

ISSN/ 2788-9777



المجلة العلمية بجامعة سيئون

مجلة علمية محكمة- نصف سنوية-، تعنى بنشر البحوث العلمية في مجالات العلوم الإنسانية والتطبيقية. تصدرها نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي

المجلد الثاني العدد الثاني ديسمبر ٢٠٢١م

أثر الذكاء الاستراتيجي للمدير في

الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية

عبد الحكيم أحمد نجم * أبو بكر حداد بلفقيه *

الملخص:

تسعى هذا البحث إلى بيان أثر الذكاء الاستراتيجي في الأداء الوظيفي، من وجهة نظر المديرين ونوابهم في الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة، في المنطقة الصناعية بمدينة دمايط الجديدة في جمهورية مصر العربية، وقد تم تصميم قائمة استقصاء لهذا الغرض، وتوزيعها على عينة البحث وهي عينة غير عشوائية حصصية. وقد بلغ عدد الشركات محل البحث (512) شركة، وبلغ حجم العينة (384) مفردة، تم توزيع الاستبيان عليهم، وكان الصالح منها للتحليل الإحصائي (198) استمارة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري البحث، ووجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي: (التفكير بالنظم، والدفع والتمكين، والشراكة) في أبعاد الأداء الوظيفي، في حين لم يكن لبعدي (الاستشراف والرؤية) تأثير معنوي في أي من أبعاد الأداء الوظيفي، وكل ذلك عند مستوى معنوية 0.01، وقد بلغت قيمة (R^2) 0.21، 0.42، 0.46 لأبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء الابتكاري) على التوالي. كما أظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين آراء عينة البحث في أبعادها، تعود إلى نوع الصناعة التي تمارسها الشركات محل البحث، وكانت هذه الفروق لصالح الصناعات الكيماوية والأدوية أولاً، ثم صناعات الغزل والنسيج ثانياً، والصناعات البلاستيكية في الأخير، في حين لم تكن هذه الفروق ذات أهمية إحصائية في باقي الصناعات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الأداء الوظيفي، الشركات الصناعية.

* قسم إدارة الأعمال والموارد البشرية - كلية التجارة - جامعة المنصورة - جمهورية مصر.

** قسم إدارة لأعمال - كلية العلوم الإدارية - جامعة سيئون - حضرموت - اليمن.

The impact of the strategic intelligence of the manger on job performance in industrial companies

Abdel-Hakim Ahmed Nagm* Abobaker Haddad Balfaqih*

Abstract

This research aims to state the effect of Strategic intelligence on job performance, from the point of view of managers and their deputies in the small and medium industrial companies, in the industrial zone of New Damietta in The Egyptian Arabic Republic. A special survey questionnaire has been designed for this purpose and distributed to the study sample, which was a quota sample not random.

The number of companies under study reached (512) companies, and the sample size was (384) individuals, the questionnaire was distributed to them. The good ones were for statistical analysis (198) questionnaires.

The results showed that there was a significant correlation between the two research variables, and a significant effect of the dimensions of strategic intelligence: (systems thinking , motivation and empowerment, and partnership) in the dimensions of job performance, While the two dimensions (foresight and vision) did not have a significant effect on any aspect of job performance, all of which at a level of significance of 0.01, and The value of (R^2) was 0.21, 0.42, and 0.46 for job performance dimensions (task performance, contextual performance, Creative performance) respectively.

The results also showed that there were significant differences between the opinions of the research sample on its dimensions, due to the type of industry, and these differences were in favor of the chemical and pharmaceutical industries first, then the textile industries second, while these differences were not statistically significant in other industries.

Key terms: strategic intelligence, job performance, industrial firms.

* Human Resources Management– College of Commerce –Mansoura University – Egypt

** Business Administration Department – College of Administrative Sciences – Seiyun University Hadhramout – Yemen

المقدمة:

وقد شهد الذكاء الاستراتيجي في نهايات القرن العشرين اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والممارسين (McDowell, 2009)؛ إلا أنه لا تزال هناك فجوات بحثية وعملية في تأثير الذكاء الاستراتيجي (أداة إدارية استراتيجية) في أداء الأعمال (Boikanyo, 2016)؛ فهل يسهم الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بمدينة دمياط الجديدة في مصر؟ ذلك ما يسعى هذا البحث للإجابة عنه.

أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

أ- الذكاء الاستراتيجي (Strategic intelligence):
1- مفهوم الذكاء الاستراتيجي: أصبحت المعرفة والمعلومات مكونات حيوية في خلق الثروة للمنظمات، في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة اليوم (Ahmadi, Baei & Sharifii, 2018)، ومن هذه الخلفية تشكل الذكاء كإطار للعمل والبحث في الشركات التي تطمح إلى تحسين قدرتها التنافسية (López-Robles, Otegi-Olaso, Gómez & Cobo, 2019)، ولقد حظي باهتمام كبير في منظمات الأعمال، وتعددت تسمياته المضافة إلى الإدارة أو المنظمة، فهناك الذكاء التنظيمي والذكاء الإداري وذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وغيرها، وكلها تحتل مفهوم الذكاء فيما يخص الجوانب الإدارية والمنظمية. وأحدث ما ظهر من ذلك هو مفهوم الذكاء الاستراتيجي، الذي يُعرّف بأنه: نظام مفاهيمي للقدرات القيادية الكفيلة بتمكين القائد من فهم وصياغة المستقبل، وهذه القدرات هي: الاستشراف، والتفكير بالنظم، والرؤية، والدفع والتمكين،

يُعدُّ الأداء معياراً محورياً لتقييم النجاح والاستمرار، سواءً على الصعيد الشخصي أم المنظمي، فتحقيق أداء أفضل يعني تحقيق نجاح أكبر.

وفي النظرية التنظيمية تساعد زيادة الأداء على ضمان البقاء، وأداء الموظفين هو المحدد الأساسي للنجاح التنظيمي؛ ومن ثم أصبح تحقيق مستوى عالٍ منه، هو هدف رئيس للمنظمات في بيئة الأعمال التنافسية الحالية (Alnawafleh, Halim & Tambi, 2018).

وقد برز الذكاء بوصفه أحد المتغيرات الحاسمة للنجاح في عالم الأعمال المتغير والمتزايد التعقيد (Agnello, Ryan & Yusko, 2015)، من خلال توظيفه في منظمات الأعمال، والاستفادة منه في تحقيق أهداف هذه المنظمات، وقد تطورت دراسات وممارسات الذكاء في مجال الأعمال ابتداءً بذكاء الأعمال والذكاء التنظيمي مروراً بالذكاء التنافسي، وغيرها من مفاهيم الذكاء المرتبطة بنشاط منظمات الأعمال. إلا أن القادة اليوم بحاجة لأنواع جديدة من الذكاء إزاء ما يواجهونه من تغييرات سريعة في العصر الحالي المدفوع بالمعرفة (Kirilov, 2019)، ومن ذلك ما أطلق عليه Maccoby اسم (الذكاء الاستراتيجي)، فهو سبب نجاح وريادة الكثير من القادة اليوم، وأداة لتحقيق التقدم والتطوير التنظيمي (Maccoby & Scudder, 2011)؛ إذ يعمل على تحديد الفرص والتحديات المستقبلية، ويضع أفضل السبل للتعامل معها، والتنافس بنجاح لتعظيم نجاح الشركة (Kruger, 2010).

مع بعضها، وفهم كيفية تفاعلها، وكيف يمكن تتم المواءمة بينها لتحقيق أهداف الشركة (Maccoby et al., 2004)، وهو يبدأ بفهمها كلها أولاً، ثم التفكير في دور كل عنصر أو نظام فرعي داخل هذا الكل (Kirilov, 2019). إن الذكاء الاستراتيجي يتطلب من القائد عند اتخاذ القرار أن يرى الشركة كشجرة عملاقة مترابطة الفروع، بحيث يفكر في كل الفروع في آن واحد، وكأنه يحرك مائة قطعة على رقعة شطرنج متعددة الأبعاد في الوقت نفسه، والتحدي يكمن في مواءمة كل تلك الأجزاء في استراتيجية متماسكة (Maccoby et al., 2004). ويعمل التفكير بالنظم على تطوير رؤية بانورامية للتفاعلات، وبناء فهم أوسع للصورة، وتشير الدلائل التجريبية إلى أن التفكير بالنظم يؤثر تأثيراً قوياً في الفعالية التنظيمية والأداء التنظيمي، ووجد الباحثان علاقة قوية بين التفكير بالنظم والتعامل مع المشاكل التنظيمية الاستراتيجية (Akhtar, Awan, Naveed & Ismail, 2018).

