

## "أثر الذكاء الإستراتيجي على تطوير الأداء"

(دراسة ميدانية على مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة)

إعداد الباحثة:

زهراء عبدالله الأحمري

[ZALAHMRI@stu.kau.edu.sa](mailto:ZALAHMRI@stu.kau.edu.sa)

مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم إدارة عامة تنفيذي

د. ولاء المستادي

[walmostadi@kau.edu.sa](mailto:walmostadi@kau.edu.sa)

كلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة الملك عبدالعزيز  
المملكة العربية السعودية  
2023م / 1444هـ



## الملخص:

هدف البحث لرؤية أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير أداء المديرين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة من خلال دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي المُقدم 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 الاطلاع 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 ايجابية 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.

## خطة البحث

### 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 المُرجى؛ فالإدارة من أهم الأسس في كل منظمة باختلاف توجهها فهي المُحدد الأول لقوتها. (أبو عيادة، 2016)

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

يُعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة وطريقة فعّالة 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 ويُعتدى 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).

## 2.1 مشكلة البحث:

باعتبار أن حجر الأساس لكل منظمة هو إدارتها عنت 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، المشاركة، الحدس، 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 اختيار 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)؟

## 4.1 أهداف البحث:

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

## 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 التوجه 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.

## 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.

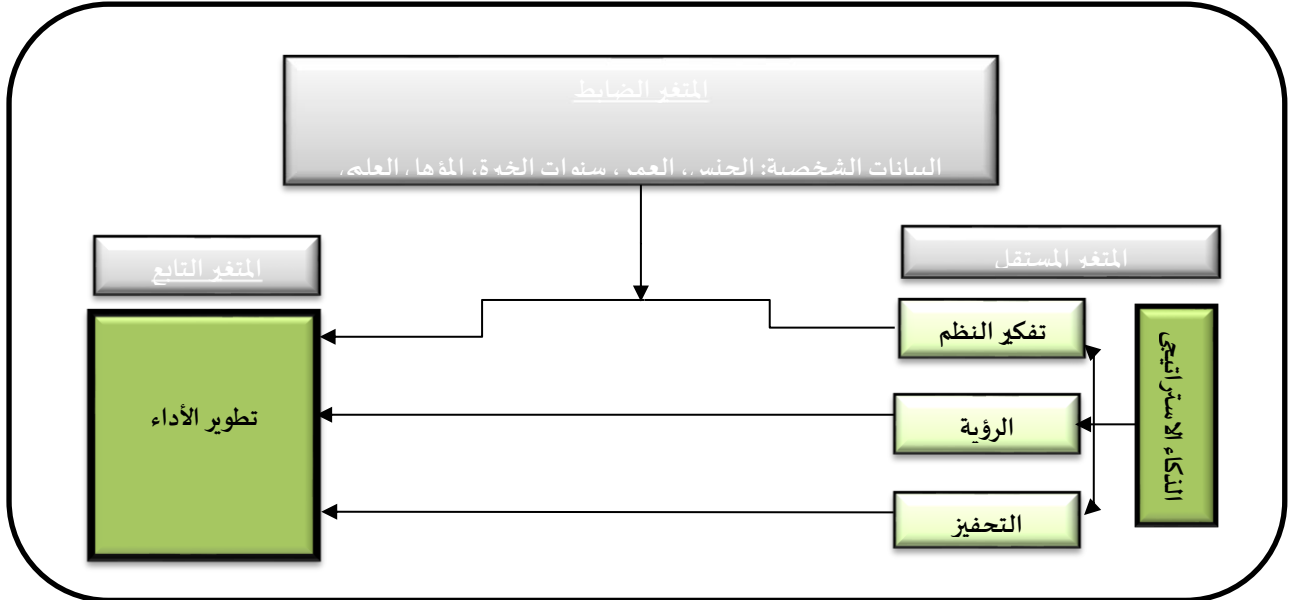
## 7.1 منهجية البحث:

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.

