمة اتخاذ لقراراتها وادارة عملياتها الداخلية لتحقيق اهدافها، وبصورة عامة فان مقدرات المنظمة هي نتاج للثقافة والعمليات ونظم الرقابة والتوظيف، فمن خلالها يمكن تحديد كيف تصنع القرارات ومتى وما هي السلوكيات المطلوبة بالإضافة الى القيم والمبادئ الثقافية الخاصة بالمنظمة (Hill & Jones, 2008: 78).

ج. رأس المال البشري: عرف (Daft) رأس المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانات (القابليات) التي يمتلكها العاملون (Daft, 2003: 408).

### ثالثاً. التفوق المنظمي Organizational Excellence:

١. مفهوم التفوق المنظمي وأهميته: يعرف التفوق المنظمي بأنه هو مدخل لدراسة الابداع ويتمثل بمقدرات الانتاج والبراعة التي يظهرها الافراد العاملون في المنظمة (القريوتي، ٢٠٠٠: ٣٠٣). وعرف ايضا بأنه معيار لنجاح المنظمة وتميزها عن المنظمات الاخرى عن طريق ايجاد نماذج ادارية جديدة وفاعلة وفريدة يصعب تقليدها، وايجاد ثقافة التوجه نحو الزبون الداخلي والخارجي من خلال تلبية حاجاتهم في الحاضر والمستقبل (العززي، ٢٠١٦: ٤٢٥). وللتفوق التنظيمي اهمية للمنظمات تتمثل بأنه (عامل يعزز عمل المنظمة وفعاليتها ويحقق رسالتها من خلال فاعلية القيادة، تحسين اداء المنظمة وتحديد نقاط القوة فيها واستثمارها ونقاط الضعف ومعالجتها، قياس تحقيق التقدم والتطور من خلال التقييم الذاتي، يسهل المقارنة مع المنظمات الاخرى، يركز على رأس المال البشري بصفته المورد الاهم للمنظمة في تطويرها وتفوقها، يركز على النتائج وتحقيق التنمية المستدامة) (Bement, 2004: 4). ويمكن تعريف التفوق المنظمي اجرائياً بأنه قدرة المنظمة على توظيف امكاناتها المادية والبشرية بطريقة كفوءة مع دراسة المتغيرات البيئية المحيطة والاستجابة لها بطريقة تضمن تحقيق الأهداف والتطوير الشامل فضلاً عن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٢. ابعاد التفوق المنظمي: اعتمد الباحث في هذا البحث على ثلاث أبعاد للتفوق التنظيمي بالاعتماد على دراسة (النقار، ٢٠٠٨) وهذه الابعاد هي:

أ. مشاركة العاملين: تشير مشاركة العاملين الى تفاعل الاشخاص عقلياً ووجدانياً مع زملائهم في العمل وبالطريقة التي تسهم في تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الاهداف التنظيمية.

ب. ادارة العمليات: وتعني العلاقة بين الانشطة والاهداف والغاية منها تقديم سلعة او خدمة بجودة عالية للمستفيد سواء داخل او خارج المنظمة وتتكون هذه العمليات من الافراد والادوات والمكائن والتقنيات والموارد الاولية الموضوعية بشكل نظامي بصيغة مراحل او خطوات متسلسلة (النقار، ٢٠٠٨: ١٥٨).

ج. إدارة المعرفة: إدارة المعرفة مجموعة من العمليات تبدأ باكتساب المعرفة وترميزها ومن ثم تنسيقها وتقاسمها وانتهاءً بتطبيقها للوصول إلى أهداف المنظمة (Karabadse, 2003: 78).

### المبحث الثالث: (المحور الأول اختبار التوزيع الطبيعي وعرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة)

أولاً. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: يتناول الجدول (٣) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) وقد اتضح من خلال نتائج الجدول (٣) ان قيمة مستوى الدلالة لمتغيرات البحث هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (٣): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغيرات
Statistic	df	Sig.	
.200*	89	.064	الذكاء الاستراتيجي
.162	89	.085	المقدرات الجوهرية
.200*	89	.076	التفوق المنظمي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

ثانياً. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث: الجدول (٤) يظهر وسطا حسابيا عاما للمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي بلغ (3.63) اي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) بمستوى جيد، وانحراف معياري (0.84)، وكان ترتيبه الاول من حيث الاهمية، وهذا يشير ان اهتمام ادارة الشركة باستقراء البيئة المحيطة لتشخيص الفرص والتهديدات والتعامل معها.

