

أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء

دراسة ميدانية على مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة

محمد صالح محمد الزهراني
الرقم الجامعي: 251002067



قضايا بحثية 1
Week 07

01

مقدمة



باعتبار أن الإدارة حجر الأساس لكل منظمة، فقد اهتمت الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية بشكل عام، والإدارة العامة للتعليم بجدة بشكل خاص بتطبيق أسلوب الذكاء الاستراتيجي على مديريها لتحفيز تطويرهم والوصول إلى التفوق.



أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء

دراسة ميدانية على مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة

[https://www.ajsp.net/research/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%83%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_6%20\(1\).pdf](https://www.ajsp.net/research/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%83%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_6%20(1).pdf)

عنوان الدراسة

يكتسب موضوع الدراسة أهمية كبيرة في ظلّ تطور المنظمات على الصعيد العالمي والاتجاه إلى الأساليب الإدارية الحديثة، نظراً لأهمية موضوع الذكاء الاستراتيجي ودوره في تطوير الأداء الوظيفي لشاغلي المناصب الإدارية من مدراء وغيرهم.

عنوان الدراسة مناسب لمحتوى البحث العلمي ومضمونه، احتوى العنوان على عبارات تتسم بالوضوح والإيجاز، يتضمن المتغيرات الأساسية التي اعتمدها الدراسة وهي الذكاء الاستراتيجي وأبعاده (كمتغير مستقل)، تطوير الأداء (كمتغير تابع)، مجال التطبيق واضح في العنوان مما يجعل العنوان مناسب جداً لهذه الدراسة



مستخلص الدراسة

Chapter

احتوى ملخص الدراسة على الهدف من الدراسة المتمثل في رؤية أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير أداء المديرين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة من خلال دراسة تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم، الرؤية، التحفيز) على تطوير أداء المدراء.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيقها على عينة بأسلوب المسح الشامل على جميع الإدارات التابعة لإدارة تعليم مدينة جدة.

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تحليل البيانات بالأساليب الإحصائية المعروفة للتحليل الإحصائي من خلال برنامج SPSS. تضمن الملخص نتائج الدراسة والتي تلخصت في ارتفاع مستوى تطبيق الإدارة العليا للتعليم بمدينة جدة للذكاء الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة، وأيضاً وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق الذكاء الاستراتيجي في الإدارة العليا وتطوير أداء المديرين.

وأوصت الدراسة بضرورة تقديم دورات تدريبية إدارية متعلقة بتطبيق الذكاء الاستراتيجي، والتعريف بأسلوب الإدارة بالذكاء الاستراتيجي لضمان تطبيق هذه التوصيات على إدارات التعليم الأخرى في المملكة العربية السعودية. كما احتوى الملخص على الكلمات المفتاحية.

AJSP
المجلة العربية للعلوم الإدارية

الإصدار السابع - العدد سبعة وستون
تاريخ الإصدار: 2 - أيار - 2024م
www.ajsp.net

ISSN: 2663-5798 | Arab Journal for Scientific Publishing

الملخص:

هدف البحث لرؤية أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير أداء المديرين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة من خلال دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي المتقدم من الإدارة العليا برؤية تأثير ثلاثة أبعاد للذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم، الرؤية، التحفيز) ومن ثم دراسة مساهمته في تطوير أداء المديرين.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات بعد الإطلاع على الدراسات السابقة وتحكيم المحكمين، وتم اختيار عينة مختارة عن طريق المسح الشامل على جميع الإدارات التابعة لإدارة تعليم جدة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي: ارتفاع مستوى تطبيق الإدارة العليا للإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة للذكاء الاستراتيجي بأساليبه الثلاثة (تفكير النظم، الرؤية، التحفيز)، وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق الذكاء الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا وتطوير الأداء للمديرين. وتوصلت الدراسة لعدة توصيات ومن أهمها: ضرورة تقديم الدورات التدريبية الإدارية المتعلقة بتطبيق الذكاء الاستراتيجي على المديرين عامة في الإدارات التعليمية وغير التعليمية، تعريف المديرين في الإدارة على أسلوب الإدارة بالذكاء الاستراتيجي لضمان إقبالهم على تطبيقه كلاً في قسمه الإداري وبين زملائه، الأخذ بمقترحات المديرين في عملية تطوير الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة، وجعلهم أكثر مشاركة في اتخاذ القرارات النهائية في الإدارة، وأخيراً أوصي بتطبيق البحث على عدد من إدارات التعليم المملكة العربية السعودية للتوصل لرؤية شاملة عن واقع أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، تفكير النظم، الرؤية، التحفيز، تطوير الأداء.

المقدمة

أوضحت المقدمة أهمية الموضوع بشكل موجز وواضح بعبارات محددة، حيث تناولت تمهيد مختصر عن التطورات على المستوى العالمي في مجال الإدارة وتوجهات المنظمات نحو الأساليب الإدارية الحديثة، ثم تناولت توجهات المملكة العربية السعودية في مؤسساتها التعليمية لتطوير الأداء الإداري والوظيفي للمدراء القائمين عليها، تم عرض أهمية موضوع الذكاء الاستراتيجي وفعاليته في الإدارة، وفي تطوير الأداء الوظيفي للمدراء، من الملاحظ أن المقدمة أوجزت طبيعة الدراسة وموضوعها وارتبطت به بشكل مباشر، وتضمنت المتغيرات الأساسية (الذكاء الاستراتيجي وأبعاده، تطوير الأداء)، تم صياغة المقدمة بشكل علمي، مع توثيق المعلومات من مصادر ومراجع موثوقة، كما تضمنت المقدمة المفاهيم الرئيسية للدراسة.

1.1 المقدمة

في ظل التطور الحاصل في عالمنا الحالي والحاجة المستمرة إلى مواكبته من قبل جميع المنظمات في أنحاء العالم؛ اتجهت المنظمات بمختلف توجهاتها للكثير من الأساليب الحديثة التي تدعم التطور اللازم داخل إدارتها للوصول إلى التميز والتفوق المرجى؛ فالإدارة من أهم الأسس في كل منظمة باختلاف توجهها فهي المحدد الأول لقوتها. (أبو عيادة، 2016)

اعتنت المملكة العربية السعودية في جميع منظماتها ومن أهمها المنظمات التعليمية ولذلك أدخلت الكثير من الطرق الحديثة في الاعتناء بإدارتها وتطور أداء المديرين القائمين عليها. فكانت وما زالت الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة واحدة من أكثر الإدارات المهمة في الارتقاء إلى الأداء الوظيفي العالي والتي توفر الكثير من الاتجاهات لمدراءها لدفعهم إلى التطور بشكل أكبر.

ويُعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة وطريقة فعالة يتجه إليها الكثير من الإدارات لمشاركة التوجهات والأفكار التي تجعلها أكثر قابلية للوصول لأهدافها المرادة، باعتبار الذكاء الاستراتيجي صندوق لجميع الصفات القيادية التي تجعل من المدير قائد يُحترم ويُقدّر به لما لديه من القدرة على التطور بشكل كبير. (مسلم، 2015)

ومن هنا أتت هذه الدراسة للتركيز على أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء لمديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة لمعرفة أهم الصفات التي ساهم الذكاء الاستراتيجي في تطويرها بالنسبة لهم بالتركيز على الأبعاد (تفكير النظم، والرؤية، والتحفيز).

أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء

دراسة ميدانية على مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة

https://www.ajsp.net/research/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%83%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_6%20(1).pdf

مشكلة الدراسة

- ✓ تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال أهمية الموضوع في إدارات التعليم بشكل خاص، ونظراً لتعدد أبعاد الذكاء الاستراتيجي وصعوبة قياس تأثيرها مجتمعة على تطوير أداء المدراء، تم اختيار عدد من الأبعاد لقياس أثرها على تطوير الأداء حيث رأت الباحثة أن لها المساهمة الأكبر، وهي (تفكير النظم، الرؤية، التحفيز).
- ✓ أوضحت الباحثة في المشكلة أهمية توجه الإدارة العليا للتعليم بجدة نحو تطبيق الذكاء الاستراتيجي لأهميته في تحقيق التطوير والتحفيز والتفوق.
- ✓ تم صياغة المشكلة بصورة تقريرية، بعبارات واضحة مما ساهم في فهم القارئ لما تسعى الدراسة إلى تحقيقه.
- ✓ من الملاحظ أن الباحثة أوردت السؤال الرئيسي الذي يمثل مشكلة الدراسة تحت عنوان "أسئلة البحث"، كان من الأفضل وضع هذا السؤال في مشكلة الدراسة حتى تكون المشكلة أكثر تحديداً ووضوحاً.
- ✓ تعتبر من الدراسات الحديثة والمعاصرة في موضوعها وفي أهدافها، مشكلة الدراسة تقع ضمن تخصص الباحثة.
- ✓ تم توثيق المعلومات بمراجع ومصادر موثوقة وحديثة، حيث أوردت الباحثة قرائن ودلائل واضحة على وجود المشكلة في القطاع التعليمي، وضرورة الاهتمام بتناولها بالبحث والدراسة.



ISSN: 2663-5798 | Arab Journal for Scientific Publishing

www.ajsp.net

الإصدار السابع - العدد سبعة وستون
تاريخ الإصدار: 2 - أبريل - 2024

2.1 مشكلة البحث:

باعتبار أن حجر الأساس لكل منظمة هو إدارتها تحت الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية بشكل عام والإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة بشكل خاص بتطبيق أسلوب الذكاء الاستراتيجي على مديريها لتحفيز تطويرهم والوصول لأسمى مراكز التفوق الإداري في قطاع التعليم.