### الشكل (1.1) يوضح نموذج الدراسة لمتغيرات البحث



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

### 9.1 مصطلحات البحث:

#### 1.9.1 الذكاء الاستراتيجي:

عرفتها حفيظ (2020) بأنها "عملية وأداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتها والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتحليل تلك المعلومات لتفعيل قدرتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي". (ص. 28)

تم تعريف الذكاء الاستراتيجي اجرائياً بأنه آلية مستخدمة لجمع الأساليب المختلفة التي تساهم في تعزيز عملية الإدارة للمديرين من خلال جمع المعلومات المساعدة في التخطيط للعمليات اللازم اتخاذها من قبل المؤسسة والتي تمكنها من التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية لها.

#### 1.1.9.1 أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

##### 1- تفكير النظم:

عرّفه لعلايمية (2015) بأنه "يمثل تفكير النظم القدرة على تحليل وفهم الأساليب المختلفة المدمجة للتوصل إلى طريقة تفاعلها معاً لعمل نظام أو صورة للأشياء التي يتم التعامل معها من قبل المدراء بشكل واضح". (ص. 5)

تم تعريف تفكير النظم اجرائياً بأنه أسلوب يتبع التحليل المكثف لجميع الأسس الإدارية بخطوات منظمة للقدرة على التوصل للمتغيرات المساعدة على تكوين النظام المؤسسي ككل والذي بدوره يساعد المديرين لإعطائهم نظرة شاملة عن المؤسسة.

**2- الرؤية:**

بين العبيدي والسالم (2021) معنى الرؤية كما وضحتها ويبستر في قاموسه بأنها "القدرة على رؤية الأشياء التي لا يمكن إلا من خلال التصور الذهني والإدراك والمقارنة". (ص. 756)

تم تعريف الرؤية اجرائياً بأنها القدرة على الأخذ بالإجراءات والمعلومات الموجودة وتحليلاتها لصنع توجهات مستقبلية محددة للمؤسسة وتحديد مستواها بين منافسيها.

**3- التحفيز:**

ذكر حسين (2002) معنى التحفيز بأنه "الإشارات أو الأقوال أو الأفعال التي تساعد على دفع الانسان في فعل سلوكيات أفضل كما وتساهم في مساعدته على الاستمرار به، فيعتبر التحفيز أداة لمساعدة الآخرين على القيام بالسلوك المطلوب". (ص. 64)

تم تعريف التحفيز اجرائياً بأنه أسلوب مستخدم لدفع المديرين بطريقة إيجابية عن طريق توفير البيئة والظروف المناسبة لهم لزيادة إنتاجيتهم ورفع مستوى أدائهم وتطويره.

### 2.9.1 تطوير الأداء:

عرفاه قريقة و حומר (2022) بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى الرفع من قدرات العاملين وزيادة رغبتهم نحو العمل وذلك بتأهيلهم للمستقبل للقيام بأدوار أكبر ومهام ذات مهارات عالية وهذا بالتحديث المستمر لمعارفهم وإنضاج مؤهلاتهم وسلوكهم باتجاهات محددة". (ص. 20)

تم تعريف تطوير الأداء اجرائياً بأنه القدرة على العمل على القدرات والمهارات الموجودة مسبقاً لدى الفرد وتنميتها وصلها مع تغير الظروف والمعلومات المقدمة له لتوظيفها في أفكار مبتكرة تجعله أكثر قدرة على إتمام الأعمال المطلوبة منه بطريقة فريدة.

## الفصل الثاني

### أدبيات الدراسة

#### 1.2 تمهيد

باعتبار أن الذكاء الاستراتيجي أداة فعّالة وأسلوب مبتكر في إعطاء المديرين الرؤية حول المعلومات المساهمة في تصميم اختياراتهم الاستراتيجية والتي بدورها تحقق أهداف المؤسسة وتطور من أدائهم.