اما اعلى الاوساط الحسابية في متغير (الذكاء الاستراتيجي) حققه بعد (الرؤية المستقبلية) بلغ (3.87) بمستوى جيد، وانحراف معياري (0.78)، وجاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية من بين ابعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، وهذا يدل تمتع قيادات الشركة برؤية مستقبلية تستقرى الاحداث والتغيرات البيئية التي قد تؤثر على اهداف وعمليات الشركة. وحقق المتغير الثاني المقدرات الجوهرية وسط حسابي عام البالغ (3.36) بمستوى متوسط وانحراف معياري عام بلغ (0.92)، وجاء ترتيبه الثالث بين متغيرات البحث، وهذا يؤشر وجود تراجع بما تملكه الشركة من مقدرات جوهرية تتميز بها عن الشركات المنافسة.

بينما كان اعلى الاوساط الحسابية في متغير (المقدرات الجوهرية) حققه البعد (رأس المال البشري) حيث بلغ (3.79) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.89)، وجاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية من بين ابعاد المتغير (المقدرات الجوهرية)، وهذا يوضح اهتمام ادارة الشركة بمواردها البشرية التي تمثل راس مالها البشرية وتعمل على المحافظة عليه وتطويره. وحقق المتغير التابع التفوق المنظمي وسط حسابي عام البالغ (3.52) بمستوى متوسط وانحراف معياري عام بلغ (0.81)، وجاء ترتيبه الثاني بين متغيرات البحث، وحقق بعد (ادارة العمليات) على مستوى ابعاد التفوق المنظمي اعلى الاوساط الحسابية بلغ (3.63) وبمستوى جيد وانحراف معياري (1.04)، وجاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية من بين ابعاد متغير (التفوق المنظمي)، وهذا يوضح اهتمام ادارة الشركة بضبط ومتابعتها عملياتها بصورة مستمرة لتحقيق التفوق المنظمي وتعزيز مكانتها التنافسية.

الجدول (٤): الاوساط الحسابية وانحرافها المعياري والاهمية النسبية لمتغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد الرئيسة ومتغيراتها الفرعية
الاول	0.84	3.63	الذكاء الاستراتيجي
3	0.81	3.69	الاستشراف
2	0.83	3.60	التفكير النظمي
1	0.78	3.87	الرؤية المستقبلية
4	0.95	3.36	الدافعية
الثالث	0.92	3.36	المقدرات الجوهرية
3	0.77	3.10	الموارد
2	0.73	3.19	الامكانيات
1	0.89	3.79	رأس المال البشري
الثاني	0.81	3.52	التفوق المنظمي
3	0.76	3.46	مشاركة العاملين
1	1.04	3.63	ادارة العمليات
2	0.97	3.47	ادارة المعرفة

الجدول من اعداد الباحث.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث وتحليل علاقات الارتباط والتأثير:

أ. اختبار فرضيات الارتباط:

١. تحليل علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق المنظمي (اختبار الفرضية الرئيسة الاولى وفرضياتها الفرعية)، يوضح الجدول (٥) قيمة معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق المنظمي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.646)، وقيمة (t) المحسوبة (6.102) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.32) بمستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق المنظمي. اما قيمة معامل الارتباط بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والتفوق المنظمي بلغت (.514\*\*، .502\*\*، .613\*\*، .526\*\*) على التوالي. وبناءً على ذلك تتحقق الفرضية الرئيسة الاولى.