ولكن هناك الكثير من الأبعاد لأسلوب وتوجه الذكاء الاستراتيجي والتي تتلخص في النقاط التالية (الاستشراف، الرؤية، تفكير النظم، التحفيز، الشراكة، الحس، الإبداع). وهذا ما يجعل من الصعب معرفة مدى تأثير تطبيق هذا الأسلوب على تطوير أداء المديرين لما له من عدة أوجه من الممكن قياس التطور بها. (مسلم، 2015)

ومن هنا نشأت مشكلة البحث التي تتلخص في معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء للمديرين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة مقارنة ببداية عملهم في الإدارة، ورأت الباحثة بأهمية اختبار التوجهات المساهمة في قياس تطوير الأداء للمديرين وهي (تفكير النظم، الرؤية، التحفيز) باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

3.1 أسئلة البحث:

يمكننا صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي، وهو:

'ما أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء للمديرين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة؟'

ومنها تتفرع الأسئلة التالية، وهي:

- 1- ما أثر بُعد (تفكير النظم) على تطوير الأداء لمديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة؟
- 2- ما أثر بُعد (الرؤية) على تطوير الأداء لمديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة؟
- 3- ما أثر بُعد (التحفيز) على تطوير الأداء لمديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة؟
- 4- هل هناك علاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء بحسب المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي)؟

أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء

دراسة ميدانية على مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة

Chapter

[https://www.ajsp.net/research/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%83%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_6%20\(1\).pdf](https://www.ajsp.net/research/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%83%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_6%20(1).pdf)

تساؤلات الدراسة

تم صياغة مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي جاء تحت عنوان "أسئلة البحث"، انبثق منه أربعة تساؤلات فرعية، حول معرفة أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء لمديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة،

• كان الأفضل لو قامت الباحثة بوضع السؤال الرئيسي في مشكلة الدراسة كما أشرنا سابقاً.

تم صياغة التساؤلات بأسلوب واضح وعبارات محددة.

تضمنت التساؤلات المتغيرات الأساسية للدراسة وأبعادها وجوانبها بشكل واضح ومحدد.

جاءت تساؤلات الدراسة معبرة بشكل مباشر عن جوانب موضوع الدراسة والذي يتعلق

بالذكاء الاستراتيجي وأبعاده، وأثره على تطوير الأداء متسقة مع الأهداف والفرضيات.

3.1 أسئلة البحث:

يمكننا صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي، وهو:

'ما أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء للمديرين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة ؟'

ومنها تتفرع الأسئلة التالية، وهي:

- 1- ما أثر بُعد (تفكير النظم) على تطوير الأداء لمديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة ؟
- 2- ما أثر بُعد (الرؤية) على تطوير الأداء لمديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة ؟
- 3- ما أثر بُعد (التحفيز) على تطوير الأداء لمديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة ؟
- 4- هل هناك علاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء بحسب المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي)؟

أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة في خمسة أهداف رئيسية تتمحور حول تحديد أثر استخدام أبعاد الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم، الرؤية، التحفيز) على تطوير أداء مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة، إضافة إلى معرفة الفروق في استجابة عينة الدراسة لتطبيق الذكاء الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

تم تحديد الأهداف بأسلوب مباشر وواضح، اشتملت على متغيرات الدراسة وأبعادها.

تحقيق أهداف الدراسة يمكن أن يفيد الإدارة العليا والمدراء في الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة والمناطق الأخرى.

4.1 أهداف البحث:

- التوصل إلى أثر استخدام الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة.
- تحديد أثر استخدام طريقة تفكير النظم على تطوير الأداء مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة.
- تحديد أثر استخدام طريقة الرؤية على تطوير الأداء مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة.
- تحديد أثر استخدام طريقة التحفيز على تطوير الأداء مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة.
- معرفة الفروق في استجابة المديرين لتطبيق الذكاء الاستراتيجي باختلاف المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية

- تم تحديد أهمية هذه الدراسة من خلال البعدين النظري والتطبيقي والتي تتمثل في أهمية موضوع الذكاء الاستراتيجي وجذب المدراء والمنظمات لاستخدامه كوسيلة في تطوير الأداء الوظيفي والخروج عن الإطار التقليدي للإدارة، إضافة إلى أهمية استخدام الذكاء الاستراتيجي في التوجّه الإداري عن طريق دراسة أثره على تطوير الأداء.
- تعكس مشكلة الدراسة أهمية الموضوع على المستوى العلمي والعملي، حيث أن الدراسة تعتبر قيمة علمية مضافة نظراً لقلة الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي وربطه بتطوير الأداء الوظيفي للمدراء في الإدارة العامة للتعليم بجدة- على حد علم الباحثة- فضلاً عن إمكانية تطبيق النتائج على أرض الواقع.
- استفادة جميع الإدارات في المملكة في من نتائج هذه الدراسة عن طريق توجيه الإدارات للأساليب الحديثة كالذكاء الاستراتيجي لما لها من أثر في تنمية وتطوير أداء المديرين بشكل عام وفي الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة بشكل خاص.

5.1 أهمية البحث:

1.5.1 أهمية البحث النظرية:

ما يقدمه البحث من معرفة جديدة فيما يتعلق بتطبيق الذكاء الاستراتيجي وجذب المديرين والمنظمات لاستخدامها كوسيلة في تطوير أدائهم والخروج بها عن الإطار التقليدي والمألوف في عملية الإدارة، والتعرف على أهمية استخدام الذكاء الاستراتيجي في التوجّه الإداري عن طريق دراسة أثرها على تطوير الأداء.

2.5.1 أهمية البحث التطبيقية:

تسهم الدراسة للوصول لنتائج ممكنة تعميمها على جميع إدارات المملكة، عن طريق توجيه الإدارات للأساليب الحديثة كالذكاء الاستراتيجي لما لها من أثر في تنمية وتطوير أداء المديرين بشكل عام وفي الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة بشكل خاص.

الإطار النظري والمفاهيمي

- تناولت الباحثة في الإطار النظري مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها وعرفتها تعريفاً اصطلاحياً بشكل واضح.
 - تناولت الدراسة الذكاء الاستراتيجي وأبعاده، إضافة إلى تطوير الأداء والمكونات المرتبطة بمتغيرات الدراسة بشكل علمي ومنهجي.
 - تم عرض المعلومات بصورة علمية موثقة من مراجع ومصادر موثوقة.
 - بالنسبة للشكل العام للإطار النظري، من الواضح شموله لجميع جوانب الموضوع، طريقة عرض المحتوى مختصرة، الترتيب الواضح في تسلسل الأفكار واضح تتيح للقارئ فهم الموضوع بشكل سلس.
- فيما يلي عرض بعض محتوى الإطار النظري

الإطار النظري والمفاهيمي

Chapter

العدد السابع - العدد سبعة وستون
تاريخ الإصدار: 2 - أيار - 2024
ISSN: 2663-5798 | Arab Journal for Scientific Publishing
www.ajsp.net

وصفه لمثلاث (2021) بشكل عام بأنه "عملية تنشيط الأفراد بطرق إيجابية أو سلبية بهدف تنمية الرغبة لديهم لبلد مستوى أعلى من الجهد على أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع حاجاتهم وزيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة". (ص. 21)

3.1.2.2 أهمية النكاه الاستراتيجي:

للنكاه الاستراتيجي أهمية كبيرة في الوصول إلى أهداف المؤسسة المطلوبة، ومن هذه الأهمية:

- ✓ يستطيع المديرون من خلال النكاه الاستراتيجي تحليل الوضع الحالي للمؤسسة من خلال الاستراتيجيات المستخدمة والوعي والاستجابة لها للتوصل إلى الأهداف المستقبلية المرادة. (حرب، 2011، ص. 28)
- ✓ يساعد النكاه الاستراتيجي المديرون على المحافظة على أدائهم في ظل التحديات الحالية والمستقبلية عن طريق تحليل النظام للكشف عن المخاطر والتقليل منها. (كوتش، 2017، ص. 11-12)
- ✓ يعزز النكاه الاستراتيجي قدرة المؤسسة والمديرون على الإبداع وإبتكار الأفكار واتخاذ القرارات وتحقيق التفوق الإداري. (Abuzaid، 2017، ص. 885)
- ✓ يعطي النكاه الاستراتيجي اليد العليا في العملية التنافسية بتسكين المؤسسة من سبق نظيراتها بنفس المجال. (محمد وأخرون، 2012، ص. 514)

4.1.2.2 مبادئ النكاه الاستراتيجي:

- ✓ مبدأ دعم القرار: تسهم عمليات النكاه الاستراتيجي ببناء حجر أساس للمعلومات المساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمساعدة في الوصول للأهداف المرادة.
- ✓ مبدأ التوظيف: توفير المديرون ذوي العقول الذكية والمهارات المصقولة لأخذ أسس النكاه الاستراتيجي إلى مرحلة أخرى من الإبداع.
- ✓ مبدأ التحليل والاستشارة: قدرة المديرون على تفكيك وتحليل المعلومات المتعلقة بنقاط القوة والضعف والإشارة فيها لأخذ نظرة أكثر شمولية عن القرض والمخاطر المواجهة لهم، وتعزيز قدرتهم على مواجهتها.
- ✓ مبدأ خفة الحركة: نظام النكاه الاستراتيجي نظام متكيف بشكل كبير في التغيرات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة والتي تُد مستمرة وكثيرة. (الموسوي، 2014، ص. 43)

5.1.2.2 خصائص القادة الأكفاء استراتيجياً:

تكونت الترغيني (2015) خصائص القادة الأكفاء استراتيجياً كما يلي:

- ✓ البصيرة النافذة.
- ✓ الاستشعار البيني.
- ✓ القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- ✓ مهارة الاختيار الاستراتيجي.