(3) الرؤية (Vision): الرؤية هي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء الشركة (Maccoby et al., 2004). وهي تأكيد ذهني لصورة الشركة في المستقبل، تساعد على إلهام الأطراف المعنية في الشركة (Castro & Lohmann, 2014)، وإن أحد الجوانب المهمة للقائد هي قدرته على تطوير رؤية مشتركة مستدامة (Boyatzis & Soler, 2012)، والذكاء الاستراتيجي

والشراكة (Maccoby & Scudder, 2011)، وعدّه (Seitovirta 2011) أداة بيد قادة المنظمات تمكنهم من التنبؤ بالأحداث المستقبلية والاستعداد لها، وتعطيهم القدرة على تصور استراتيجيات لمواجهة التحديات. أبعاد الذكاء الاستراتيجي: استناداً إلى (Maccoby et al., 2013) فإن للذكاء الاستراتيجي خمسة أبعاد، هي: الاستشراف، والرؤية، والتفكير بالنظم، والدفع والتمكين، والشراكة، وذلك ما اعتمده الباحثان، وفيما يلي استعراض لهذه الأبعاد:

(1) الاستشراف/التبصر (Foresight): وهو القدرة على استيعاب القوى التي تشكل المستقبل، واستشعار اتجاهات المتغيرات البيئية، وإدراك الفرص والتهديدات ذات الصلة، والتي قد تؤثر في عمل الشركة (Maccoby et al., 2015; 2004)، ويختلف الاستشراف عن التنبؤ بالمستقبل في أن الاستشراف يجمع بين: المعرفة الأساسية، ومراقبة بيئة الأعمال، وتفسير الاتجاهات والأنماط البيئية العالمية (Maccoby, 2015). ويعدّ الاستشراف أداة مهمة في وضع استراتيجيات البحث والإبداع إذ يوفر إمكانيات هائلة لتوليد معرفة أفضل عن الارتباط بين مختلف العناصر الفاعلة والتحديات والفرص الناشئة عن ذلك على المدى الطويل، فضلاً عن أنه نقطة الدخول في عملية تشكيل المستقبل (Becker, 2002).

(2) التفكير بالنظم (Systems Thinking): وهو القدرة على توليف عناصر متباينة ودمجها

(أسباب/مكافآت/علاقات/مسؤوليات)، والذكاء الاستراتيجي يتطلب فهم ما يحفز الموظف باستخدام كل (4R's). حيث إن فهم (4R's) وتطبيقه يوجد بيئة محفزة ومتعاونة، تشعر الأفراد بالرضا عن أنفسهم وعن ماذا يفعلون، فعندما تكون المسؤوليات واضحة فليس هناك مجال لغموض المهمة، وعندما تكون العلاقات ايجابية فليس هناك مجال للصراع، وعندما تكون المكافآت مناسبة فليس هناك مجال للشعور بالظلم، وعندما تكون أسباب المهمة مقنعة وذات مغزى فليس هناك مجال للتهاون أو التهمك (Maccoby & Scudder, 2011;) (Maccoby et al., 2004).

(5) الشراكة (Partnership): وهي القدرة على إقامة علاقات عمل مثمرة داخلياً وخارجياً، على أساس الثقة المتبادلة والفلسفة المشتركة وتقاسم المخاطر والمكافآت (Maccoby et al., 2013)، ويؤكد Maccoby et al. (2013; 2004) أن الشراكة (عنصرًا من عناصر الذكاء الاستراتيجي) تتم في اتجاهين: شراكة مع المنظمات وشراكة مع الأفراد. وإن الشراكة بين المنظمات ليست مجرد الربط الشبكي أو تبادل المعلومات فقط، بل تنطوي على التعاون ودرجات متفاوتة من الثقة على أساس أهداف العمل المشترك، والمنظمات اليوم تتحرك نحو أعلى أشكال ومستويات الشراكة بإقامة شراكات استراتيجية معقدة وأكثر نضجاً وقيمة. وعند الدخول في شراكات خارجية، فإن القادة الأذكياء

يتطلب إشراك كل الأطراف في تطوير هذه الرؤية للاستفادة من أفكارهم وحتى يتغير عملهم وفقاً لها (Maccoby et al., 2004)، وقوة القائد تكمن في قدرته على ترسيخ إيمان الأتباع بهذه الرؤية، وترجمتها إلى واقع وممارسة، والحفاظ على ذلك (Castro & Lohmann, 2014). ومن المفارقات أن القادة والمديرين يعرفون في كثير من الأحيان أهمية تطوير رؤية مشتركة، ولكنهم غالباً لا يعطون الوقت الكافي لبلورة صياغتها. وقد أظهرت الدراسات أن الرؤية الإيجابية تساعد في توجيه السلوك المستقبلي للأداء، كما أنها محفزة لزيادة المشاركة التنظيمية لأعضاء الفريق (Boyatzis & Soler, 2012).

(4) الدفع والتمكين (Motivating and Empowerment): واحدة من أكثر الجوانب تحدياً للإدارة هو كيفية تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية. فالتحفيز هو القدرة على دفع العاملين للإيمان بهدف عام يجمعهم، وتنفيذ الرؤى والتصورات (Maccoby et al., 2004). وطور Maccoby et al. (2015; 2004) طرق مختلفة لتحفيز الناس من خلال فكرة الدافع الذكي جزءاً من الذكاء الاستراتيجي؛ إذ حدد للتحفيز أربعة عناصر يستخدمها القائد لاكتساب حماس الأفراد (الأتباع) وتعاونهم، يرمز لها بـ (4R's) وهي: Reasons/Rewards/Relationships/Responsibilities

بشكل فعال، ويتم الحكم على هذا الأداء من خلال معايير محددة تستخدم لقياس الأداء. 2- أبعاد الأداء الوظيفي: تاريخياً، يُعدّ الأداء الوظيفي مفهوم أحادي البعد، ينحصر فيما يسمى بـ (أداء المهام)، بل اعتبره البعض مرادفاً له Kahya, (2009)؛ إلا أنه شهد بعد ذلك تطوراً مفاهيمياً وتنظيرياً، فتمت بنى نماذج متعددة الأبعاد له، وأصبح مفهوماً متعدد الأبعاد؛ وفي هذا البحث تمت دراسته من خلال ثلاثة أبعاد هي: أداء المهام والأداء السياقي والأداء الابتكاري، وفيما يلي استعراض لها:

1) أداء المهام (Task Performance): يُعدّ أداء المهام من أكثر أبعاد الأداء الوظيفي انتشاراً (Motowidlo & Van, 1994, Scotter), فهو الجانب الأهم من جوانب أداء العمل، بل عدّه بعضهم مرادفاً للأداء الوظيفي الأساسي (Kahya, 2009)، ويقصد به أداء الموظف لواجبات وظيفته كما هي محددة في الوصف الوظيفي (Rotundo & Sackett, 2002)، ويعرف (Chughtahi, 2008) أداء المهام بأنه: أداء المهمة الذي يتعلق بجميع الأنشطة التي تتألف من المتطلبات الوظيفية الرسمية للموظفين (Kiyani, Ayupp & Rasool, 2018)، وهي إما أن تكون أنشطة تسهم بشكل مباشر في أداء النشاط الأساسي للشركة، أو أنشطة تساهم بشكل غير مباشر في ذلك، مثل: توفير الخدمات اللازمة، والتخطيط والتنسيق والإشراف، والتي تمكن الشركة من العمل بفعالية وكفاءة

استراتيجياً يبحثون عن الشراكات والتحالفات التي تضيف قيمة لتعزيز الرؤية، وليس مجرد شراكات تضيف حجماً حسب. أما الشراكة بين الأفراد، فتحدث عندما يدرك هؤلاء الأفراد أن مواهبهم وقدراتهم توفر شيئاً ما لهم كلهم، لم يكن متوفراً عندما يعمل كل منهم بشكل مستقل، فقرروا مساعدة بعضهم. ولقد أوضح (Maccoby, 2015) أن المعلومات الاستراتيجية غالباً ما تكون بعيدة عن متناول الفرد، ومن ثم يحتاج القادة إلى تطوير علاقات شراكة مختلفة داخل الشركة وخارجها، وتكوين فريق عمل تغطي قدراته جميع جوانب الذكاء الاستراتيجي. والقادة الفاعلون يدركون أنهم لا يمكن أن يحققوا رؤيتهم بشكل مستقل، وأنهم سيكونون أقوى مع الآخرين (الناس والمنظمات)، ليتكاملوا ويتعاونوا على تحقيق النجاح (Maccoby, 2004; et al., 2013).