الجدول (٥): قيم معامل ارتباط (Spearman) بين الذكاء الاستراتيجي وابعاد التفوق المنظمي

الذكاء الاستراتيجي اجمالي التفوق المنظمي	اجمالي التفوق المنظمي (Y)		Z3 ادارة المعرفة		Z2 ادارة العمليات		Z1 مشاركة العاملين		التفوق المنظمي الذكاء الاستراتيجي
	r	t	r	t	r	t	r	t	
R=0.646	.514**	7.227	.535**	4.992	.585**	6.010	.594**	8.225	X1 الاستشراف
	.502**	10.226	.564**	7.464	.886**	9.300	.638**	7.382	X2 التفكير النظمي
	.613**	6.625	.619**	5.332	.653**	8.723	.597**	5.001	X3 الرؤية المستقبلية
t=6.102	.526**	8.630	.508**	4.669	.667**	7.553	.604**	8.621	X4 الدافعية
	.646	6.102	.740**	5.847	.618**	6.843	.582**	6.778	اجمالي الذكاء الاستراتيجي X
N=71		قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.32				علاقة الارتباط بمستوى معنوية (0.01)			
		قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.64							

- اما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية يوضح الجدول (٥) اعلاه مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الفرعية وكل اتي:
- الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف والتفوق المنظمي بأبعاده، ويتضح من الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الاستشراف وبين ابعاد التفوق المنظمي (مشاركة العاملين، ادارة العمليات، ادارة المعرفة)، اذ بلغت معامل الارتباط كما يوضحها الجدول (٥) (\*\*.594، \*\*.585، \*\*.535). على التوالي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (8.225، 6.010، 4.992) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.32) بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الاولى.
- الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير النظمي و التفوق المنظمي بأبعاده، يوضح الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين التفكير النظمي وبين ابعاد التفوق المنظمي (مشاركة العاملين، ادارة العمليات، ادارة المعرفة)، اذ بلغت معامل الارتباط (\*\*.638، \*\*.886، \*\*.564). على التوالي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (7.382، 9.300، 7.464) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.32) بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية.
- الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى التي تقول (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المستقبلية والتفوق المنظمي بأبعاده، يوضح الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الثقة الرؤية المستقبلية وبين ابعاد التفوق المنظمي (مشاركة العاملين، ادارة العمليات، ادارة المعرفة)، اذ بلغت معامل الارتباط (\*\*.597، \*\*.653، \*\*.619). على التوالي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (5.001، 8.723، 5.332) على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.32) بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.
- الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى التي تقول (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية و التفوق المنظمي بأبعاده، يوضح الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الدافعية وبين ابعاد التفوق المنظمي (مشاركة العاملين، ادارة العمليات، ادارة المعرفة)، اذ بلغت معامل الارتباط (\*\*.604، \*\*.667، \*\*.508). على التوالي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (8.621، 7.553، 4.669) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.32) بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.
٢. تحليل علاقة الارتباط بين المقدرات الجوهرية والتفوق المنظمي (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية). يوضح الجدول (٦) قيمة معامل الارتباط بين المقدرات الجوهرية والتفوق المنظمي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٦٩٢). وقيمة (t) المحسوبة (7.845) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.32) بمستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين المقدرات الجوهرية والتفوق المنظمي. اما قيمة معامل الارتباط بين ابعاد المقدرات الجوهرية وابعاد التفوق المنظمي بلغت (\*\*.634، \*\*.616، \*\*.574). على التوالي. وبناء على ذلك تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (٦): قيم معامل ارتباط (Spearman) وقيم (t) المحسوبة بين المقدرات الجوهرية وابعاد التفوق المنظمي

اجمالي المقدرات الجوهرية و اجمالي التفوق المنظمي	اجمالي التفوق المنظمي (Y)		Z3 ادارة المعرفة		Z2 ادارة العمليات		Z1 مشاركة العاملين		التفوق المنظمي	
	r	t	r	T	r	t	r	t	المقدرات الجوهرية	
R= .692 t=7.845	.634**	6.077	.841**	8.032	.672**	5.490	.631**	6.535	الموارد Y1	
	.616**	9.847	.960**	8.609	.719**	11.652	.684**	9.086	الامكانات Y2	
	.574**	4.877	.529**	4.992	.747**	8.055	.722**	7.941	رأس المال البشري Y3	
	.692	6.044	.776**	8.903	.644**	7.742	.660**	5.330	اجمالي المقدرات الجوهرية Y	
N= 71		قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.32 قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.64						علاقة الارتباط بمستوى معنوية (0.01)		

اما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية يوضح الجدول (٦) اعلاه مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الفرعية وكل اتي:

- الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد والتفوق المنظمي بأبعاده، ويتضح من الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الموارد وبين ابعاد التفوق المنظمي (مشاركة العاملين، ادارة العمليات، ادارة المعرفة)، اذ بلغت معامل الارتباط كما يوضحها الجدول (٦) ( $.631^{**}$ ،  $.672^{**}$ ،  $.841^{**}$ ) على التوالي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (6.535، 5.490، 8.032) بشكل متتالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.32) بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية.

- الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الامكانات و التفوق المنظمي بأبعاده، يوضح الجدول (٦) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الامكانات وبين ابعاد التفوق المنظمي، اذ بلغت معامل الارتباط ( $.684^{**}$ ،  $.719^{**}$ ،  $.960^{**}$ ) على التوالي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (9.086، 11.652، 8.609) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.32) بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

- الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تقول: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري والتفوق المنظمي بأبعاده، يوضح الجدول (٦) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين رأس المال البشري وبين ابعاد التفوق المنظمي (مشاركة العاملين، ادارة العمليات، ادارة المعرفة)، اذ بلغت معامل الارتباط ( $.722^{**}$ ،  $.747^{**}$ ،  $.529^{**}$ ) على التوالي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (7.941، 8.055، 4.992) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.32) بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية.

#### ب. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

١. تحليل علاقة التأثير بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق المنظمي (اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة) سيتم تحليل باستخدام فرضيات التأثير البسيط (Simple Regression Analysis)، وفيما يأتي سيتم توضيح اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية وكل اتي:

الفرضية الرئيسية الثالثة (يؤثر الذكاء الاستراتيجي تأثيراً ذا دلالة معنوية في التفوق التنظيمي بأبعاده) يوضح الجدول (٧) تحليل التباين الذي يوضح معنوية الانموذج على وفق اختبار (F) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (23.156) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (12.3) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يثبت ان للذكاء الاستراتيجي تأثير في التفوق المنظمي، كما تشير قيمة (R<sup>2</sup>) التي تعد مقياساً وصفيًا يفسر الفائدة من معادلة الانحدار في تقدير القيم ويمثل نسبة الأخطاء في استعمال معادلة الانحدار، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.494). وهو يدل ان ما مقداره (0.494) من التباين الحاصل في (التفوق المنظمي) هو تباين مفسر بفعل (الذكاء الاستراتيجي) الذي دخل الانموذج وان ما مقداره (0.506) هو تباين مفسر بفعل عوامل عشوائية لم تدخل انموذج الانحدار. كما بين جدول (٧) قيمة (P-value) التي ظهر مقدارها (0.001) وهو يؤكد على وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي في التفوق المنظمي بأبعاده، والآتي اختبار الفرضيات الفرعية لتأكيد هذه النتيجة.

الجدول (٧): تحليل تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي في التفوق المنظمي

المتغير المستجيب	(P-valu)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير التفسيري وابعاده
التفوق المنظمي (Z)	.001	23.156	.494	الذكاء الاستراتيجي (X)
	.000	17.782	.412	الاستشراف (X1)
	.000	14.019	.501	التفكير النظمي (X2)
	.000	20.494	.535	الرؤية المستقبلية (X3)
	.001	18.312	.401	الدافعية (X4)
	N=71	قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 12.3 قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 4.4		

جرى اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام (Simple Regression Analysis) يوضح الجدول (٧) قيمة F المحسوبة للمتغيرات الفرعية (X1، X2، X3، X4) بلغت قيمتها (20.494، 18.312، 14.019، 17.782) على التوالي، اذ كانت هذه القيم اكبر من قيمتها الجدولية (12.3) بمستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد وجود تأثير لهذه الابعاد الفرعية التفسيرية في المتغير المستجيب (التفوق المنظمي) مما يشير الى ان منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين هذه المتغيرات. وتبين قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الموضحة بالجدول (٧) التي بلغت قيمتها للمتغير (X1 الاستشراف) (0.412) وهذا يعني ان ما مقداره (0.412) من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (التفوق المنظمي) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (X1 الاستشراف) الذي دخل الانموذج، وان ما مقداره (0.588) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار. كما تشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) التي بلغت قيمتها للمتغير (X2 التفكير النظمي) (0.501) وهذا يعني ان ما مقداره (0.501) من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (التفوق المنظمي) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (X2 التفكير النظمي) الذي دخل الانموذج، وان ما مقداره (0.499) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار. وتوضح قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) التي بلغت قيمتها للمتغير (X3 الرؤية المستقبلية) (0.535) وهذا يعني ان ما مقداره