109
أثر النكاه الاستراتيجي على تطوير الأداء
الأهمي

العدد السابع - العدد سبعة وستون
تاريخ الإصدار: 2 - أيار - 2024
ISSN: 2663-5798 | Arab Journal for Scientific Publishing
www.ajsp.net

ومن هنا نأخذ بتعريف أمين (2014) والذي ينص على كدرة قادة المنظمات في جمع المعلومات حول المنظمات الأخرى المنافسة لها في الميدان وتحديد البيئة الداخلية والخارجية وكيفية التعامل معها، ومدى وضوح ورأية الاستراتيجية التي تعتمدها". (ص. 186)

2.1.2.2 أبعاد النكاه الاستراتيجي:

تعمل أبعاد النكاه الاستراتيجي سوياً كأسلوب محدد ومتناسك يعتمد على معرفة النفس والآخرين والأهداف المحددة وفقاً للمبادئ والقيم التي تريد المؤسسة تقييدها؛ لخلق رؤية أكثر كفاءة لمستقبلها من خلال دعم تطوير الأداء الشخصي للمديرين لدعم هذه الرؤية. (Maccoby & Scudder، 2011، ص. 32)

1- تفكير النظم:

أوضح Maccoby (2001) بأنه "القدرة على توظيف ودمج مجموعة من المتغيرات ذات الصلة بعضها ببعض ثم تحليلها بشكل واضح المعالم". (ص. 2)

وعزله Clar (2008) بأنه "القدرة على توظيف مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة ونمذجها معاً ثم تحليلها بشكل دقيق وبيان تفاعلها مع بعضها البعض وتكوين صورة كلية عن الموضوع". (ص. 15)

ولهذا توصل النجمي (2008) لأن تفكير النظم "يُنظر إلى الأشياء كجزء من شيء أكبر منها أولاً ويعتبرها بعد ذلكها متكونة من جزئيات أصغر منها، وهذا ما يساهم في القدرة على تفكيكها وتحليلها لمعرفة تشكيل النظام الذي يتم التعامل معه". (ص. 27)

2- الرؤية:

بين رشيد وجلاب (2008) أن للرؤية إحساس يجعل المنظمة فريدة ومتميزة، وهي وصف لمجموعة من الغايات والأسيافيات، ومجموعة من المبادئ الجوهرية التي توجه عمل المنظمة". (ص. 167)

ولرؤية عدة خصائص وهي: القدرة على الوالج في مستقبل بعيد، الوضوح، التفاتية، الأشمية، البحث عن كل القروض الممكنة، الفهم السريع. (العربي، 2013، ص. 51)

ووضع محمد وآخرون (2012) بأن "يمكن تسميتها بالرؤية الاستراتيجية حيث تعكس طموحات المنظمة ومصالحها ومعرفة إلى أين تذهب المنظمة حول مستقبل خطتها، كما توجد هوية المنظمة وتحدد مركزها التنافسي". (ص. 517)

3- التحليل:

التحليل بتعريف أمين (2014) هو "الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة بإجراء العمل المكلف به بشكل معلن". (ص. 187)

بينما وصفه جلاب (2011) بأنه "حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تثبيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين". (ص. 214)

108
أثر النكاه الاستراتيجي على تطوير الأداء
الأهمي

العدد السابع - العدد سبعة وستون
تاريخ الإصدار: 2 - أيار - 2024
ISSN: 2663-5798 | Arab Journal for Scientific Publishing
www.ajsp.net

المبحث الأول: الإطار النظري، ويتضمن:

النكاه الاستراتيجي

- ← تعريف النكاه الاستراتيجي
- ← أبعاد النكاه الاستراتيجي: تفكير النظم، الرؤية، التحفيز
- ← أهمية النكاه الاستراتيجي
- ← مبادئ النكاه الاستراتيجي
- ← خصائص القادة الأكفاء استراتيجياً
- ← أدوار النكاه الاستراتيجي

تطوير الأداء

- ← مفهوم التطوير
- ← مفهوم الأداء
- ← أنواع الأداء
- ← مقومات أداء المديرين
- ← محدثات أداء المديرين
- ← أهداف تطوير أداء المديرين

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

2.2 الإطار النظري

1.2.2 النكاه الاستراتيجي

1.1.2.2 تعريف النكاه الاستراتيجي:

عرفه الباسري والشعري (2015) بأنه "حجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يمكن قادة المنظمات من امتلاك المعرفة لإشاد قرارات حاسمة من شأنها أن تقرر مستقبل المنظمات". (ص. 253)

كما وأوضح الناصر (2015) بأن مفهوم النكاه الاستراتيجي "يبرز بوصفه بصيغة شاملة لجميع أنواع متعددة من النكاهات وذلك في إطار إيجاد أفضل السبل لموقف المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية والقرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية". (ص. 183)

وضع كوتش (2017) نظريته الخاصة في تعريف النكاه الاستراتيجي بأنه "جملة العنايات التي تهدف لتزويد المؤسسة بالمعلومات التي تحتاجها حول محيط الأعمال بما يمكنها من توقع أي تغيير قد يحدث في محيطها، وتصميم خياراتها الاستراتيجية". (ص. 10)

107
أثر النكاه الاستراتيجي على تطوير الأداء
الأهمي

الإطار النظري والمفاهيمي

Chapter

AJSP
Arab Journal for Scientific Publishing
ISSN: 2663-5798 | Arab Journal for Scientific Publishing
تاريخ الإصدار: 2 - أبريل - 2024
www.ajsp.net

2- الأداء الضمني: وعرفه بأنه "السلوكيات المساهمة في تقديم بيئة خصبة لأداء المهمة"، ويشمل السلوكيات التالية:

- ✓ المحافظة على روح المصانة.
- ✓ بذل المجهود.
- ✓ المولوية.
- ✓ المساهمة في الاقتراحات التحسينية والخطط المستقبلية.
- ✓ التعاون مع الآخرين.
- ✓ الالتزام واحترام لوائح وسياسات العمل.
- ✓ الإخلاص بالعمل. (ص. 112)

4.2.2.2 مقومات أداء المديرين:

- ✓ القابلية على العمل في مجموعات واستخدام أسلوب الاتباع والتخاطب مع الآخرين ومشاركة الآراء في الاجتماعات ومناقشتها بشكل خالٍ من التعقيد وإملا الأحكام.
- ✓ القدرة على البحث والإطلاع على جميع المعلومات المقدمة في العمل وخارجها؛ والتي من الممكن الرجوع إليها في بعض الحالات المتوقعة لتحسين جودة العمل.
- ✓ اكتساب مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار. (سلطان، 2011، ص. 21)

5.2.2.2 محدثات أداء المديرين:

- ✓ القدرة على العمل؛ وتشمل القدرات المعرفية المخصصة في التعليم والخبرة والتدريب المسبق والتي بدورها تعزز القدرات المهنية القائمة من القدرات المعرفية بالإضافة إلى القدرات الشخصية للمديرين.
- ✓ التحفيز على العمل؛ وهو متوقف بشكل كبير على احتياجات المديرين سواء من ظروف مادية للعمل كالتدريب والمكافآت؛ وتجهيز مكان العمل بكافة متطلباته، أو الظروف الاجتماعية كالتعاون والاحترام وتوفير الخدمات الاجتماعية لهم. (المعزي، 2010، ص. 78)

6.2.2.2 أهداف تطوير أداء المديرين:

توصلت الباحثة إلى عدد من الأهداف التي تبين الحاجة المستمرة لتطوير أداء المديرين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة، ولخصتها في التالي:

- ✓ حاجة المديرين المستمرة لتتبع خبراتهم ومعارفهم السابقة وفقاً لمستجدات العصر الحديث التي تحكم العملية التعليمية ومتطلباتها محلياً وعالمياً، ووضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية بناءً على رؤية محددة.
- ✓ تحسين قدرة المديرين على مواجهة الصعوبات اللاحقة بالعملية التعليمية بأفضل طريقة وأسرع وقت.
- ✓ الوصول إلى الحد الأقصى من الاستفادة من المهارات الإدارية وصلتها وتوظيفها في الإدارة التعليمية.

112
أثر الكفاءة الإدارية على تطوير الأداء

AJSP
Arab Journal for Scientific Publishing
ISSN: 2663-5798 | Arab Journal for Scientific Publishing
تاريخ الإصدار: 2 - أبريل - 2024
www.ajsp.net

4- دورة كساح تناقسي:

بما أن الكفاءة الاستراتيجية مساعد كبير في معرفة التغييرات الواقعة في نطاق المؤسسة وتمثل جزءاً كبيراً من الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع هذه التغييرات. (حرب، 2011، ص. 36) يُعطي الكفاءة الاستراتيجية آليات لمواجهة التحديات النابعة من هذه التغييرات وتمكن المؤسسة من الحصول على المعرفة الفعالة لتكون نظراً لمناخها. (عطا، 2015، ص. 143)

2.2.2 تطوير الأداء

1.2.2.2 التطوير:

عُرفه الغدالي (2010) بأنه "مستطع مشتق من الأصل اللاتيني Volupte والذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء، وبذلك فهو نشاط هادف للتغيير الإيجابي للإبقاء بالتحالة نحو الأفضل". (ص. 2)

وأوضح ثروت (2010) بأن التطوير "استراتيجية تتضمن استخدامها محدوداً لتقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير وبتنح إمكانات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترويج الإلتزام والعمل الجماعي ونمساكه". (ص. 47)

ويعتبر التطوير عملية تستمر لفترة من الزمن ليست بصورة تُعطي الدعم اللازم لتطوير المهارات الشخصية والعلمية؛ ويتم تطبيقها وفقاً لمخطط تعليمي، وهو أسلوب ضروري لاستثمار القدرات اللازمة من أجل التوصل للأهداف المرجوة حتى مع اختلاف الظروف المارئة. (همال، 2008، ص. 153)

2.2.2.2 الأداء:

عُرف المصري (2007) الأداء بأنه "كافة الجهود والممارسات الإدارية التي ينفذها الإداري في تنفيذ جميع الأنشطة والمهام والمسؤوليات بالأساليب والطرق المناسبة بالكفاءة والفعالية". (ص. 8)

بينما عرّفه الشاوي (2009) بأنه "محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة، التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين". (ص. 29)

ورأى كلاله (2010) أن الأداء "تجربة تحقيق العامل للمهام الموكلة إليه، من حيث الجهد والجودة والتوعية المحفلة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة". (ص. 242)

3.2.2.2 أنواع الأداء:

لخص أغوييس (2010) أنواع الأداء في نوعين وهي:

1- أداء المهمة: وعرفها كالتالي "الأنشطة التي تساعد عملية التحول باستخدام موارد المواد الخام، وتوزيع منتجاتها الشائعة، أو تقديم مخطيط عام، الاستخدام، الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد الموظفين على تحقيق القابلية والكفاءة".