ب- الأداء الوظيفي (Jobperformance)

1- مفهوم الأداء الوظيفي: يُعدّ الأداء الوظيفي من أهم محاور النظرية التنظيمية، وأحد أهم المتغيرات الأكثر استخداماً في إدارة الموارد البشرية (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt et al., 2011)، ويعرفه (Jimoh, Olayide and Saheed, 2012) بأنه العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية. ويوضح (Dane and Brummel, 2013) بأن الأداء الوظيفي يُعدّ عن قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله من أجل خدمة الشركة

الإيجابي للشركة، ودعم الشركة في الأوقات الصعبة، وتقديم الاقتراحات من أجل التغيير التنظيمي، أما النوع الثالث: فهو الأداء السياقي المرتبط بمهام الوظيفة (job-task Support)، ويتضمن مثلاً أداء جهد إضافي كتعلم مهارة جديدة من أجل تحسين أداء مهام الوظيفة، وأداء بعض المهام خارج الدور الرئيس ووقت الدوام من أجل تحقيق الأهداف، وتقديم اقتراحات لتحسين ظروف العمل (Chambers, 2016; Johnson, 2001; Brownlee; 1999).

(3) الأداء الابتكاري (Creative Performance): تقليدياً، تمت دراسة الأداء الابتكاري مقتصرًا على صناعات ومهن محددة، وهي التي تقدم منتجات مبتكرة للأسواق، ولكن الباحثين يدعون الآن إلى أن هناك مجالاً للابتكار في جميع المهن وفي كل الصناعات والمنظمات، وهو أمر مرغوب فيه لجميع العاملين، بل ويجادل بعضهم على أن الابتكار جزء من الأداء الوظيفي لأي وظيفة، ففي معظم الوظائف يمكن للموظفين إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل، أو وضع إجراءات جديدة لإنجاز العمل؛ إلا أن مستوى الابتكار المطلوب يمكن أن يختلف من وظيفة لأخرى تبعاً لطبيعة الوظيفة والمهمة، فجميع الوظائف فيها جانب ابتكاري (Reaves, 2015)، وغالباً ما يُعرّف الابتكار بأنه الشيء الجديد من نوعه والمفيد للتكيف، ويعرف تنظيمياً بأنه إنتاج أفكار وحلول وعمليات جديدة (Runco, 2007)،

(Motowidlo, Borman & Schmit, 1997).
(2) الأداء السياقي (Contextual Performance) يُقصد بالأداء السياقي تلك السلوكيات والجهود الفردية التي لا تتصل مباشرة بإنجاز مهام وواجبات الوظيفة، ولكنها تعزز بيئة العمل الإيجابية (Kahya, 2009)، فهي سلوكيات خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، وغير موجودة في الوصف الوظيفي، ولا يلتزم الموظف بأدائها رسمياً ولا يعاقب على ذلك (Johnson, 2001; Brownlee, 1999؛ إلا أنها سلوكيات مهمة لأنها تسهم في تشكيل الثقافة وتحسين المناخ التنظيمي والنفسي والاجتماعي داخل الشركة، مما يؤثر إيجابياً على أداء المهام (Rotundo & Sackett, 2002; Brownlee, 1999; Borman & Motowidlo, 1993). وتصنف سلوكيات الأداء السياقي إلى ثلاثة أنواع، الأول منها: الأداء السياقي المرتبط بالآخرين، ويسمى بالدعم الشخصي (personal support)، ويشمل سلوكيات مثل مساعدة الزملاء من خلال تقديم الاقتراحات، والتدريب، وتبادل المعرفة، وحتى أداء بعض مهامهم، وكذلك مساعدة الموظفين الجدد بالعمل، والنوع الثاني: هو الأداء السياقي التنظيمي ويسمى بالدعم التنظيمي (organizational support)، ويتضمن سلوكيات مثل حضور الاجتماعات الطوعية واتباع القواعد التنظيمية، والمستوى المرتفع من الإنتماء، والتمثيل والدفاع والترويج

إلى مزيد من البحث والتحليل العلمي. وفي ضوء هذه الفجوة البحثية فالتساؤل الرئيس للبحث هو: هل يسهم الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة؟ وينقسم هذا التساؤل الرئيس إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1) ما مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات محل البحث ونواجمهم؟
- 2) ما مستوى الأداء الوظيفي في الشركات محل البحث؟
- 3) ما تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) في أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، والأداء الابتكاري).
- 4) هل توجد فروق معنوية بين آراء المديرين ونواجمهم في الشركات محل البحث حول أبعاد متغيرات البحث: الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) والأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، والأداء الابتكاري)، تعود لنوع الصناعة الذي تزاوله الشركة.

ثالثاً: فروض البحث:

يُعد البحث في معرفة الخصائص الشخصية التي تضمن الأداء الأمثل في العمل، من أبرز الاهتمامات الرئيسة لإدارة الموارد البشرية (Sastre Castillo & Danvila Del Valle, 2017)، وتؤدي الروابط بين هذه المؤشرات (مثل الذكاء) والنتائج (مثل الأداء الوظيفي) دوراً مهماً في فهم سلوكيات العمل (Ones et al., 2012)، ويعتقد غالبية علماء النفس التنظيمي كما أشار (Murphy et al., 2003) أن الذكاء ستزداد أهميته لأن متطلبات الأداء الوظيفي الناجح تزداد تعقيداً (Patton, 2015). وفي حين تم اعتبار الذكاء العام مؤشراً قوياً للأداء في بيئات

في حين يعرف الأداء الابتكاري بأنه توليد أفكار أو منتجات أو إجراءات جديدة مفيدة للشركة (Alge, Ballinger, Tangirala & Oakley, 2006)، ويعرف (Arendt, 2006) الأداء الابتكاري كبعد للأداء الوظيفي يشمل سلوكيات ونتائج مبتكرة، مثل: إدخال أفكار جديدة في بيئة العمل بطريقة منهجية، أو إيجاد حلول جذرية للمشاكل، ويعرفه (De Stobbeleir, Ashford & Buyens, 2011) بأنه توليد الموظفين لأفكار جديدة ومفيدة بشأن عمليات وإجراءات العمل. وقد أظهرت الأبحاث أن الأفراد المبتكرين يميلون إلى أن يكونوا أكثر مرونة في استيعاب المعلومات، وأن يكونوا أعلى في مستويات الدافع الذاتي للابتكار بشكل واضح، وأكثر انفتاحاً على التجارب الجديدة (De Stobbeleir et al., 2011).

ثانياً: الفجوة البحثية:

لاحظ الباحثان وجود العديد من الدراسات التي تناولت علاقة الذكاء بمختلف أشكاله مع الأداء الوظيفي؛ فيما عدا دراسات الذكاء الاستراتيجي (التي رغم ندرتها) فقد تناولته مع أشكال ومستويات الأداء الأخرى غير الأداء الوظيفي؛ باستثناء دراسة واحدة (keikha, 2016) اطلع عليها الباحثان تناولت أثر الذكاء الاستراتيجي في أداء الموظفين؛ وبناء على ذلك توجد ندرة واضحة في دراسة علاقة الذكاء الاستراتيجي بالأداء الوظيفي؛ وبناءً على ذلك يصعب معرفة نوع تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي وقوته في الأداء الوظيفي من خلال دراسة واحدة، فذلك يحتاج

Jyoti & (Avarsin, 2016)، والذكاء الثقافي (Kour, 2014).

وفيما يخص الذكاء الاستراتيجي، فقد توصل (2016) Boikanyo إلى وجود علاقة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي وأداء الأعمال؛ في حين أثبتت دراسة (Rahmatian and PourKiani, 2013) ، ودراسة (Maccoby and Scudder, 2011) إلى أن الذكاء الاستراتيجي للمدير له دور في تحسين أداء الشركة ومستوى نجاحها. وأما فيما يخص علاقة الذكاء الاستراتيجي بالأداء الوظيفي على وجه التحديد، فلم يعثر الباحثان إلا على دراسة واحدة، وهي دراسة (2016) keikha التي تناولت علاقة الذكاء الاستراتيجي للمديرين بأداء الموظفين في البنوك الخاصة، حيث أشارت نتائجها إلى تأثيرات هامة وإيجابية للذكاء للمديرين الاستراتيجي في تحسين أداء الموظفين.

H2B: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) في الأداء السياقي.

H2C: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) في الأداء الابتكاري.

H3: توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث في أبعاد متغيري البحث (الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي)، تعود إلى نوع الصناعة في الشركات محل البحث.

رابعاً أهمية البحث: تلخص أهمية هذا البحث في النقاط الآتية:

متنوعة (Schmidt & Hunter, 1998)، فإن الباحثين أشاروا أيضاً إلى أن هناك أشكالاً أخرى للذكاء، هي أكثر تحديداً وأهمية في شرح الأداء وتفسيره؛ فهناك اهتمام متزايد بالذكاء العاطفي والذكاء الروحي والذكاء الثقافي وغيرها، وتثبت البحوث وجود روابط مهمة لها مع الأداء.