(535). من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (التفوق المنظمي) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (X3 الرؤية المستقبلية) الذي دخل الانموذج، وان ما مقداره (465). هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار، وتوضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت قيمتها للمتغير (X4 الدافعية) (401). وهذا يعني ان ما مقداره (401). من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (التفوق المنظمي) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (X4 الدافعية) الذي دخل الانموذج، وان ما مقداره (599). هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار، وبناءً على الاختبارات السابقة الذكر يمكن القول ان جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة قد تحققت.

٢. تحليل علاقة التأثير بين المقدرات الجوهرية والتفوق المنظمي (اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة): سيتم تحليل باستخدام فرضيات التأثير البسيط (Simple Regression Analysis)، وفيما يأتي سيتم توضيح اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية وكالاتي:

ويوضح الجدول (٨) تحليل التباين الذي يوضح معنوية الانموذج على وفق اختبار (F) حيث بلغت قيمة (F) المحتسبة (31.871) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (12.3) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يثبت ان للمقدرات الجوهرية تأثير في التفوق المنظمي. كما تشير قيمة ( $R^2$ ) التي تعد مقياساً وصفيًا يفسر الفائدة من معادلة الانحدار في تقدير القيم ويمثل نسبة الاخطاء في استعمال معادلة الانحدار، وكانت قيمة ( $R^2$ ) (461). وهو يدل ان ما مقداره (461). من التباين الحاصل في (التفوق المنظمي) هو تباين مفسر بفعل (المقدرات الجوهرية) الذي دخل الانموذج وان ما مقداره (539). هو تباين مفسر بفعل عوامل عشوائية لم تدخل انموذج الانحدار. كما يوضح جدول (19) قيمة (P-valu) التي ظهر مقدارها (0.000) وهو يؤكد على وجود تأثير للمقدرات الجوهرية في التفوق المنظمي.

الجدول (٨): تحليل تأثير ابعاد المقدرات الجوهرية في التفوق المنظمي

المتغير التفسيري وأبعاده	قيمة معامل التحديد $R^2$	قيمة (F) المحتسبة	(P-valu)	المتغير المستجيب
المقدرات الجوهرية (Y)	.461	31.871	.000	التفوق المنظمي (Z)
الموارد (Y1)	.472	11.082	.000	
الإمكانات (Y2)	.487	16.461	.001	
رأس المال البشري (Y3)	.466	22.447	.000	
		قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 12.3		N=71
		قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 4.4		

اختبرت الفرضيات الفرعية باستخدام (Simple Regression Analysis).

ويوضح الجدول (٨) قيمة (F) المحتسبة للمتغيرات الفرعية (X1، X2، X3) بلغت قيمتها (22.447، 16.461، 11.082) على التوالي، اذ كانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (12.3) بمستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد وجود تأثير لهذه الابعاد الفرعية التفسيرية في المتغير المستجيب (التفوق المنظمي) مما يشير الى ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين هذه المتغيرات. وتبين قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الموضحة بالجدول (٨) التي بلغت قيمتها للمتغير (Y1)