111
أثر الكفاءة الإدارية على تطوير الأداء

AJSP
Arab Journal for Scientific Publishing
ISSN: 2663-5798 | Arab Journal for Scientific Publishing
تاريخ الإصدار: 2 - أبريل - 2024
www.ajsp.net

- ✓ التجارب الاجتماعية.
- ✓ المعرفة الشاملة والثامة لمختلف جوانب المؤسسة.
- ✓ القدرة على وضع الاستراتيجيات والخطط المستقبلية.
- ✓ التنوع بمميزات التفكير الإداري. (ص. 84)

بينما أعطى صالح وآخرون (2010) تعبيراً للخصائص، ثم شخصها فيما يلي:

- ✓ يتميز القادة الأكفاء استراتيجياً بالحسم في أفعالهم وأقوالهم وهذا ما يجعلهم أكثر وضوحاً في أفكارهم ويمكنهم من العمل بانتظام أكثر.
- ✓ القادة الأكفاء استراتيجياً يتخلون عن التصرف بالطول التقليدية رداً على التغييرات والتحولات الجديدة لمواجهة لهم.
- ✓ لدى القادة الأكفاء استراتيجياً ثقة عالية بالنفس تمكنهم من الإلتزام بعملهم وتحفيز الآخرين وتوفير بيئة خصبة للتفكير الإداري ومشاركته. (ص. 152-153)

6.1.2.2 أدوار الكفاءة الاستراتيجية:

1- دور في عملية التغيير:

يُمثل الكفاءة الاستراتيجية أداة تساعد على إدارة التغييرات الحاصلة حالياً والمتوقعة منها التأثير على المؤسسة مستقبلاً مما يساعد في حفظها من التهديدات الواقعة من التغييرات. (عالمية، 2015، ص. 14) كما ويساهم في عملية التوقع والتخطيط والتحليل للتغيرات التي من الممكن حدوثها في المستقبل لإعطاء المديرين صورة أكثر وضوحاً للاستراتيجيات والأساليب والبرامج التي من الممكن استخدامها لإدارة هذه التغييرات والتكيف معها. (أبو أسباع، 2018، ص. 13)

2- دور في عملية اتخاذ القرار:

يساهم الكفاءة الاستراتيجية في حصول كافة الإدارات والمديرين بالمعلومات المهمة عن بقية الأقسام في جميع مستوياتها. (أبو عباد، 2016، ص. 37) فالكفاءة الاستراتيجية يوفر طرقاً لجلب وتفكير وتحليل البيانات ذات القيمة لتوضيح الموضوعات؛ والتي تعتبر طريقة فعالة في توظيف الخبرات السابقة للتكيف والتطور مع التغيرات الحديثة؛ ولذلك يعتبر أدلة فعالة لمعرفة جودة القرارات المتخذة مع مرور الوقت.

3- دور في تطوير أداء المديرين:

يسمح التعامل مع أسلوب الكفاءة الاستراتيجية في الإدارة القدرة على تقييم تطور أداء المديرين من خلال الرجوع لأبعاد الكفاءة الاستراتيجية الذي يعتبر بتطبيقه مؤشر على الأداء المتميز للمديرين؛ وتجاهها للحدثة والتطور التي تساهم في استثمار التفكير والمنهجية التكنولوجية في تنفيذها. (Abdurahman & Salih، 2015، ص. 518)

110
أثر الكفاءة الإدارية على تطوير الأداء

الدراسات السابقة

Chapter

تم عرض الدراسات السابقة وتصنيفها وفقاً للعناوين وتناولها للمتغيرات منفردة ثم تناولها معاً أحدث دراسة كانت 2022، وأقدمها 2018

- دراسات تناولت المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، دراسة (الهاشمي، 2021) في الجزائر، (عبد، 2018) في العراق، (مطر، 2018) في فلسطين.
- دراسات تناولت المتغير التابع (تطوير الأداء)، دراسة (قريقة وحومر، 2022)، (عبد المولى، 2021)، (عبد الحميد، 2018)
- دراسات تناولت المتغيرين معاً دراسة (قاسم وكنعان، 2018)، تم تطبيقها على شركات التأمين في الساحل السوري .
- تم التعقيب على الدراسات السابقة وتوضيح مكانة الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، دون ذكر أوجه الشبه والاختلاف.
- لخصت الباحثة الدراسات السابقة في جدول بعنوان، اشتمل على (اسم الباحث والسنة، عنوان الدراسة، الهدف، العينة، أداة الدراسة، أهم النتائج، الفجوة البحثية)
- تم تحديد الفجوة البحثية والمتمثلة في عدم وجود دراسات سابقة- على حد علم الباحثة- تناولت الذكاء الاستراتيجي وأثره على تطوير الأداء في الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة.
- استفادت الباحثة في تحديد الأبعاد الأكثر مساهمة وتأثيراً في تطوير الأداء من خلال نتائج الدراسات السابقة. فيما يلي عرض موجز لبعض الدراسات السابقة الواردة في الدراسة:

الدراسات السابقة

Chapter

الإصدار السابع – العدد سبعة وستون
تاريخ الإصدار: 2 – أيار – 2024م
www.ajsp.net

ISSN: 2663-5798 | Arab Journal for Scientific Publishing
www.ajsp.net

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2 دراسات تناولت المتغير المستقل (الكفاءة الاستراتيجية):

الدراسة الأولى:

دراسة الهاشمي (2021) بعنوان دور الكفاءة الاستراتيجية في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية وهدفت الدراسة إلى توضيح دور الكفاءة الاستراتيجية بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، التحفيز، المشاركة)، في تحسين الأداء المتميز بأبعاده (التميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال التنظيمي والإداري)، وطلّق هذا البحث على عينة مكونة من 70 إداري في مؤسسة الاتصالات الجزائرية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم معالجتها باستخدام برنامج الإحصاء (SPSS) ، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للكفاءة الاستراتيجية على الأداء المتميز للمؤسسة.

الدراسة الثانية:

دراسة عبد (2018) التي هدفت في دراسة دور الكفاءة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي كبحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفوجة من الأبعاد (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية الاستراتيجية، التحفيز، الحدس)، للتعرف على مفاهيم الكفاءة الاستراتيجية وتأثيره على الأداء التنظيمي لنشر الوعي والإدراك بأهمية الموضوع بالنسبة لجامعة الفوجة، وطلّق هذا البحث على عينة قسدية مكونة من 80 فرد من القيادات الإدارية للجامعة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم معالجتها باستخدام برنامج الإحصاء (SPSS) ، وتوصلت النتائج إلى مساهمة الكفاءة الاستراتيجية بكامل أبعادها في تعزيز الأداء التنظيمي وتوفره لدى القيادات التي تم عليها البحث بُد عاملاً مساهماً باتجاه تحقيق أهداف الجامعة وكتابتها.

الدراسة الثالثة:

دراسة مطر (2018) بعنوان دور الكفاءة الاستراتيجية في تعزيز سعة المنظمة لمدراء المدارس بوزارة التربية والتعليم بقرنة، والتي هدفت لبيان دور الكفاءة الاستراتيجية بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز، المشاركة) في تعزيز سعة المنظمة، وطلّق هذا البحث على عينة عددها 397 مدير باستخدام الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة بنسبة (71.60%) والاستشراف جاء بنسبة (73.4%)، ثم تفكير النظم (71.2%)، ثم الرؤية المستقبلية (69%)، ثم الدافعية (96.6%)، ثم المشاركة (74%)، ويوجد علاقة طردية بين الكفاءة الاستراتيجية وسعة المنظمة بنسبة (76%).

جدول (1.2) بوضوح استعمال متغيرات الدراسة في الدراسات السابقة

الدراسة	متغيرات الدراسة		
	تفكير النظم	الرؤية	التحفيز
زيبي الهاشمي 2021	✓	✓	✓
عزراء محسن عبد	✓	✓	✓

الإصدار السابع – العدد سبعة وستون
تاريخ الإصدار: 2 – أيار – 2024م
www.ajsp.net

ISSN: 2663-5798 | Arab Journal for Scientific Publishing
www.ajsp.net

2018			
محمد عبدالهادي مطر	✓	✓	✓
2018			

2.3.2 دراسات تناولت المتغير التابع (تطوير الأداء):

الدراسة الأولى:

دراسة عبدالمولى (2021) تطوير الأداء المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات، والتي هدفت إلى تحديد مستوى تطوير الأداء المؤسسي بالمنظمات وتحديد الصعوبات التي تواجه تطوير الأداء المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات وتحديد المقترحات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي، وتوصلت نتائجها إلى وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استجابات المسؤولين بالمنظمات الاجتماعية الحكومية وغير الحكومية فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات، وعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين بالمنظمات الاجتماعية الحكومية وغير الحكومية فيما يتعلق بتحديدهم للصعوبات المواجهة لهم، كما ويوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين بالمنظمات الاجتماعية الحكومية وغير الحكومية فيما يتعلق بتحديدهم لمقترحات تطوير الأداء المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات.

الدراسة الثانية:

دراسة قريفة وحومر (2022) بعنوان استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء، هدفت الدراسة لمعرفة استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في التكوين المتواصل وتطوير المسار الوظيفي والتقييم ومستوى تطبيقها، وطلّق هذا البحث على عينة عشوائية باستخدام الاستبانة وتم تحليلها باستخدام المنهج الوصفي الإحصائي، وتلخصت النتائج أنه إذا لم تتخذ إجراءات استباقية في التوظيف وفق رؤية استشرافية فإنه سيؤثر الرأسمالية. وأن كل من التكوين المتواصل وتطوير المسار الوظيفي والتقييم هي استراتيجيات متوسطة التطبيق ولا ترقى لتطلعات الموظفين أو تشجيع لاحتياجاتهم ورغباتهم، وهناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومستوى الأداء.