إذ أثبتت الدراسات ارتباط الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) إيجابياً بالأداء الوظيفي. فقد توصلت دراسة (2017) Sastre Castillo and Danvila Del Valle إلى وجود علاقة طردية بين الأداء الأفضل وزيادة الذكاء العاطفي؛ في حين وجد Dhani and Sharma (2017) تأثيراً إيجابياً للذكاء العاطفي في الأداء الوظيفي. ومن ناحية أخرى يرتبط الأداء الوظيفي بعلاقة تأثير إيجابية مع الذكاء الروحي (Jasour & وبناء على ما سبق يمكن صياغة فروض البحث على النحو الآتي:

H1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الأداء الوظيفي في الشركات محل البحث.

H2: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) في أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء الابتكاري)، وينقسم هذا الفرض على ثلاثة فروض فرعية، هي:

H2A: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) في أداء المهام.

- (1) المساهمة في سد الفجوة البحثية المتمثلة في صعوبة معرفة نوع العلاقة وقوتها بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي.
- (2) تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي.
- (3) تقديم إطار علمي للمديرين في الشركات محل البحث يبين لهم مفهوم وعناصر الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي، ويوضح كيف تطور الشركات أداء موظفيها من خلال الذكاء الاستراتيجي.
- (4) فتح مجالات أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للمتغيرات التي تناولها البحث، من خلال النتائج والتوصيات التي سيخرج بها.

خامساً أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- (1) التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات محل البحث ونواهم.
- (2) التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في الشركات محل البحث.
- (3) بيان علاقة الارتباط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الأداء الوظيفي في الشركات محل البحث.

سادساً الطريقة البحثية:

أ- **منهج البحث:** يتبع هذا البحث المنهج الاستنباطي في البحث، الذي هو عملية استنتاجية تقوم على المسببات، من خلال الاستناد إلى النظريات أو المفاهيم أو الدراسات السابقة لبناء الإطار النظري للبحث، وتبرير العلاقات بين متغيرات وأبعاد الظاهرة وشرحها، ثم التعميم المنطقي للحقائق.

ب- **مجتمع البحث وعينته:**

1- **مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث في جميع مديري الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة ونواهم، وقد تعذر على الباحثين الحصول على إحصائية بهم؛ لعدم توافرها لدى الجهات الرسمية ذات الاختصاص، فضلاً عن تعذر الحصول عليها من الشركات محل البحث؛ في حين توافرت إحصائية بهذه الشركات، حيث بلغ عددها (512) شركة، وفقاً لإحصائية 2018م، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع هذه الشركات حسب نوع الصناعة.

جدول رقم (1): عدد الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة بالمنطقة الصناعية بدمياط الجديدة موزعة وفقاً لنوع الصناعة

م	نوع الصناعة	عدد الشركات المنتجة	النسبة	حصة العينة
1	صناعات خشبية	158	30.85	118
2	صناعات غذائية	63	12.30	47
3	صناعات معدنية وميكانيكية	26	5.08	20
4	صناعات مواد البناء	26	5.08	20
5	صناعات بلاستيكية	44	8.59	33
6	صناعات كهربائية وهندسية	6	1.17	5
7	صناعات ورقية	3	0.60	2
8	صناعات الغزل والنسيج	12	2.34	9

18	4.69	24	صناعات كيميائية وأدوية	9
112	29.30	150	صناعات متنوعة	10
384	100 %	512	الإجمالي	

وكل تلك القياسات كانت بمقياس ليكرت الرباعي (دائماً/أحياناً/نادراً/لا يحدث)، الذي تتراوح درجاته (من 4 إلى 1) لقياس الوزن لكل عبارة في تلك المقاييس، وذلك تجنباً لتحيز الوسط في المقاييس الفردية.

وقد بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة (220) استثماراً، بنسبة استجابة 57%، في حين بلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (198) استثماراً، وذلك يُعدّ مقبولاً بحثياً وإحصائياً (Saunders, Thornhill & Lewis, 2009).

هـ- ثبات أداة البحث: يشير الثبات Reliability إلى مدى الموثوقية في المقياس لتحقيق النتائج نفسها عند إعادة استخدامه مرة أخرى، بعد مدة من الزمن، لنفس المستقصى منهم نفسه وفي ظروف الاختبار الأول نفسها؛ ويمكن تقييم ذلك بعدة طرق، أهمها طريقة الاتساق الداخلي التي تركز على تجانس العناصر داخل المقياس الواحد، ويتم معرفة ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach alpha Coefficient وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً لهذا الغرض، وفقاً (2010) Hair, Black, Babin & Anderson فإنه يجب ألا يقل معامل ألفا كرونباخ عن (0.70)، حتى يكون المقياس مقبولاً من حيث الاتساق والتجانس الداخلي بين عناصره، ومن ثمّ ثبات وموثوقية نتائجه.

2- عينة البحث: لعدم معلومية حجم المجتمع، ولتوافر تصنيف للشركات محل البحث حسب نوع الصناعة (جدول رقم 1)، فإن الباحثين قد اتبعوا أسلوب العينة الحصصية (Quota) لمناسبتها في مثل هذه الحالات، وقد لجأ الباحثان إلى معادلة تحديد حجم العينة في المجتمع غير المعلوم، عند مستوى ثقة (95%) وحدود خطأ (5%)؛ وقد بلغ حجم العينة (384) مفردة، وتمثلت وحدة المعاينة في مديري الشركات محل البحث ونوابهم.

ج- قياس متغيرات البحث: تم الاعتماد على مقياس Maccoby et al. (2013) لقياس أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)؛ وبالنسبة للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد، هي: (أداء المهام، الأداء السياقي، والأداء الابتكاري)، فقد تم قياس بعد أداء المهام وفقاً لمقياس Williams and Anderson (1991)؛ وتم استخدام مقياس Lee and Allen (2002) لقياس بعد الأداء السياقي، وأخيراً تم استخدام مقياس Zhou and George (2001) لقياس الأداء الابتكاري.

د- أداة البحث: اعتمد الباحثان في جمع البيانات الميدانية للبحث من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء، قاموا بإعدادها لذلك الغرض بالاعتماد على الدراسات السابقة، وقد تضمنت تلك القائمة عبارات لقياس أبعاد متغيرات البحث، ووجهت للمديرين ونوابهم في الشركات محل البحث،

جدول رقم (2): ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

المعامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد
0.931	8	الاستشراف
0.847	8	التفكير بالنظم
0.872	8	الرؤية
0.896	10	الدفع والتمكين
0.895	9	الشراكة
0.915	5	أداء المهام
0.930	11	الأداء السياقي
0.948	10	الأداء الابتكاري

أ- خصائص عينة البحث: فيما يأتي بيان بتوزيع مفردات العينة، وفقاً لنوع الصناعة في الشركات محل البحث. من الجدول رقم (2)، تظهر نتائج اختبار الثبات لأبعاد متغيرات البحث أن قيم ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.948) و (0.847)، وكلها عالية، وتنطبق عليها المعايير المقبولة إحصائياً.

سابعاً تحليل البيانات والنتائج:

جدول رقم (3): توزيع مفردات عينة البحث وفقاً لنوع الصناعة

النسبة المئوية	العدد	نوع الصناعة
17.7 %	35	صناعات خشبية
4.5 %	9	صناعات غذائية
9.6 %	19	صناعات معدنية وميكانيكية
7.1 %	14	صناعات مواد البناء
10.1 %	20	صناعات بلاستيكية
2.5 %	5	صناعات كهربائية وهندسية
1 %	2	صناعات ورقية
5.1 %	10	صناعات الغزل والنسيج
18.2 %	36	صناعات كيميائية وأدوية
24.2 %	48	صناعات متنوعة
100 %	198	الإجمالي

يتضح أن أكبر نسبة في عينة البحث كانت من نصيب الصناعات المتنوعة بواقع (24.2%)،

يعرض الجدول رقم (3) مفردات عينة البحث موزعة وفقاً لنوع الصناعة الذي تنتمي إليه، ومنه

ب- التحليل الوصفي للبيانات: قام الباحثان بإجراء تحليل وصفي لمتغيرات البحث، لمعرفة آراء مديري الشركات ونواجمهم في أبعاد البحث ومتغيراته، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

يليهما الصناعات الكيماوية والأدوية بنسبة (18.2%)، ثم الصناعات الخشبية بنسبة (17.7%)؛ في حين كانت أقل النسب من نصيب الصناعات الغذائية بواقع (4.5%)، يليها الصناعات الكهربائية والهندسية (2.5%)، ثم الصناعات الورقية بنسبة (1%) من حجم عينة البحث.