الموارد) (472). وهذا يعني ان ما مقداره (472). من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (التفوق المنظمي) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (X1 الموارد) الذي دخل الانموذج، وان ما مقداره (528). هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار. كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت قيمتها للمتغير (Y2 الامكانات) (487). وهذا يعني ان ما مقداره (487). من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (التفوق المنظمي) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (Y2 الامكانات) الذي دخل الانموذج، وان ما مقداره (513). هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار. وتوضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت قيمتها للمتغير (Y3 رأس المال البشري) (466). وهذا يعني ان ما مقداره (466). من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (التفوق المنظمي) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (Y3 رأس المال البشري) الذي دخل الانموذج، وان ما مقداره (534). هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار. وبناءً على الاختبارات السابقة الذكر يمكن القول ان جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة قد تحققت.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص (يوجد دور للذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في تحقيق التفوق المنظمي): ومن أجل اختبار هذه الفرضية ينبغي اولا التأكد من جانبين اولا (هل توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية) وثانياً (هل هناك تأثير لكل من الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية معاً في التفوق المنظمي) أم لا. وللتأكد من وجود التأثير لمتغيرين تم اختبارها باستخدام الانحدار الخطي المتعدد اذ اظهرت النتائج الواضحة في الجدول (9) ما يلي:

❖ من خلال الجدول (9) يتضح ان قيمة معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية قد بلغت (\*\*0.757) وبمستوى معنوية (0.00) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا مما يدل على وجود علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية.

الجدول (9): علاقة الارتباط ما بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية

المقدرات الجوهرية	الذكاء الاستراتيجي	الارتباط ومستوى Sig
0.757**	1	الارتباط
		Sig
1	0.757**	الارتباط
		Sig

❖ بلغت قيمة (F) المحسوبة لفرضية (يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية معاً في التفوق المنظمي) (84.925). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (12.3) عند مستوى دلالة (0.01) وبناءً على ذلك نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية معاً في التفوق المنظمي) عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%) ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.661) يتضح بان الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية تفسر ما نسبته (66%) من المتغيرات التي تطرأ على التفوق المنظمي اما النسبة الباقية والبالغة (34%) ترجع الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل

الميل الحدي ( $1\beta$ ) البالغ (0.465) بان زيادة الذكاء الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التفوق المنظمي بنسبة (46%)، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $2\beta$ ) البالغ (0.572) بان زيادة المقدرات الجوهرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التفوق المنظمي بنسبة (57%).

الجدول (١٠): المؤشرات الإحصائية لقيمة التأثير الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية معاً على التفوق المنظمي

متغيرات البحث		Estimate	t المحسوبة	S.E.	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	P
التفوق المنظمي z	XI الذكاء الاستراتيجي	0.465	4.438	0.105	84.925	0.661	0.0000
	y المقدرات الجوهرية	0.572	4.769	0.120			

والآتي اختبار فرضية (يوجد دور للذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في تحقيق التفوق المنظمي)، يتضح من الجدول (١١) الآتي:  
- بلغت قيمة (F) المحسوبة للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في التفوق المنظمي (58.2897). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (12.3) عند مستوى دلالة (0.01) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على (توجد علاقة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية معاً في التفوق المنظمي) عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%).  
- من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.6937) يتضح بان العلاقة الانعكاسية بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية تفسر ما نسبته (69%) من المتغيرات التي تطرأ على التفوق المنظمي اما النسبة الباقية والبالغة (31%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث.

الجدول (١١): علاقة الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية وانعكاسها في التفوق المنظمي

متغيرات البحث		Estimate	t المحسوبة	S.E.	P	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	P
التفوق المنظمي z	x الذكاء الاستراتيجي	0.3297	2.6270	0.1255	0.0102	58.2897	0.6937	0.0154
	y المقدرات الجوهرية	0.4988	4.9338	0.1011	0.0000			
	العلاقة الانعكاسية	0.6679	5.6362	0.1185	0.0000			

اختبار Sobel: من أجل اختبار والتأكد من معنوية العلاقة الانعكاسية تم استخدام اختبار Sobel. وكما هو واضح في الشكل (٥)، اذ تمثل الرموز (a) و (b) بقيم التأثير (Estimate) وتمثل الرموز (Sa) و (Sb) بالخطأ المعياري المرافق لها، وتحدد معنوية الاختبار من عدمه عبر قيمة (P-Value). ومن خلال الشكل (٥) يتبين بمعنوية الاختبار للعلاقة الانعكاسية لعلاقة الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية على التفوق المنظمي.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:	
a	0.3297	Sobel test:	2.31884711	0.07092074	0.02040333
b	0.4988	Aroian test:	2.2826053	0.07204678	0.02245363
s <sub>a</sub>	0.1255	Goodman test:	2.3568719	0.06977654	0.0184296
s <sub>b</sub>	0.1011	Reset all	Calculate		