الدراسة الثالثة:

دراسة عبدالحاميد (2021) بعنوان دور التثوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، والتي هدفت إلى تعرف دور التثوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لتكيفية تطبيق التثوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناصبه لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة من العاملين بأكلية التربية جامعة أسيوط وبلغ عددهم(153) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ضرورة تطبيق التثوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

3.3.2 دراسة تناولت المتغيرين معاً:

دراسة قاسم وكنعان (2018) بعنوان دور الكفاءة الاستراتيجية في تطوير أداء شركات التأمين، بهدف تحليل واقع تطبيق عناصر الكفاءة الاستراتيجية بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والمشاركة) في شركات التأمين الخاصة في

الإصدار السابع – العدد سبعة وستون
تاريخ الإصدار: 2 – أيار – 2024م
www.ajsp.net

ISSN: 2663-5798 | Arab Journal for Scientific Publishing
www.ajsp.net

الساحل السوري ودراسة طبيعة وفرة العلاقة التي تربط بين الكفاءة الاستراتيجية والأداء، طُلّق البحث على مجتمع بحث مكون من جميع العاملين في شركات التأمين الخاصة العاملة في الساحل السوري باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لتحليل النتائج، ولخصت الدراسات بنواقر الكفاءة الاستراتيجية في الشركات المدروسة بتقييم متوسط، كما توجد علاقة طردية موجبة بين الكفاءة الاستراتيجية والأداء، ويوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر الكفاءة الاستراتيجية على الأداء في الشركات محل الدراسة باستثناء عصري الرؤية المستقبلية والدافعية.

جدول (2.2) بوضوح مخلص للدراسات السابقة

الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	عينة الدراسة	أداة البحث	أهم النتائج	اللمحة البحثية
دراسات تناولت المتغير المستقل (الكفاءة الاستراتيجية)						
زيبي الهاشمي 2021	دور الكفاءة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي بالمنظمات	توضيح الدور الهام للأداء المؤسسي في تحسين الأداء المتميز للمنظمات	70 إداري في مؤسسة اتصالات الجزائر	وجود أثر إيجابي للكفاءة الاستراتيجية بأبعاده (التحيز، المشاركة) في تحسين الأداء المتميز للمنظمة.	تأثر دور الكفاءة الاستراتيجية بأبعاده (التحيز، المشاركة) في تحسين الأداء المتميز للمنظمة.	تأثر دور الكفاءة الاستراتيجية بأبعاده (التحيز، المشاركة) في تحسين الأداء المتميز للمنظمة.
عزراء محسن عبد 2018	دور الكفاءة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي	دور الكفاءة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي	80 إداري من الجامعة	أن الكفاءة الاستراتيجية بكافة أبعادها ومكوناتها يساهم بشكل فعال في تعزيز الأداء التنظيمي ومعرفة تأثيره وتوفره يساهم باتجاه تحقيق أهداف الجامعة وكتابتها.	أن الكفاءة الاستراتيجية بكافة أبعادها ومكوناتها يساهم بشكل فعال في تعزيز الأداء التنظيمي ومعرفة تأثيره وتوفره يساهم باتجاه تحقيق أهداف الجامعة وكتابتها.	أن الكفاءة الاستراتيجية بكافة أبعادها ومكوناتها يساهم بشكل فعال في تعزيز الأداء التنظيمي ومعرفة تأثيره وتوفره يساهم باتجاه تحقيق أهداف الجامعة وكتابتها.
محمد عبدالهادي مطر 2018	دور الكفاءة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي	بيان دور الكفاءة الاستراتيجية في تعزيز سعة المنظمة	397 مدير من المدارس	وجود موافقة كبيرة على دور الكفاءة الاستراتيجية في تعزيز سعة المنظمة، ووجود علاقة طردية بين الكفاءة الاستراتيجية وسعة المنظمة.	وجود موافقة كبيرة على دور الكفاءة الاستراتيجية في تعزيز سعة المنظمة، ووجود علاقة طردية بين الكفاءة الاستراتيجية وسعة المنظمة.	وجود موافقة كبيرة على دور الكفاءة الاستراتيجية في تعزيز سعة المنظمة، ووجود علاقة طردية بين الكفاءة الاستراتيجية وسعة المنظمة.

فروض الدراسة

- لم تتضمن الدراسة فرضيات حيث اكتفت الباحثة في وضع أسئلة الدراسة التي تتمثل في السؤال الرئيسي والتساؤلات الفرعية والمحاولة للإجابة عنها للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة الأساسية، وتحديد أثر الذكاء الاستراتيجي وأبعاده (متغير مستقل) على تطوير الأداء (متغير تابع)، وقياس مدى استجابة أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الضابطة).

نموذج الدراسة

7.1 منهجية البحث:

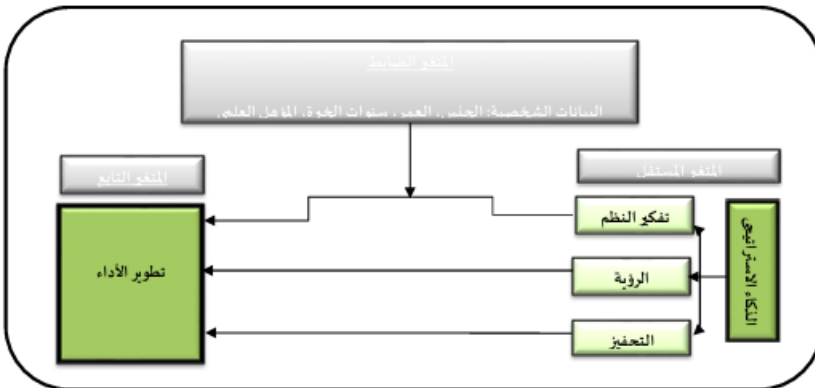
تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأهداف البحث، يساعد المنهج الوصفي على تحديد أثر العوامل المراد تطبيقها على عينة البحث والتوصل لأهم الاستنتاجات عنها، ورؤية تأثيرها بشكل مباشر من خلال سؤال المديرين شخصياً عن طريق استخدام الاستبانة.

8.1 نموذج الدراسة لمتغيرات البحث:

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة لمتغيرات البحث الذي يعرض كل من المتغير المستقل وهو الذكاء الاستراتيجي المتمثل في توجهاته الثلاثة المختارة للبحث، المتغير الضابط الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وأخيراً المتغير التابع وهو تطوير الأداء.

- تم تصميم نموذج الدراسة لمتغيرات البحث والذي يعرض كلاً من المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي وأبعاده)، المتغيرات الضابطة (المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة)، المتغير التابع (تطوير الأداء)، لتوضيح العلاقة بين المتغيرات

الشكل (1.1) يوضح نموذج الدراسة لمتغيرات البحث



المصدر: صممت الباحثة النموذج بعد الرجوع للمصادر التالية: (الهاشمي، 2021)، و(هاشمي، 2019)، و (مسلم، 2015).

منهجية وإجراءات الدراسة

3.3 أسلوب جمع البيانات:

1. مصادر ثانوية: اتجهت الباحثة للبحوث، والدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة بموضوع البحث للتوصل للمعلومات النظرية.
2. مصادر أولية: اتجهت الباحثة للاستبانة كأداة بحث رئيسية مصممة خصيصاً لغرض البحث للتوصل للمعلومات التحليلية.

4.3 متغيرات البحث:

- المتغير المستقل:
- الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم، الرؤية، التحفيز).
- المتغير التابع: تطوير الأداء.
- المتغير المضابط: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي.

5.3 مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة - محافظة مكة المكرمة.

6.3 عينة البحث:

يتجه البحث لاختيار عينة مختارة عن طريق المسح الشامل على جميع الإدارات التابعة لإدارة تعليم جدة، وبهذا تم اختيار عينة البحث بطريقة قصدية عشوائية.

7.3 أداة البحث:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة للاستفادة منها في كيفية تصميم الاستبانة وصياغة فقراتها تم الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في البحث وفقاً لمقاييس ليكرت الخماسي والذي يحتوي خمسة اختيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، واحتوت الاستبانة على ثلاثة أنواع من البيانات:

- ✓ البيانات الديموغرافية: وهي معلومات المديرين الشخصية وهي الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.
- ✓ مقاييس أبعاد الذكاء الاستراتيجي: وهي مقاييس متعلقة بثلاثة أبعاد وهم تفكير النظم، والرؤية، والتحفيز.
- ✓ مقياس تطور أداء المديرين: يُعطي نظرة عن تطور أدائهم بالمقارنة ببداية عملهم بالإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة.

8.3 خطوات تصميم أداة البحث:

- 1- الرجوع للدراسات السابقة المحتوية على استبانة محكمة حققت ثبات عالي.
- 2- تصميم الاستبانة الأولية ثم عرضها على ثلاثة محكمين للتأكد من الصدق الظاهري.
- 3- تغيير محتوى الاستبانة بما يتناسب مع التحكيم.
- 4- تصميم الاستبانة إلكترونياً باستخدام برنامج فوجل فورمز (google forms).

5- مشاركة الاستبانة بشكل نهائي مع جميع المشاركين.

9.3 الأساليب الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات إحصائياً من خلال قياس كلاً من: المتوسط الحسابي الذي يساهم في معرفة مدى استجابة عينة البحث للاستبانة، الانحراف المعياري الذي يساهم في معرفة التباين في الاستجابات على فقرات الاستبانة، معامل الاتساق الداخلي ومعامل ألفا (كرونيباخ) للذات يساهمان في قياس مدى صلاحية الاستبانة كأداة لقياس استجابات عينة البحث.