جدول رقم (4): نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
.489	3.35	الاستشراف
.489	3.30	التفكير بالنظم
.490	3.32	الرؤية
.493	3.20	الدفع والتمكين
.533	3.16	الشراكة
.428	3.26	الذكاء الاستراتيجي
.656	3.15	أداء المهام
.571	3.06	الأداء السياقي
.657	2.97	الأداء الابتكاري
.568	3.06	الأداء الوظيفي

ويتضح من الجدول رقم (4) ما يأتي:

وذلك لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات؛ في حين بلغ أقل وسط حسابي (3.16) بانحراف معياري (.489)، وذلك بعد (الشراكة)، وهو مرتفع المستوى، ويدل على اهتمام المديرين في الشركات محل البحث ونواجمهم بمبدأ الشراكة الداخلية والخارجية في نشاط شركاتهم.

2- بلغ الوسط الحسابي العام للأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة (3.06)، من وجهة نظر مديريها ونواجمهم، وذلك يشير إلى مستوى مرتفع، وبانحراف معياري (.568)، وقد كان لبعدها (أداء المهام) الوسط الحسابي الأعلى (3.15) بانحراف

1- بلغ الوسط الحسابي العام للذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات محل البحث ونواجمهم (3.26) وهو يشير إلى التوافر بشكل مرتفع، وبانحراف معياري (.428)، وتراوح متوسطات أبعاد الذكاء الاستراتيجي ما بين (3.35) و (3.16) درجة على درجات مقياس ليكرت الرباعي، حيث حقق بعد (الاستشراف) أكبر وسط حسابي (3.35) بانحراف معياري (.489)، ويدل ذلك على أن المديرين في الشركات محل البحث ونواجمهم لديهم اهتمام مرتفع باستشراف المستقبل من خلال مراقبة التوجهات المستقبلية في بيئة الشركة،

1- تحليل الارتباط بين أبعاد متغيري البحث: قام الباحثان بتحليل العلاقة بين أبعاد متغيري البحث انطلاقاً من الفرض الأول، الذي ينص على أنه: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الأداء الوظيفي في الشركات محل البحث، واختبار صحة هذه الفرض، تم قياس هذه العلاقة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين جميع الأبعاد، وأظهر التحليل الإحصائي نتائج هذه العلاقة في مصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول رقم (5).

ج- اختبار فروض البحث:

جدول رقم (5): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث

الأبعاد	الاستشراف	الرؤية	التفكير بالنظم	الدفع والتمكين	الشراكة	أداء المهام	الأداء السياقي	الأداء الابتكاري
الاستشراف	1							
الرؤية	.736**	1						
التفكير بالنظم	.694**	.806**	1					
الدفع والتمكين	.596**	.692**	.726**	1				
الشراكة	.550**	.666**	.645**	.608**	1			
أداء المهام	.484**	.562**	.587**	.541**	.646**	1		
الأداء السياقي	.419**	.504**	.549**	.606**	.581**	.717**	1	
الأداء الابتكاري	.476**	.554**	.612**	.604**	.605**	.694**	.774**	1

ويتضح من الجدول رقم (5) ما يأتي:

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.01)، بدرجات ارتباط متوسطة ومرتفعة، تراوحت بين (0.06) و (0.55)، وهي تشير إلى عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغير نفسه؛ فالرؤية والتفكير

بالنظم أقوى الأبعاد ترابطاً بدرجة ارتباط مرتفعة بلغت (0.806)؛ والاستشراف والشراكة أقل الأبعاد ترابطاً بدرجة ارتباط متوسطة بلغت (0.550).

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) وأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) عند مستوى معنوية (0.01)، بدرجات ارتباط متوسطة، تراوحت بين (0.646) و (0.419)، فالشراكة أقوى الأبعاد ارتباطاً بأداء المهام (0.646)، والاستشراف أقل الأبعاد ارتباطاً بالأداء السياقي (0.419)، وكلها درجات ارتباط متوسطة مقبولة إحصائياً.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.01)، بدرجات ارتباط مرتفعة، تراوحت بين (0.646) و (0.419)، وهي تشير إلى عدم وجود تداخل بين أبعاد نفس المتغير؛ فالأداء السياقي والأداء الابتكاري أقوى الأبعاد ارتباطاً بدرجة ارتباط مرتفعة بلغت (0.774)؛ وأداء المهام والأداء الابتكاري أقل الأبعاد ارتباطاً بدرجة ارتباط بلغت (0.694).

وبناءً على هذه النتائج، يتضح وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد البحث، ومن تمّ ثبوت صحة الفرض الأول للبحث، الذي ينص على أنه: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الأداء الوظيفي في الشركات محل البحث.

2- تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في أبعاد الأداء الوظيفي: تم حساب تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في أبعاد الأداء الوظيفي، انطلاقاً من الفرض الثاني للبحث وتفرعاته، والذي ينص على أنه:

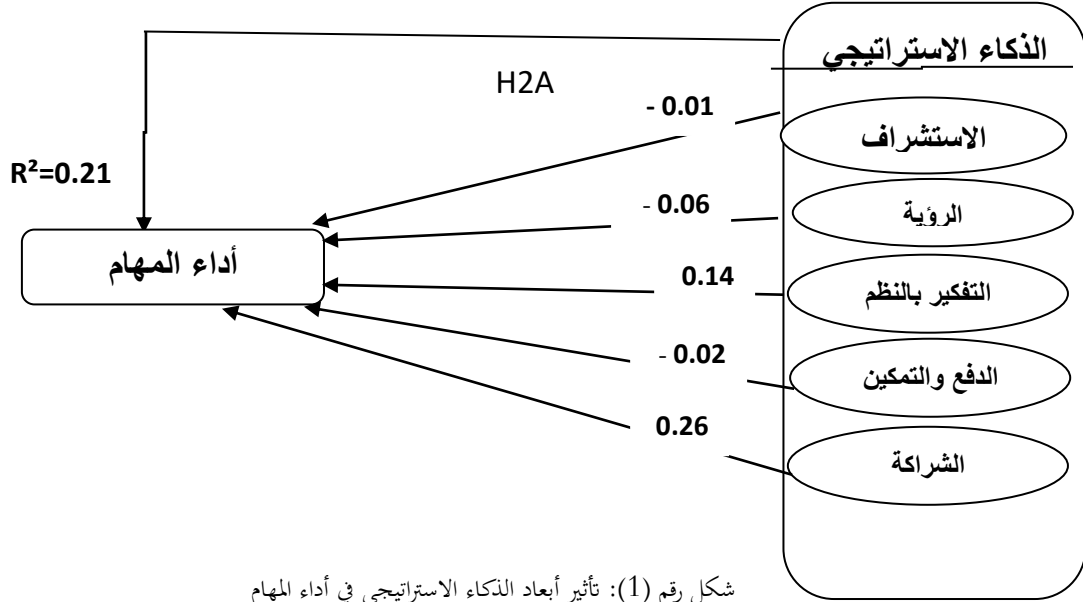
H2: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) في أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء الابتكاري).

وقد تم اختبار صحة هذا الفرض من خلال تحليل الانحدار المتعدد، فكانت نتائج التحليل الإحصائي على وفق الفروض الفرعية، كما يأتي:

H2A: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بالنظم، الرؤية، الدفع والتمكين، الشراكة) في أداء المهام.

جدول رقم (6) تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في أداء المهام

النتيجة	R ²	P-Value	معامل الانحدار	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرض
غير معنوي	-0.007	0.42	-0.01	أداء المهام	الاستشراف	H2A
غير معنوي	-0.03	0.21	-0.06		الرؤية	
معنوي	0.08	0.02	0.14		التفكير بالنظم	
غير معنوي	-0.01	0.39	-0.02		الدفع والتمكين	
معنوي	0.17	0.01 >	0.26		الشراكة	



تظهر نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (6) تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في بعد أداء المهام؛ إذ أظهرت بُعدا الشراكة والتفكير بالنظم تأثيراً إيجابياً معنوياً في أداء المهام عند مستوى معنوية أقل من 0.05؛ في حين لم يكن لباقي الأبعاد (الاستشراف، الرؤية، الدفع والتمكين) تأثير معنوي في أداء المهام. وأظهرت نتائج التحليل ومن الشكل رقم (1) أن قيمة معامل التحديد (R^2) لأداء المهام بلغت (0.21)، وهذا يعني أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات محل البحث ونواجه تفسر ما نسبته 21% من التغير الحاصل في أداء المهام في الشركات محل البحث، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها البحث، يضاف إليها الخطأ العشوائي.