الشكل (٥): اختبار العلاقة الانعكاسية لعلاقة الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية على التفوق المنظمي بالاعتماد على قيم التقديرات والخطأ المعياري ولتأكيد طبيعة العلاقة تم ايضا استخدام اختبار Soble بالاعتماد على اختبار (t) وايضا توضح معنوية اختبار العلاقة الانعكاسية، وكما هو واضح في الشكل (٦).

Input:		Test statistic:	p-value:	
t <sub>a</sub>	2.6270	Sobel test:	2.31879147	0.02040635
t <sub>b</sub>	4.9338	Aroian test:	2.28255078	0.02245684
		Goodman test:	2.35681507	0.01843242
		Reset all	Calculate	

الشكل (٦): اختبار العلاقة الانعكاسية لعلاقة الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية على التفوق المنظمي بالاعتماد على اختبار (t)

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

١. توافر الذكاء الاستراتيجي لدى قيادات الشركة وتوظيفه من خلال الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها أسهم بشكل اساس في تحقيق التفوق المنظمي لها.
٢. تعتمد الشركة المبحوثة على عملية استقراء المستقبل لمواجهة التعقيدات والتغيرات في البيئة على وفق سيناريوهات مستقبلية موضوعة من قبل الشركة على وفق القابليات التي تمتلكها وكيفية رسم نطاق نفوذها في الأسواق.
٣. تعمل الشركة على تحفيز العاملين لغرض تحسين أدائهم لتنفيذ رؤيتها وتصوراتها المستقبلية، فضلاً تشجيع الصراع البناء وتمكينهم وحثهم على الاستجابة للتغيرات المستقبلية وتحمل المسؤولية.
٤. يسهم التفكير النظمي في تمكين إدارة الشركة من فهم ما يدور في بيئتها من فرض وتهديدات ودراسة الأفكار بصورة مجتمعة لتعزيز قدرة الشركة على اقتناص الفرص المتاحة ووضع الحلول المناسبة للمشاكل.
٥. ان ما تملكه الشركة من موارد مادية ومالية لا يفي بحاجتها وطموحاتها في تحقيق التفوق والتميز في مجال عملها.
٦. اهتمام الشركة بالتغذية العكسية التي تتعلق بجودة مخرجاتها لإجراء التحسينات اللازمة بما يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن.
٧. اهتمام ادارة الشركة بتبادل المعرفة بين الافراد العاملين من خلال دعم وتشجيع العمل الجماعي واستثمار التنوع المعرفي للأفراد العاملين.
٨. اوضحت النتائج ان علاقات الارتباط والتأثير المتعددة هي موجبة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية مجتمعين في التفوق المنظمي.

## ثانياً. التوصيات:

١. ضرورة تعزيز مهارات وقدرات مديرو شركة فيما يخص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، والدافعية، والتفكير النظامي) بشكل مستمر انسجاماً مع التغيرات والتطورات الكبيرة التي تشهدها الصناعات الكهربائية وبما يمكنهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية ورسم السياسات والاستراتيجيات والافادة منها.
٢. تطوير قدرات الشركة المتعلقة بعمليات الاستشراف للأحداث البيئية في الشركة التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الاستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي وذلك من خلال بناء وتطوير نظام معلومات استراتيجي خاص بالشركة
٣. تنمية وتطوير مهارات وقدرات الافراد العاملين و ايجاد المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز ولائهم للشركة ويسهم تحفيزهم لتحقيق اداء عال
٤. التركيز على تطوير قدرات التفكير النظامي في الشركة من خلال عمليات التعلم وبناء نظام متكامل للمدراء وإنشاء منظمة متعلمة تسهل قدرتها على جعل عملية اتخاذ القرارات بعقلانية ورشد.
٥. ضرورة البحث عن موارد مادي ومالية اضافية وبما يسهم في دعم قدرة الشركة على تحقيق التفوق المنظمي.
٦. تطوير امكانات وقدرات الشركة الانتاجية والتسويقية من خلال ادخال أحدث التكنولوجيا التي تسهم بتحسين جودة الانتاج وتلبية حاجات السوق المحلي بالكميات الكافية.
٧. ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بكافة معايير التفوق المنظمي وذلك من خلال وضع خطط عمل مستقبلية لتطوير موارد وامكانات الشركة المادية والبشرية التي تمثل مقدراتها الجوهرية وتطوير مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية لدور هذين المتغيرين الكبير في تحقيق التفوق المنظمي للشركة.