يوضح الجدول التالي استنتاجاً لنسبة الاستجابات على الاستبانة من المبحوثين:

جدول (1.3) يوضح عدد ونسبة المبحوثين في العينة

المحور	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	49
	أنثى	46
العمر	من 20 إلى 30 سنة	2
	من 31 إلى 40 سنة	5
	من 41 إلى 50 سنة	48
	من 51 إلى 60 سنة	37
	من 61 إلى 70 سنة	3
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	58
	ماجستير	25
	دكتوراه	10
	أخرى	2
	أقل من 5 سنوات	0
سنوات الخبرة	من 5 إلى 10 سنوات	10
	من 11 إلى 15 سنة	10
	من 16 إلى 20 سنة	11
	من 21 إلى 25 سنة	16
	أكثر من 25 سنة	48

يوضح الجدول السابق تقسيم المبحوثين المستجيبين للاستبانة والذين يمثلون عدداً كلياً بمقدار 95 استجابة، حيث أن 51.6% استجابة كانت من الذكور و48.4% استجابة من الإناث، كما أن غالبية عينة البحث تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 50.5%

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي

مجتمع الدراسة: جميع الإدارات التابعة لإدارة تعليم جدة

عينة الدراسة: تم اختيارها بأسلوب المسح الشامل على جميع الإدارات التابعة لإدارة التعليم بمدينة جدة

أدوات جمع وتحليل البيانات:

- الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية بعد التحقق من صدق وثبات الأداة
- الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والاستفادة منها في الإطار النظري للدراسة.
- استخدام المعالجة الإحصائية بالأساليب المعروفة لتحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS

أداة الدراسة (الاستبانة)

تضمن الاستبيان خصائص أفراد عينة الدراسة، ومحاور الدراسة، مقاييس أبعاد الذكاء الاستراتيجي (متغير مستقل)، ومقياس تطوير الأداء (متغير تابع)



الإصدار السابع - العدد سبعة وسون
تاريخ الإصدار: 2 - أيار - 2024
www.ajsp.net

3.11.3 الصدق الداخلي للبعد الثالث : "متغير التحفيز"

جدول (4.3) نتائج صلاحية واعتمادية بُعد متغير التحفيز

م	عناصر بُعد التحفيز
1	ترك الإدارة العليا الرغبات الخاصة بالمديرين
2	تدفع الإدارة العليا المديرين لتحقيق هدف معين يساهم في تطوير أدائهم
3	تعزز الإدارة العليا روح التعاون بين المديرين
4	تعزز الإدارة العليا روح المشاركة بين المديرين
5	تشجع الإدارة العليا المديرين على التناقص الشريف
6	تحفز الإدارة العليا المديرين على إبداء آرائهم في حل المشكلات
7	تمنح الإدارة العليا المديرين المتميزين الحوافز المالية
8	تمنح الإدارة العليا المديرين المتميزين الحوافز المعنوية

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع عناصر الدراسة لمحور بعد التحفيز حيث جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01.

4.11.3 الصدق الداخلي للبعد الرابع : "متغير تطوير الأداء"

جدول (5.3) نتائج صلاحية واعتمادية بُعد متغير تطوير الأداء

م	عناصر بُعد تطوير الأداء
1	أصبحت أكثر قدرة على دراسة وتحليل المشكلات الواقعية
2	أصبحت أكثر قدرة على إيجاد الحلول للمشكلات
3	أرى بوضوح مهام كل قسم في الإدارة وكيف تساهم في العمل
4	أفهم الصورة الكلية لتوجه الإدارة المستقبلي
5	تطورت مهارتي في تنظيم وقت العمل والمهام المطلوبة مني
6	أصبحت أكثر قدرة على التكيف مع التطورات الحاصلة على الإدارة بكل سهولة
7	لم يعد التناقص عائقاً لتكوين علاقة طيبة مع زملائي المديرين

124



الإصدار السابع - العدد سبعة وسون
تاريخ الإصدار: 2 - أيار - 2024
www.ajsp.net

8	أستطيع معرفة نقاط القوة العملية في زملائي المديرين وتوزيع الأعمال بناء عليها	**0.574	0.001
9	اكتسبت الكثير من المهارات الإدارية مقارنة ببداية عملي	**0.472	0.001
10	أصبحت أقوم بالمهام المطلوبة مني في وقت قياسي	*0.533	0.001
11	أستطيع التفكير بطرق تمكنني من الحصول على نتائج أفضل للهدف المطلوب	**0.543	0.001
12	أمتلك القدرة على الاستفادة من المعلومات التي سبق وتم تحليلها لوضع خطة مستقبلية واضحة	**0.433	0.001
13	لديك القدرة على تطوير الخطة المتبعة مسبقاً وفقاً لرؤيتك للمستجدات الواقعية	**0.433	0.001

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع عناصر الدراسة لمحور بعد التحفيز حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وجاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01.

وبذلك تم حساب الصدق الداخلي للاستبانة بناء على نتائج جميع معاملات ارتباط بيرسون عند مستوى معنوية 0.01، والذي أظهر أن مستويات المعنوية لجميع الفترات تساوي 0.001 مما يجعلها نسبة مثالية لتطبيق الاستبانة النهائية.

12.3 ثبات أداة البحث (الاستبانة)

تم حساب ثبات الاستبانة بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ (α) والذي يشير إلى الثبات لأداة البحث في حال كانت جميع المحاور ذات معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.70 (α > 0.70) وقد جاءت النتائج الكلية للاستبانة كما يلي:

جدول (6.3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أبعاد الاستبانة

أبعاد البحث	عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
نتائج دراسة متغير تفكير النظم	6	0.915
نتائج دراسة متغير الرؤية	4	0.770
نتائج دراسة متغير التحفيز	8	0.901
نتائج دراسة متغير تطوير الأداء	13	0.923
المقياس	35	0.948



الإصدار السابع - العدد سبعة وسون
تاريخ الإصدار: 2 - أيار - 2024
www.ajsp.net

1.11.3 الصدق الداخلي للبعد الأول : "متغير تفكير النظم"

جدول (2.3) نتائج صلاحية واعتمادية بُعد متغير تفكير النظم

م	عناصر بُعد تفكير النظم	معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)	المعنوية
1	استطاعت الإدارة العليا رؤية الأحداث المؤثرة على الإدارة والعمل عليها	1	
2	للإدارة العليا القدرة على تحديد التوجهات التعليمية الناجمة من غيرها	**0.621	0.001
3	للإدارة العليا القدرة على تحليل المشكلات بالنظر لجميع أسبابها بدلاً من فصلها	**0.730	0.001
4	للإدارة العليا القدرة على تحليل المواقف بشكل مفصل	**0.666	0.001
5	الإدارة العليا لها القدرة على تحديد التوجهات المستقبلية للإدارة وفق معايير الجودة	**0.600	0.001
6	للإدارة العليا القدرة على رؤية الإدارة ككيان مترابط	**0.605	0.001

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع عناصر الدراسة لمحور بعد تفكير النظم حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01.

2.11.3 الصدق الداخلي للبعد الثاني : "متغير الرؤية"

جدول (3.3) نتائج صلاحية واعتمادية بُعد متغير الرؤية

م	عناصر بُعد الرؤية	معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)	المعنوية
1	تمتلك الإدارة العليا القدرة على تحويل رؤيتها الشاملة إلى واقع يخدم أهدافها	1	
2	تمتلك الإدارة العليا القدرة على التنبؤ بالقرارات الاستراتيجية غير المتوقعة	**0.608	0.001
3	تمتلك الإدارة العليا رؤية ذات أبعاد شمولية محددة تجاه التعليم بمدينة جدة	**0.463	0.001
4	تعتبر الإدارة العليا الموجه الأساسي لكافة القرارات المتخذة داخلها	**0.376	0.001

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

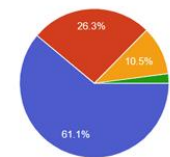
أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع عناصر الدراسة لمحور بعد الرؤية حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وجاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01.

123

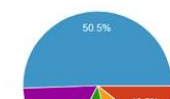


الإصدار السابع - العدد سبعة وسون
تاريخ الإصدار: 2 - أيار - 2024
www.ajsp.net

الشكل (3.3) نسبة متغير المؤهل التعليمي



الشكل (4.3) نسبة متغير عدد سنوات الخبرة



10.3 الصدق

الظاهري ذكاء البحث (الاستبانة):

تم عرض الاستبانة الأولية للتحقق من صحتها على عدد من المحكمين المختصين في العمل الإداري، وتم الأخذ بملاحظاتهم وآرائهم لتتأكد من مناسبة الأسئلة ووضوح معناها وتعديلها عن المحور المرغوب دراسته، وتم التوصل للاستبانة النهائية بعد التعديل وإضافة فقرات أو إعادة صياغة بعض فقراتها.

11.3 صدق الاتساق الداخلي لذكاء البحث (الاستبانة):

تم الاستعانة بعينة استطلاعية تكونت من عضو إداري من عينة البحث للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. ووضحت النتائج صلاحية المحاور الثلاث للاستبانة بمجموع معظم قيم معاملات الارتباط عند مستوى 0.01.

122



مجالات التطبيق (حدود الدراسة)

الحدود الموضوعية: تمثلت في أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء لمديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة .

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في عام 1444 / 2023م

الحدود البشرية: مدراء ومديرات الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة

6.1 حدود البحث:

1.6.1 الحدود الموضوعية: أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء لمديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة.

2.6.1 الحدود البشرية: مدراء ومديرات الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة.

3.6.1 الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2023م / 1444هـ.