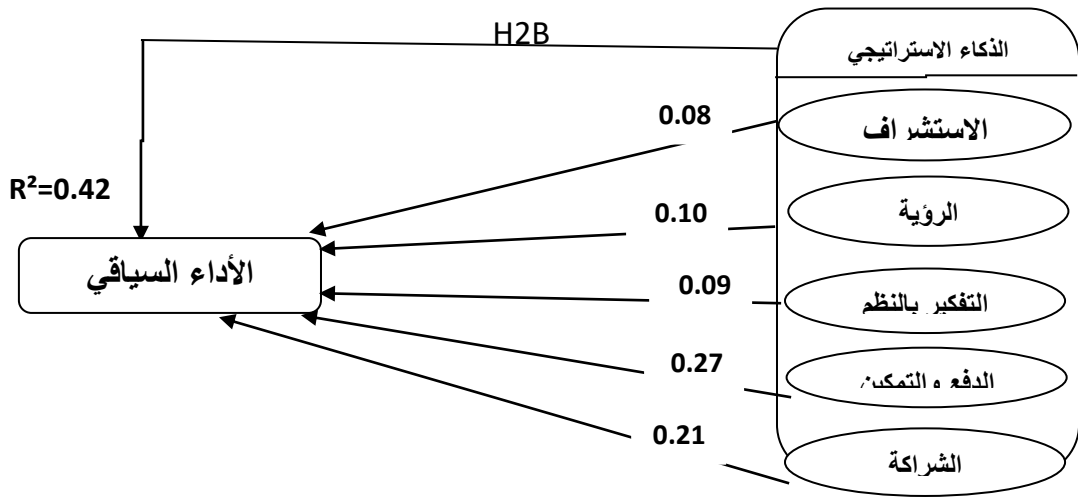
في حين اتضح من النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) للبعدين المؤثرين، إذ أسهم بعد الشراكة بتفسير ما قيمته (0.17) من التغير الحاصل في أداء المهام، بينما ساهم بعد التفكير بالنظم بتفسير (0.08) من التغير في أداء المهام، ومعاملات انحدار (0.26) للأول، و(0.26) للثاني، مما يدل على أهمية هذين البعدين بالنسبة لأداء المهام الوظيفية في الشركات محل البحث.

وبناءً على النتائج السابقة يتبين صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً، والمتعلق بوجود تأثير إيجابي معنوي لبعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي في بعد أداء المهام.

H2B: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والتفكير بالنظم، والرؤية، والدفع والتمكين، والشراكة) في الأداء السياقي.

جدول رقم (7) تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء السياقي

النتيجة	R ²	P-Value	معامل الانحدار	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرض
غير معنوي	0.03	0.14	0.08	الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف	H2B
غير معنوي	0.05	0.08	0.10		الرؤية	
غير معنوي	0.05	0.10	0.09		التفكير بالنظم	
معنوي	0.16	0.01>	0.27		الدفع والتمكين	
معنوي	0.13	0.01>	0.21		الشراكة	



شكل رقم (2): تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء السياقي

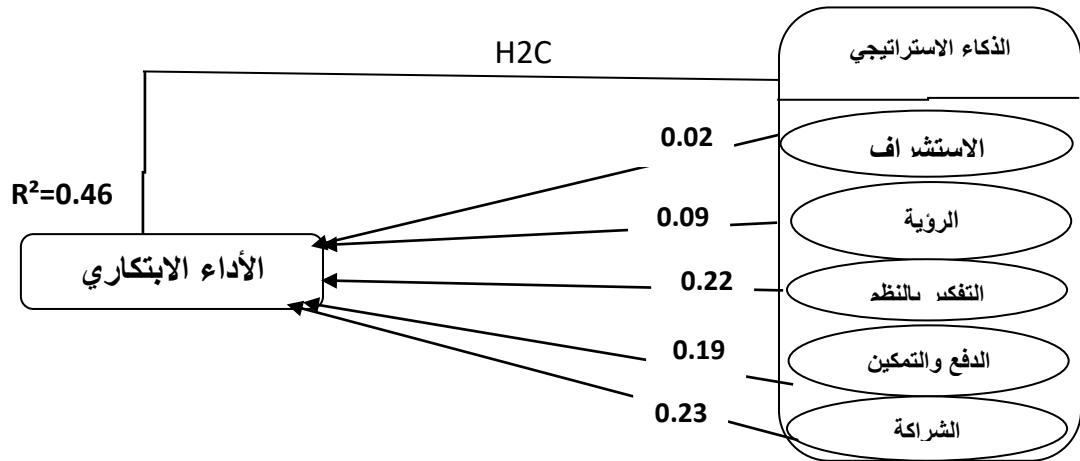
مديري الشركات محل البحث ونواجم تفسر مجتمعة ما نسبته 42% من التغير الحاصل في الأداء السياقي في الشركات محل البحث، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها البحث، يضاف إليها الخطأ العشوائي. واتضح من النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) للبعدين المؤثرين؛ إذ أسهم بعد الدفع والتمكين بتفسير ما قيمته (0.16) من التغير الحاصل في الأداء السياقي، بينما أسهم بعد الشراكة بتفسير (0.13) من التغير في الأداء السياقي، وبمعاملات انحدار (0.27) للأول، و(0.21)

تظهر نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (7) تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في بعد الأداء السياقي، إذ أظهرت بعدا الدفع والتمكين والشراكة تأثيراً إيجابياً معنوياً في الأداء السياقي عند مستوى معنوية أقل من 0.01؛ في حين لم يكن لباقي الأبعاد (الاستشراف، والرؤية، والتفكير بالنظم) تأثير معنوي في الأداء السياقي. وأظهرت نتائج التحليل ومن الشكل رقم (2) أن قيمة معامل التحديد (R^2) للأداء السياقي بلغت (0.42)، وهذا يعني أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى

لثاني، مما يدل على أهمية هذين البعدين بالنسبة للأداء السياقي في الشركات محل البحث. وبناءً على النتائج السابقة يتبين صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً، والمتعلق بوجود تأثير إيجابي معنوي لبعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي في بعد الأداء السياقي.

جدول رقم (8) تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء الابتكاري

النتيجة	R ²	P-Value	معامل الانحدار	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرض
غير معنوي	0.01	0.39	0.02	الأداء الابتكاري	الاستشراف	H2C
غير معنوي	0.05	0.10	0.09		الرؤية	
معنوي	0.14	0.01>	0.22		التفكير بالنظم	
معنوي	0.12	0.01>	0.19		الدفع والتمكين	
معنوي	0.14	0.01>	0.23		الشراكة	



شكل رقم (3): تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء الابتكاري

بلغت (0.46)، وهذا يعني أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات محل البحث ونوابهم تفسر مجتمعة ما نسبته 46% من التغير الحاصل في الأداء الابتكاري في الشركات محل البحث، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها البحث، يضاف إليها الخطأ العشوائي.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (8) تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في بعد الأداء الابتكاري، حيث أظهرت الأبعاد (التفكير بالنظم والدفع والتمكين والشراكة) تأثيراً إيجابياً معنوياً في الأداء الابتكاري عند مستوى معنوية أقل من 0.01؛ في حين لم يكن لبعدي (الاستشراف والرؤية) تأثيراً معنوياً في الأداء الابتكاري. وأظهرت نتائج التحليل ومن الشكل رقم (3) أن قيمة معامل التحديد (R²) للأداء الابتكاري

3- الفروق المعنوية بين آراء العينة وفقاً لنوع الصناعة في الشركات محل البحث:

قام الباحثان بتحليل الفروق المعنوية بين آراء المديرين ونوابهم حول أبعاد متغيري البحث، انطلاقاً من الفرض الرئيسي الثالث، والذي ينص على أنه: توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث حول أبعاد متغيري البحث (الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي)، تعود إلى نوع الصناعة في الشركات محل البحث، وقد تم اختبار صحة هذا الفرض من خلال تحليل التباين في اتجاه واحد (ON WAY ANOVA)، ويعكس الجدول (9) نتائج هذا التحلي

واتضح من النتائج قيم معامل التحديد (R^2) للأبعاد المؤثرة، حيث ساهم بعدي التفكير بالنظم والشراكة كل على حدة بتفسير ما قيمته (0.14) من التغير الحاصل في الأداء الابتكاري، في حين ساهم بعد الدفع والتمكين بتفسير (0.12) من التغير في الأداء الابتكاري، وبمعاملات انحدار (0.22) للأول والثاني، و(0.19) للثالث، مما يدل على أهمية هذه الأبعاد بالنسبة للأداء الابتكاري في الشركات محل البحث. وبناءً على النتائج السابقة يتبين صحة الفرض الفرعي الثالث جزئياً، والمتعلق بوجود تأثير إيجابي معنوي لبعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي في بعد الأداء الابتكاري.