## المصادر

### اولاً. المصادر العربية:

#### أ. الكتب:

١. ادريس، محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٩)، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة ١، دار وائل للنشر، عمان.
٢. العنزي، سعد علي، (٢٠١٦)، نظرية المنظمة (مفاهيم، مداخل، عمليات)، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان.
٣. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان.
٤. الدوري، زكريا، والعزاوي، نجم، والسكارنه، بلال خلف، والعملة، شفيق شاكر، وعبد القادر، محمد، (٢٠١٢)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### ب. الرسائل والأطاريح:

١. النفار، عبدالله حكمت عبو داود، (٢٠٠٨)، تفوق المنظمة في أطار الربط بين رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في وزارة الكهرباء، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

## ثانياً. المصادر الأجنبية:

### A. Books

1. Bement, Jr, A. L., (2004), organizational excellence: the NSF results Agenda, national science of foundation, USA, office of the director.
2. Chapman, Christopher S., (2005), Controlling Strategy: Management, Accounting and Performance Measurement 1st Ed., Oxford, New York, USA.
3. Daft, Richard L., (2010), organization theory and Design 10<sup>th</sup> edition south – western, cengage Learning, USA.
4. Daft, Richard L., (2003), Management (Australia: Thomson, South Western).
5. Hill, Charles W.L. and Jones, Gareth R., (2008) Strategic Management: An Integrated Approach 8th Edition, Houghton Mifflin Company, USA.
6. Schermerhorn, (1999), management, John weley, New York, USA.
7. Hitt, M. A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E., (2011), Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and cases), 9th edition. Thomson /South Western, engage learning, USA
8. Oshima· Eisaku, (2002), Knowledge Management (KM), RCS Instate Inc، p: 5.
9. Wheelen, Thomas. L & Hunger, David, J., (2010), Concepts in strategic management and Business policy Achieving Sustainability, 12Edition, Pearson, New Jersey.

### B. Thesis & Journal & Conference:

10. Cullman, Stephan, (1999), Improving Distributed Intelligence in complex innovation systems. Systems and innovation Research, Final report of the advanced science & technology policy planning network, A thematic Network of the European.
11. Hitt M. A., Ireland, R. & Hoskisson R. E., (2001), strategic management: competitiveness and Globalization, 4th south western college publishing: p.488.
12. Karabadse N. et al., (2003), Reviewing the Knowledge Management, Literature: Towards a Taxonomy Journal of Knowledge Management Vol. (7), No (4), p: 78-86.
13. Lann, L. (2008) The Imperative of Strategic Foresight to Strategic Thinking, Journal of Futures studies, August, 13(1), p: 21-42.
14. Maccoby, M., (2004), Only the Brainiest Succeed, RTM, Vol. (44), No. (5), Sept-Oct., <http://www.maccoby.com>.
15. Maccoby, Michael, (2001), Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, Research Technology Management, Vol. 44, No 3 .
16. Tham, K. & Kim, M., (2002), Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS, Proceedings of The IBER Conference, <http://www.yorku.ca/hmkiml/>, pp: (1-5).
17. White, Gia, (2005), Building Strategic Intelligence Capabilities Through Scenario Planning, Global Intelligence Alliance, paper2, [www.globalintelligence.com](http://www.globalintelligence.com).

### الملحق (١): محكمي الاستبانة

جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد	أ.د. علي حسون الطائي	١
جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد	أ.م.د. نسرین جاسم	٢
جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد	أ.د. ناظم جواد	٣
كلية المأمون الجامعة الأهلية	أ.م.د. فاضل حمد سلمان	4