4.6.1 الحدود المكانية: الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

ناقشت الدراسة النتائج التي توصلت إليها بعد التحليل الإحصائي وعرضها في جداول، مع تفسير وتوضيح ماتوصلت إليه من نتائج، حيث تم عرض وتحليل الاحصاءات لخصائص العينة، وتم تحليل البيانات المتعلقة بالمحاور الرئيسية التي تضمنتها الاستبانة حيث حققت الدراسة من خلال مناقشة وتحليل النتائج أهداف الدراسة بوضوح وبشكل دقيق، وفيما يلي

عرض موجز لنتائج الدراسة ومناقشتها

ISSN: 2663-5798 | Arab Journal for Scientific Publishing

الإصدار السابع - العدد سبعة وستون
تاريخ الإصدار: 2 - أيار - 2024م

www.ajsp.net

تم الإجابة على السؤال الأول باستخدام التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول بالاستبانة والمتعلق بكيفية تطبيق الإدارة العامة للتعليم بمنينة جدة لأسلوب تفكير النظم من وجهة نظر المديرين بها، ومن ثم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد مستوى إجابات عينة البحث، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (2.4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول كيفية تطبيق الإدارة العليا لتُعد (تفكير النظم) على المديرين

م	العبارة	مدى الاستخدام بالنسبة					المتوسط	الانحراف المعياري	المرتبة	الترتيب
		لا أبداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جداً				
1	استطاعت الإدارة العليا رؤية الأحداث المؤثرة على الإدارة والعمل عليها	22	45	14	14	1	3.76	1.003	4	مرتفع
		%22.9	%46.9	%14.6	%14.6	%1				
2	للإدارة العليا القدرة على تحديد التوجهات التعليمية الناجحة من غيرها	21	41	21	12	1	3.72	0.981	6	مرتفع
		%21.9	%42.7	%21.9	%12.5	%1				
3	للإدارة العليا القدرة على تحليل المشكلات بالنظر لجميع أسبابها بدلاً من فصلها	24	38	22	9	3	3.74	1.039	5	مرتفع
		%25	%39.6	%22.9	%9.4	%3.1				
4	للإدارة العليا القدرة على تحليل الموقف بشكل مفصل	24	45	15	11	1	3.83	0.970	2	مرتفع
		%25	%46.9	%15.6	%11.5	%1				

نتائج الدراسة ومناقشتها

الإصدار السابع - العدد سبعة وستون
تاريخ الإصدار: 2 - أيار - 2024
www.ajsp.net

يوضح جدول حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد الأربعة للبحث ، أن قياس (35) فقرة في الاستبانة بشكل كامل ($\alpha = 0.94$) وهي عناصر المتغيرات الأربعة بالإضافة للمعلومات الديموغرافية، أي أن أداة البحث يمكن الاعتماد في قياس ما صممت من أجله ويمكن تطبيقها على عينة البحث.

الفصل الرابع

نتائج البحث ومناقشته

1.4 تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل نتائج تساؤلات البحث حول أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء من خلال تحليل استجابات أداة البحث وهي الاستبانة تحليلًا إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS ، وعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

2.4 نتائج البحث:

تم الاعتماد على حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على كل محور من محاور الاستبانة والمتعلقة بمستوى تطوير أداء المديرين بناء على ثلاثة أبعاد (تفكير النظم، الرؤية، التحفيز)، ثم تم الاعتماد على حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات، ويتم الاستبانة لعبارات الاستبانة الحالية بأن يتم الاختيار ما بين خمسة اختيارات تعبر عن تطوير الأداء وهي (مرتفع جدًا، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جدًا) لتقابل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب؛ والدرجة المرتفعة في أي عبارة تعبر عن درجة مرتفعة في مستوى الاستبانة، ويجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على المحكمات التالية في الحكم على أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء.

جدول (1.4): محكمات الحكم على درجة تحقق كل عبارة

الدرجة	المتوسط الحسابي للعبارة
أقل من 1.80	منخفض جدًا
من 1.80 لأقل من 2.60	منخفض
من 2.60 لأقل من 3.40	متوسط
من 3.40 لأقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جدًا

3.4 مناقشة نتائج البحث:

1.3.4 السؤال الأول " ما أثر بُعد (تفكير النظم) على تطوير الأداء مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة ؟"



الإصدار السابع - العدد سبعة وستون
تاريخ الإصدار: 2 - أيار - 2024
www.ajsp.net

كما هو موضح في الجدول السابق والذي درس مدى تطبيق الإدارة العامة بمدينة جدة لأسلوب الرؤية على المديرين، أن مستوى تطبيقهم للأسلوب مرتفع بشكل عام، حيث ظهرت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3.68 والانحراف المعياري 0.827، أما بشأن العبارات الفرعية فجاءت مرتبة حسب ارتفاع المتوسط الحسابي كالتالي:

مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية للباراة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على تجانس واتفاق أكثر بين الاستجابات:

- جاءت العبارة "تمتلك الإدارة العليا رؤية ذات أبعاد شمولية محددة تجاه التعليم بمدينة جدة" في الترتيب الأول من حيث مستوى التوجهات متحققة بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 3.98 بانحراف معياري قدره 1.005.
- وجاءت العبارة "تمتلك الإدارة العليا القدرة على تحويل رؤيتها الشاملة إلى واقع يخدم أهدافها" في الترتيب الأخير من حيث مستوى التوجهات مع تحققها بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 3.52 بانحراف معياري قدره 1.066.

3.3.4 السؤال الثالث "ما أثر بُعد (التحفيز) على تطوير الأداء مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة ؟"

تم الإجابة على السؤال الأول باستخدام التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث بالاستبانة والمتعلق بكيفية تطبيق الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة لأسلوب التحفيز من وجهة نظر المديرين بها، ومن ثم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد مستوى إجابات البحث، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (4.4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول كيفية تطبيق الإدارة العليا لبُعد (التحفيز) على المديرين

م	العبارة	مدى الاستخدام بالنسبة					متوسط	انحراف معياري
		تدرك الإدارة العليا الرغبات الخاصة بالمديرين	تدفع الإدارة العليا المديرين	تدرك الإدارة العليا الرغبات الخاصة بالمديرين	تدفع الإدارة العليا المديرين	تدرك الإدارة العليا الرغبات الخاصة بالمديرين		
1	تدرك الإدارة العليا الرغبات الخاصة بالمديرين	15	55	13	10	3	3.72	0.959
		15.6%	57.3%	13.5%	10.4%	3.1%		
2	تدفع الإدارة العليا المديرين	21	42	21	9	3	3.72	1.013
		21.9%	43.8%	21.9%	9.4%	3.1%		



الإصدار السابع - العدد سبعة وستون
تاريخ الإصدار: 2 - أيار - 2024
www.ajsp.net

تم الإجابة على السؤال الأول باستخدام التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول بالاستبانة والمتعلق بكيفية تطبيق الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة لأسلوب تفكير النظم من وجهة نظر المديرين بها، ومن ثم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد مستوى إجابات البحث، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (2.4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول كيفية تطبيق الإدارة العليا لبُعد (تفكير النظم) على المديرين

م	العبارة	مدى الاستخدام بالنسبة					متوسط	انحراف معياري
		استطاعت الإدارة العليا الأحداث المؤثرة على الإدارة والعمل عليها	استطاعت الإدارة العليا الأحداث المؤثرة على الإدارة والعمل عليها	استطاعت الإدارة العليا الأحداث المؤثرة على الإدارة والعمل عليها	استطاعت الإدارة العليا الأحداث المؤثرة على الإدارة والعمل عليها	استطاعت الإدارة العليا الأحداث المؤثرة على الإدارة والعمل عليها		
1	استطاعت الإدارة العليا الأحداث المؤثرة على الإدارة والعمل عليها	22	45	14	14	1	3.76	1.003
		22.9%	46.9%	14.6%	14.6%	1%		
2	للإدارة العليا القدرة على تحديد التوجهات التعليمية الناجحة من غيرها	21	41	21	12	1	3.72	0.981
		21.9%	42.7%	21.9%	12.5%	1%		
3	للإدارة العليا القدرة على تحليل المشكلات بالنظر لجميع أسبابها بدلا من فصلها	24	38	22	9	3	3.74	1.039
		25%	39.6%	22.9%	9.4%	3.1%		
4	للإدارة العليا القدرة على تحليل الموقف بشكل مفصل	24	45	15	11	1	3.83	0.970
		25%	46.9%	15.6%	11.5%	1%		

تابع نتائج الدراسة ومناقشتها

تحقيق هدف معين يساهم في تطوير أدائهم	21	47	17	7	4	3.77	1.010	2	مرتفع
تعزيز الإدارة العليا روح التعاون بين المديرين	21	45	20	7	4	3.73	1.010	3	مرتفع
تشجيع الإدارة العليا المديرين على التفاني والتفكير	21	42	17	10	6	3.65	1.124	6	مرتفع
تحفيز الإدارة العليا المديرين على إبداء آرائهم في حل المشكلات	12	18	28	17	21	2.82	1.314	8	متوسط
تمنح الإدارة العليا المديرين المتميزين الحوافز المالية	20	40	19	11	6	3.59	1.129	7	مرتفع
تمنح الإدارة العليا المديرين المتميزين الحوافز المعنوية	27	58	8	3	0	4.14	0.690	1	مرتفع
الدرجة الكلية	0.810	3.64							مرتفعة

- جاء محور "المؤهل التعليمي" في الترتيب الأول من حيث مستوى التوجهات متحققة بدرجة مرتفعة جدا حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حوله 4.85 بانحراف معياري قدره 0.595.
- وجاء محور "العمر" في الترتيب الأخير من حيث مستوى التوجهات مع تحققة بدرجة منخفضة جدا حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حوله 1.54 بانحراف معياري قدره 0.767.