جدول (9): نتائج اختبار ANOVA للفروق بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد المتغيرات وفقاً لنوع الصناعة

الأبعاد	قيمة F	مستوى المعنوية	النتيجة
الاستشراف	5.552	0.00	توجد فروق معنوية
الرؤية	6.922	0.00	توجد فروق معنوية
التفكير بالنظم	7.513	0.00	توجد فروق معنوية
الدفع والتمكين	5.203	0.00	توجد فروق معنوية
الشراكة	5.526	0.00	توجد فروق معنوية
أداء المهام	5.304	0.00	توجد فروق معنوية
الأداء السياقي	4.607	0.00	توجد فروق معنوية
الأداء الابتكاري	5.195	0.00	توجد فروق معنوية

ولمعرفة لصالح أي صناعة تؤول هذه الفروق تم إجراء الاختبار البعدي ل (ON WAY ANOVA) وهو اختبار (شيفيه)، واتضح أن هذه الفروق تؤول في

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (9) وجود فروق معنوية بين متوسطات آراء عينة البحث حول أبعاد (الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي)، وقد تراوحت قيمة (F) لجميع الأبعاد بين (4.607) و (7.513)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

ويرى الباحثان أن عدم تأثير الاستشراف والرؤية في الأداء الوظيفي هو مؤشر لاهتمام الشركات محل البحث بتحقيق عوائد تشغيلية سريعة وقصيرة المدى، على حساب العوائد الاستراتيجية بعيدة المدى؛ إذ إن الاستشراف والرؤية يرتبطان بمستقبل عمل الشركة أكثر من ارتباطهما بالأداء الحالي لها، وذلك الحال يهدد بقاء هذه الشركات ونجاحها على المدى البعيد؛ فرغم أن مستويات الاستشراف والرؤية في الشركات محل البحث مرتفعة، إلا أنه لا يوجد اهتمام بتوجيه الأداء الوظيفي نحو المستقبل للاستفادة من نتائج الاستشراف وتحقيق رؤية الشركة.

وعلى العكس تماماً من (الاستشراف والرؤية) فإن (للشراكة) تأثير إيجابي معنوي مباشر في جميع أبعاد الأداء الوظيفي في الشركات محل البحث، إذ إن جعل الموظفين شركاء وحلفاء النجاح وإكسابهم حق الشراكة، عزز التزامهم بأداء المهام والمسؤوليات المحددة لهم، وساهم في تعزيز بيئة العمل الإيجابية من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية وروح العمل الجماعي، ودفعهم للأداء الابتكاري في مهامهم الوظيفية.

ويؤثر أسلوب (التفكير بالنظم) في (أداء المهام والأداء الابتكاري) تأثيراً إيجابياً معنوياً، فإدارة التفاعلات بين أقسام الشركة، وإعادة النظر دائماً في العلاقات فيما بينها، تؤثر إيجابياً في أداء الموظفين للمهام المنوطة بهم، وأسهم في انسيابية الأفكار والحلول الابتكارية في الأداء بين الأقسام بدون عرقلة أو تعقيد.

وإذ كان (الدفع والتمكين) تأثيراً إيجابياً معنوياً في (الأداء السياقي والأداء الابتكاري) فذلك يعني أن تحفيز وتمكين الموظفين، وتقبل آرائهم، واستغلال نقاط قوتهم، أسهم في تعزيز التعاون والمشاركة وغيرها من السلوكيات السياقية بين الموظفين، وحفزهم على الابتكار في الأداء،

المقام الأول لصالح الصناعات الكيماوية والأدوية، ثم صناعات الغزل والنسيج في المقام الأخير، وذلك في كل الأبعاد؛ في حين لم تكن هذه الفروق ذات أهمية إحصائية في باقي الصناعات. وبناءً على ذلك تثبت صحة الفرض الرئيس الثالث للبحث.

ثامناً مناقشة النتائج:

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي: تبين من اختبار فروض البحث وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع الأبعاد المستقلة والتابعة، وكذلك وجود تأثير معنوي لبعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي في أبعاد الأداء الوظيفي، فقد اتضح أن بعدي الاستشراف والرؤية ليس لهما أي تأثير معنوي في أي من أبعاد الأداء الوظيفي في الشركات محل البحث؛ فلم يكن لاستشراف المستقبل، وتتبع توجهات المتغيرات البيئية، ورؤية الشركة، وتطوير سيناريوهات متبادلة لمواكبة الأحداث المستقبلية، أي تأثير معنوي في الأداء الوظيفي في هذا البحث.

ويرجع الباحثان ذلك إلى ماذهب إليه (Mazurkiewicz, 2004) بأن أنشطة الاستشراف لا تؤدي دائماً إلى تطبيقات ناجحة لنتائجها، وأن ممارسي الاستشراف عادة ما يركزون على تطوير المنهجيات وإجراء تمارين الاستشراف وليس لديهم أي تأثير في تنفيذ النتائج Moqaddamerad, (2014)، علاوة على أن الاستشراف متعلق بالمستقبل أكثر من تعلقه بالأداء الوظيفي الحالي. وكذلك الحال يمكن تفسير عدم تأثير (الرؤية) في أبعاد الأداء الوظيفي بأن المديرين يعرفون في كثير من الأحيان أهمية تطوير رؤية مشتركة، ولكنهم غالباً لا يعطون الوقت الكافي لصياغتها بشكل محدد ودقيق (Boyatzis & Soler, 2012).

وتعني هذه النتيجة أن نوع الصناعة التي تنتمي إليها الشركة له تأثير في ضوء آراء المديرين ونوابهم حول ذلك. ويرر الباحثان ذلك بأن اهتمامات مديري الشركات تتباين تبعاً لنوع الصناعة التي تمارسها كل شركة، الأمر الذي يحدث تأثيراً في إدراكهم للمتغيرات المحيطة بالشركة.

تاسعاً توصيات البحث:

اتضح من نتائج البحث أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي (التفكير بالنظم والدفع والتمكين والشراكة) لها تأثير معنوي إيجابي في أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، والأداء الابتكاري) في الشركات محل البحث، ويوصي الباحثان مديري هذه الشركات ونوابهم في هذا الشأن بما يأتي:

- 1- الاستمرار في انتهاج أسلوب التفكير بالنظم في إدارة شركاتهم بوصفه أسلوباً شاملاً متكاملًا، بدلاً من دراستها بوصفها أجزاء منفصلة، كما هو الحال في التفكير التقليدي.
- 2- النظر في تأثير أي قرار أو إجراء في جميع أجزاء الشركة قبل اتخاذه.
- 3- إعادة النظر باستمرار في فهم العلاقات الداخلية بين أجزاء الشركة.
- 4- ربط المهام الوظيفية بالنتائج النهائية؛ حتى يعمل الموظف من أجل رؤية منطقية له.
- 5- بناء ثقافة تؤدي إلى الانفتاح والعمل بروح الفريق، والتقدير، والاحترام، بشكل يؤدي إلى الاستفادة من الذكاء الاستراتيجي بشكل أفضل.
- 6- تشجيع الآراء المعارضة ووجهات النظر المختلفة للتوصل إلى حلول أفضل للمشكلات التي تواجهها.
- 7- استخدام أخطاء الموظفين غير المقصودة بوصفها فرصة للتعليم، لتشجيعهم على الانفتاح والابتكار.

بافتراح طرق وأساليب جديدة، والمبادرة في حل المشاكل المعترضة، ويتفق ذلك مع دراسة (Chiang 2012) and Hsieh والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للدفع والتمكين في الأداء الوظيفي.

وعلى عكس المتوقع (فالدفع والتمكين) لم يؤثر في (أداء المهام) وفقاً لآراء عينة البحث! وكذلك فإن أسلوب (التفكير بالنظم) لم يكن له تأثير معنوي في (الأداء السياقي)، وفي حدود علم الباحثين لا توجد أي دراسة توصلت إلى هذه النتيجة؛ وتفسيراً لذلك: وحيث أن مستويات الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة مرتفعة في الشركات محل البحث؛ وفي حين أن للبعدين (الدفع والتمكين، والتفكير بالنظم) تأثير في الأداء الابتكاري فيها؛ فإن الباحثين يستنتجان من ذلك أن الشركات محل البحث مهتمة أكثر برفع مستوى الأداء الابتكاري لموظفيها، في الوقت الذي أصبح الموظفون يؤدون مهامهم الوظيفية على وفق المعدلات المطلوبة بشكل طبيعي وتلقائي، فلم يعد للدفع والتمكين تأثيراً في أدائهم لهذه المهام، وكذلك الحال فإن الأداء السياقي وسلوكيات المواطنة التنظيمية تمارس بشكل طبيعي وتلقائي، فلم يعد للتفكير بالنظم تأثيراً في ذلك.

وفي الجمل فإن نتائج هذا البحث تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (keikha 2016) التي تناولت علاقة الذكاء الاستراتيجي للمديرين بأداء الموظفين في البنوك الخاصة، إذ أشارت نتائجها عموماً إلى وجود تأثيرات إيجابية لذكاء المديرين الاستراتيجي في تحسين أداء الموظفين.