5.3.4 حساب مستوى تطوير أداء المديرين مقارنة ببداية عملهم بإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة بعد تطبيق أساليب الذكاء الاستراتيجي المختارة (تفكير النظم، الرؤية، التحفيز):

تم الإجابة على السؤال الأول باستخدام التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الرابع بالاستبانة والمتعلق بتطوير أداء المديرين مقارنة ببداية عملهم بالإدارة نظراً للأساليب الذكاء الاستراتيجي الخطين من الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة أثناء عملهم، ومن ثم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد مستوى إجابات عينة البحث، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (6.4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول بعد (تطوير الأداء) مقارنة ببداية عملهم في الإدارة العامة بمدينة جدة

م	العبارة	مدى الاستخدام بالنسبة						الترتيب	الدرجة
		أبداً	بعضاً	متوسطاً	كثيراً	أبداً	بعضاً		
1	أصبحت أكثر قدرة على دراسة وتحليل المشكلات القائمة	27	45	11	4	0	28.1	56.3	11.5
2	أصبحت أكثر قدرة على إيجاد الحلول للمشكلات	27	41	17	10	1	28.1	42.7	17.7
3	أرى بوضوح مهام كل قسم في الإدارة وكيف تساهم في العمل	16	48	17	14	1	16.7	50	17.7

كما هو موضح في الجدول السابق والذي درس مدى تطبيق الإدارة العامة بمدينة جدة لأسلوب التحفيز على المديرين، أن مستوى تطبيقهم لأسلوب مرتفع بشكل عام، حيث ظهرت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3.64 وانحراف معياري 0.810، أما بشأن العبارات الفرعية فجاءت مرتبة حسب ارتفاع المتوسط الحسابي كالتالي:

مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على تجانس واتفاق أكثر بين الاستجابات:

- جاءت العبارة "أستطيع معرفة نقاط القوة العملية في زملائي المديرين وتوزيع الأعمال بناء عليها" في الترتيب الأول من حيث مستوى التوجهات متحققة بدرجة مرتفعة جدا حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.33 بانحراف معياري قدره 0.643.
- وجاءت العبارة "أرى بوضوح مهام كل قسم في الإدارة وكيف تساهم في العمل" في الترتيب الأخير من حيث مستوى التوجهات مع تحققة بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 3.67 بانحراف معياري قدره 0.595.

4.3.4 السؤال الرابع "هل هناك علاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء بحسب المتغيرات الديموغرافية والمتعلقة في (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي)؟"

جدول (5.4): المتوسط والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول البيانات الديموغرافية

م	العبارة	الدرجة الكلية		
		المتوسط	الانحراف	الترتيب
1	الجنس	3.35	0.725	3
2	العمر	1.54	0.767	4
3	المؤهل التعليمي	4.85	0.595	1
4	عدد سنوات الخبرة	3.71	0.645	2

كما هو موضح في الجدول السابق والذي درس البيانات الديموغرافية للمديرين من عينة البحث حيث تراوحت الدرجات الكلية ما بين مرتفع ومرتفع جداً لجميع المحاور، وجاءت مرتبة حسب ارتفاع المتوسط الحسابي كالتالي:

مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على تجانس واتفاق أكثر بين الاستجابات:

النتائج

- توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي أظهرت أن هناك علاقة طردية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على تطوير الأداء للمدراء.
- حققت الدراسة أهدافها من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.
- من الواضح أن هناك ترابط بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة، حيث اتفقت هذه النتائج مع دراسة (قاسم وكنعان، 2018)، وتمكنت النتائج من الإجابة على تساؤلات الدراسة

الإصدار السابع - العدد سبعة وستون
تاريخ الإصدار: 2 - أيار - 2024م
www.ajsp.net

- وجاءت العبارة تحفز الإدارة العليا المديرين على إبداء آرائهم في حل المشكلات في الترتيب الأخير من حيث مستوى التوجهات مع تحقنها بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 2.82 بانحراف معياري قدره 1.314.

4.4 ملخص النتائج:

بعد تطبيق الاستبانة على مجتمع البحث والحصول على 95 استجابة من عينة البحث، توصل البحث للنتائج النهائية للإجابة على أربعة أسئلة توضح أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء والتي أنت كالتالي:

1.4.4 ما أثر يُعد (تفكير النظم) على تطوير الأداء مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة ؟

توصلت النتيجة النهائية بارتفاع استخدام أسلوب تفكير النظم من قبل الإدارة على المديرين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة، حيث وافق المديرين بشكل كبير على مدى استخدامه وأنه عنصر أساسي في تطوير أدائهم وتحسينه مقارنة ببداية عملهم، بحيث أصبح المديرين أكثر قدرة على تحليل المشاكل الواقعة بالنظر لأسبابها وإيجاد الحلول لها، مع القدرة على وضع خطط واضحة وفقاً لمعايير الجودة بالاستناد لمعلومات سبق تحليلها نتيجة لتطبيق أسلوب تفكير النظم.

2.4.4 ما أثر يُعد (الرؤية) على تطوير الأداء مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة ؟

توصلت النتيجة النهائية بارتفاع استخدام أسلوب الرؤية من قبل الإدارة على المديرين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة، حيث وافق المديرين بشكل كبير على مدى استخدامه وأنه عنصر أساسي في تطوير أدائهم وتحسينه مقارنة ببداية عملهم، بحيث أصبح المديرين أكثر قدرة على مع القدرة على رؤية كيفية عمل الأقسام في من تطوير خطة وفقاً لرؤيته للمستجدات الواقعة على الإدارة بتطوير وهذا ما جعلهم أكثر تكيفاً مع التطورات الحاصلة على الإدارة نتيجة

3.4.4 ما أثر يُعد (التحفيز) على تطوير الأداء مديري الإدارة العامة

توصلت النتيجة النهائية بارتفاع استخدام أسلوب التحفيز من قبل وافق المديرين بشكل كبير على مدى استخدامه وأنه عنصر أساس المديرين أكثر قدرة على المناقشة الشريفة بينهم بدون أن تكون الما أكثر قدرة على المشاركة والتعاون مع زملائهم ومعرفة نقاط قوتهم واما نتيجة لتطبيق أسلوب التحفيز .

الإصدار السابع - العدد سبعة وستون

تاريخ الإصدار: 2 - أيار - 2024م

www.ajsp.net

ISSN: 2663-5798 | Arab Journal for Scientific Publishing

تاريخ الإصدار: 2 - أيار - 2024م

www.ajsp.net

4.4.4 هل هناك علاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء بحسب المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي)؟

توصلت النتيجة النهائية إلى أن هناك علاقة بين تطوير الأداء باستخدام تطبيق الذكاء الاستراتيجي بحسب متغير المؤهل التعليمي فكما ارتفع المؤهل التعليمي كان المديرين أكثر قدرة على تطوير أدائهم نتيجة تطبيق من أسلوب الذكاء الاستراتيجي، يليها متغير عدد سنوات الخبرة ثم يليها متغير الجنس، ولكن لا يوجد علاقة وثيقة بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء بحسب متغير العمر.

وبهذا اتفقت النتائج النهائي للبحث الحالي بنتائج دراسة قاسم وكنعان (2018) بعنوان دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين والتي تم الاستعانة بها كدراسة تناولت المتغيرين المستقل والتابع في البحث الحالي، بحيث توصل كلاً من البحث والدراسة لوجود علاقة طردية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء للمدراء.

التوصيات والمقترحات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدّمت الباحثة العديد من التوصيات التي من الممكن الاستفادة منها في تعزيز تطبيق الذكاء الاستراتيجي بأبعاده لرفع مستوى تطوير الأداء للمدراء، ويتضح الارتباط بين نتائج الدراسة وتوصياتها بشكل ملحوظ، وأيضاً من الواضح منطقية التوصيات حيث تتسم بإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في ظلّ التطور الهائل في الأساليب الإدارية الحديثة، والتوجّه الحالي للمنظمات.

اقترحت الباحثة اقتراحات أهمها تقديم دورات تدريبية إدارية تتعلق بالذكاء الاستراتيجي على المديرية في الإدارات التعليمية بشكل عام وغير التعليمية.

4.4.4 هل هناك علاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء بحسب المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي)؟

توصلت النتيجة النهائية إلى أن هناك علاقة في تطوير الأداء باستخدام تطبيق الذكاء الاستراتيجي بحسب متغير المؤهل التعليمي فكما ارتفع المؤهل التعليمي كان المديرين أكثر قدرة على تطوير أدائهم نتيجة تطبيق من أسلوب الكفاء الاستراتيجي، يليها متغير عدد سنوات الخبرة ثم يليها متغير الجنس، ولكن لا يوجد علاقة وثيقة بين الكفاء الاستراتيجي وتطوير الأداء بحسب متغير العمر.

وبهذا اتفقت النتائج النهائية للبحث الحالي بنتائج دراسة قاسم وكنعان (2018) بعنوان دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين والتي تم الاستعانة بها كدراسة تناولت المتغيرين المستقل والتابع في البحث الحالي، بحيث توصل كلاً من البحث والدراسة لوجود علاقة طردية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء للعاملين.

الفصل الخامس

التحديات والتوصيات والمقترحات

1.5 التحديات:

تلخصت الصعوبات المواجهة للباحثة أثناء تطبيقها للبحث في إمكانية وصولها لعينة البحث المرجوة بسبب تأخر إجراءات تسهيل المهمة والتي شكلت عائقاً أمام تطبيق البحث وتوزيع الاستبانة والتوصل للنتائج النهائية ضمن الترم الثاني من السنة الدراسية 2023/2022، بحيث تم الحصول على موافقة تسهيل المهمة وتطبيق الاستبانة بطريقة نهائية والتوصل للنتائج في الترم الثالث من السنة الدراسية 2023/2022.

2.5 التوصيات والمقترحات:

- 1- تقديم الدورات التدريبية الإدارية المتعلقة بتطبيق الذكاء الاستراتيجي على المديرين عامة في الإدارات التعليمية وغير التعليمية.
- 2- تعريف المديرين على أسلوب الإدارة بالذكاء الاستراتيجي لضمان إقبالهم على تطبيقه كلاً في قسمه الإداري وبين زملائه.
- 3- الأخذ بمقترحات المديرين في عملية تطوير الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة، وجعلهم أكثر مشاركة في اتخاذ القرارات النهائية في الإدارة.
- 4- وأخيراً أوصي بتطبيق البحث على عدد من إدارات التعليم المملكة العربية السعودية للتوصل لرؤية شاملة عن واقع أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء.

3.5 الخلاصة:



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