وقد تم التوصل إلى وجود فروق معنوية بين آراء المديرين ونوابهم في الشركات محل البحث حول متغيراته، تعود هذه الفروق لنوع الصناعة التي تمارسها الشركة؛

- 8- البحث عن شراكات تضيف قيمة للشركة، داعمة لنقاط القوة ومعوضة لنقاط ضعف الشركة، وليس مجرد شراكات تضيف حجماً حسب.
- 9- ترسيخ ثقافة الشراكة الداخلية بتعميق إدراك الموظفين بأن مواهبهم وقدراتهم توفر شيئاً لهم كلهم، لم يكن متوفراً عندما يعمل كل منهم بشكل مستقل.
- أما بخصوص بعدي الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية) ورغم توافرها في الشركات محل البحث بمستويات مرتفعة، إلا أنهما لم يوظفا بالشكل الصحيح، ولتحقيق ذلك، يوصي الباحثان مديري الشركات محل البحث ونوابهم بما يلي:
- 1- ربط الأداء الوظيفي بنتائج الاستشراف المؤسسي ورؤية الشركة، لصياغة أفضل لمستقبل الشركة.
- 2- عدم التوقف عند نتائج أنشطة الاستشراف؛ بل الاستمرار بعد ذلك في برمجة وإدراج هذه النتائج
- أ- يمكن أن تقوم البحوث المستقبلية بتطبيق متغيري البحث في قطاعات مختلفة.
- ب- يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية متغيري البحث من وجهة نظر الموظفين بدل المديرين.
- ج- يمكن أن تقوم البحوث المستقبلية بدراسة متعمقة عن الاستشراف في الشركات الصناعية وعلاقته بالأداء الوظيفي فيها.
- 3- تشجيع الأقسام المختلفة في الشركة على استشراف المستقبل، ومنحهم صلاحيات أكبر في تخطيط مهامهم وفقاً لما آل إليه الاستشراف.
- 4- تقييم نتائج العمل غير العادية وربطها بالخطط والتوجهات المستقبلية.
- 5- تطوير وبلورة رؤية تشاركية تتفاعل معها كل أقسام الشركة، وإعطاء الوقت الكافي لذلك.
- 6- تحديد مساهمة كل قسم داخل الشركة في تحقيق الرؤية، من خلال ترجمتها في خطة عمل كل قسم.
- 7- اعتماد وترسيخ قيم عملية تساعد في وضع رؤية الشركة موضع التنفيذ وتحقيقها.
- 8- توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق رؤية الشركة.

عاشراً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

- 2- Ahmadi, M., Baei, F., & Sharifii, N. (2018). The Role of the Strategic Intelligence and the Entrepreneurial Behavior in the Organizational Development. *Journal of Industrial Strategic Management*, 2(2), 1-21.
- 3- Akhtar, C. S., Awan, S. H., Naveed, S., & Ismail, K. (2018). A comparative study of the application of systems thinking in achieving organizational effectiveness in Malaysian and Pakistani banks. *International Business Review*, 27(4), 767-776
- 4- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L.

قائمة المراجع

- 1- Agnello, P., Ryan, R., & Yusko, K. P. (2015). Implications of modern intelligence research for assessing intelligence in the workplace. *Human Resource Management Review*, 25(1), 47-55.

- 9- Boyatzis, R. E., & Soler, C. (2012). Vision, leadership and emotional intelligence transforming family business. *Journal of Family Business Management*, 2(1), 23-30.
- 10-Brownlee, A. L. (1999). Motivational effects of accountability and recognition on task and contextual performance. *Doctoral dissertation, Florida University*.
- 11-Castro, R., & Lohmann, G. (2014). Airport branding: Content analysis of vision statements. *Research in Transportation Business and Management*, 10, 4-14.
- 12-Chambers II, R. J. (2016). Evaluating indicators of job performance: Distributions and types of analyses. *Doctoral dissertation, Louisiana Tech University*.
- 13-Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190.
- 14-Dane, E., & Brummel, B. J. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover (2006). Information privacy in organizations: empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221-232.
- 5- Alnawafleh, E. A. T., Halim, M. S. B. A., & Tambi, A. M. B. A. (2018). The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Culture, Motivation and Knowledge Management on Job Performance with Leadership Style as Moderating Variable in the Jordanian Commercial Banks Sector. *Journal of Reviews on Global Economics*, 6, 477-488.
- 6- Becker, P. (2002). Corporate Foresight in Europe: A First Overview. *Institute for Science and Technology Studies, University of Bielefeld, Germany*. Working Paper.
- 7- Boikanyo, D.H. (2016). Investigating the use of strategic intelligence as a management tool in the mining industry. *PhD Thesis, North-West University*.
- 8- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Chapter in N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, 71-98. San Francisco: Jossey-Bass Business & Management Series.

- dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of applied psychology*, 86(5), 984-996.
- 21-Jyoti, J., & Kour, S. (2014). Assessing the cultural intelligence and task performance equation: Mediating role of cultural adjustment. *Cross Cultural Management*, 22(2), 236-258.
- 22-Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 96-104.
- 23-Keikha, A. (2016). Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Private Banks in city of Zahedan). *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 7(3), 263 - 276.
- 24-Kirilov, I. (2019). Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector. *Doctoral dissertation, Walden University*.
- 25-Kiyani, A. A., Ayupp, K., & Rasool, S. (2018). Exploring the construct of task performance of academicians in an Asian context: teaching is different from research. *In Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, Emerald Publishing Limited*, 6(1), 25-38.
- 26-Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. intention. *Human relations*, 67 (1), 105– 128.
- 15-De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831.
- 16-Dhani, P., & Sharma, T. (2017). Effect of Emotional Intelligence on Job Performance of IT employees: A gender study. *Procedia Computer Science*, 122, 180-185.
- 17-Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. 2010. Multivariate data analysis, 7th edition, *New York: Prentice Hall*.
- 18-Jasour, M., & Avarsin, S. M. (2016). The relationship between attributional style and spiritual intelligence and job performance of employees of Tabriz University of Medical Sciences. *Research and Development in Medical Education*, 5(2), 55-61.
- 19-Jimoh, Y. A., Olayide, R., & Saheed, O. (2012). Influence of Leadership Styles and Emotional Intelligence on Job Performance of Local Government Workers in Osun State, Nigeria. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 3(4), 973–996.
- 20-Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance

- improve patient care, decrease costs, and improve population health. *Published by John Wiley and Sons.*
- 33-McDowell, D. (2009). *Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users. Published in the United States of America by Scarecrow Press.*
- 34-Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology, 79(4), 475-480.*
- 35-Motowidlo, S., Borman, W., & Schmit, M. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance, 10 (2), 71-83.*
- 36-Murphy, K. R. (2008). Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance. *Industrial and Organizational Psychology, 1(2), 148-160.*
- 37-Patton, C. B. (2015). Crystallized intelligence and openness to experience: Drawing on intellectual-investment theories to predict job performance longitudinally. *Doctoral dissertation, Louisiana Tech University.*
- 38-Rahmatian, E., & M. PourKiani. (2013). Studying the relationship between level of manager's B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53(8), 856-866.*
- 27-Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology, 87(1), 131-142.*
- 28-López-Robles, J. R., Otegi-Olaso, J. R., Gómez, I. P., & Cobo, M. J. (2019). 30 years of intelligence models in management and business: A bibliometric review. *International Journal of Information Management, 48, 22-38.*
- 29-Maccoby, M. (2015). *Strategic intelligence: Conceptual tools for leading change. New York, NY: Oxford University Press.*
- 30-Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change. *Performance Improvement, 50 (3), 32-40.*
- 31-Maccoby, M., Margolies, R., & Onderick-Harvey, E. (2004). *To Build a Strategy that Works, You Need Strategic Intelligence. Factor in Talent, 1-9.*
- 32-Maccoby, M., Norman, C. L., Norman, C. J., & Margolies, R. (2013). *Transforming health care leadership: A systems guide to*

- better job performance? A study on low-skilled back office jobs. *Employee Relations*, 39(5), 683-698.
- 43-Saunders, M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2009). Research Methods for Business Students. *Pearson education Limited, England*.
- 44-Seitovirta, L. C. (2011). The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making. *Master thesis, Aalto University*.
- 45-Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- 46-Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 545-568.
- strategic intelligence and level of organization success in executive organizations of Rafsanjan. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 1(9), 1261-1275.
- 39-Reaves, A. C. (2015). Work creativity as a dimension of job performance. *Doctoral dissertation, Florida International University*.
- 40-Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66-80.
- 41-Runco, M. A. (2007). Creativity theories and themes: Research, development, and practice. *Master thesis, Burlington University*.
- 42-Sastre Castillo, M. Á., & Danvila Del Valle, I. (2017). Is emotional intelligence the panacea for a