أتى هذا الفصل في مناقشة مبحثين:

## المبحث الأول: الإطار النظري، ويتضمن:

### الذكاء الاستراتيجي

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

### تطوير الأداء

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

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## 2.2 الإطار النظري

### 1.2.2 الذكاء الاستراتيجي

#### 1.1.2.2 تعريف الذكاء الاستراتيجي:

عرفاه الياسري والشمري (2015) بأنه "حجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يمكن قادة المنظمات من امتلاك المعرفة لاتخاذ قرارات حاسمة من شأنها أن تقرر مستقبل المنظمات". (ص. 253)

كما وأوضح الناصر (2015) بأن مفهوم الذكاء الاستراتيجي "يبرز بوصفه بصيغة تجميعية لأنواع متعددة من الذكاءات وذلك في إطار إيجاد أفضل السبل لموقف المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية". (ص. 183)

ووضع كنوش (2017) نظريته الخاصة في تعريف الذكاء الاستراتيجي بأنه "جملة العمليات التي تهدف لتزويد المؤسسة بالمعلومات التي تحتاجها حول محيط الأعمال بما يمكنها من توقع أي تغيير قد يحدث في محيطها، وتصميم خياراتها الإستراتيجية". (ص. 10)

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

### 2.1.2.2 أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

تعمل أبعاد الذكاء الاستراتيجي سوياً كأسلوب محدد ومتناسك يعتمد على معرفة النفس والآخرين والأهداف المحددة وفقاً للمبادئ والقيم التي تريد المؤسسة تقديمها؛ 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 توليف ودمج مجموعة من المتغيرات ذات الصلة بعضها ببعض ثم تحليلها بشكل واضح المعالم". (ص. 2)

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

ولهذا توصل النعيمي (2008) لأن تفكير النظم "ينظر إلى الأشياء كجزء من شيء أكبر منها أولاً ويعتبرها بحد ذاتها متكونة من جزيئات 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 "الرؤية إحساس يجعل المنظمة فريدة ومتميزة، وهي وصف لمجموعة من الغايات والأسبقيات، ومجموعة من المبادئ الجوهرية التي توجه عمل المنظمة". (ص. 167)

وللرؤية عدة خصائص وهي: القدرة على الولوج في مستقبل بعيد، الوضوح، التلقائية، الأمثلية، البحث عن كل الفرص الممكنة، الفهم السريع. (العربي، 2013، ص. 51)

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

#### 3- التحفيز:

التحفيز بتعريف أمين (2014) هو "الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة بإنجاز العمل المكلف به بشكل متقن". (ص. 187)

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



ووصفه لعشاش (2021) بشكل عام بأنه "عملية تنشيط الأفراد بطرق إيجابية أو سلبية بهدف تنمية الرغبة لديهم لبذل 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 الذكاء الاستراتيجي:

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

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

### 4.1.2.2 مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

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

### 5.1.2.2 خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً:

ذكرت الترغيني (2015) خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً كما يلي:

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

- ✓ التجاوب الاجتماعي.
- ✓ المعرفة الشاملة والتامة لمختلف جوانب المؤسسة.
- ✓ القدرة على وضع الاستراتيجيات والخطط المستقبلية.
- ✓ التمتع بمميزات التفكير الإبداعي. (ص. 84)

بينما أعطى صالح وآخرون (2010) تفسيراً للخصائص، تم تلخيصها فيما يلي:

- ✓ يتميز القادة الأذكياء استراتيجياً بالحسم في أفعالهم وأقوالهم وهذا ما يجعلهم أكثر وضوحاً في أفكارهم ويمكنهم من العمل باستقامة أكثر.
- ✓ القادة الأذكياء استراتيجياً يتخلون عن التصرف بالحلول التقليدية رداً على التغيرات والتحديات الجديدة المواجهة لهم.
- ✓ لدى القادة الأذكياء استراتيجياً ثقة عالية بالنفس تمكنهم من الالتزام بعملهم و تحفيز الآخرين وتوفير بيئة خصبة للفكر الإبداعي ومشاركته. (ص. 152-153)

### 6.1.2.2 أدوار الذكاء الاستراتيجي:

#### 1- دوره في عملية التغيير:

يُمثل الذكاء الاستراتيجي أداة تساعد على إدارة التغييرات الحاصلة حالياً والمتوقع منها التأثير على المؤسسة مستقبلاً مما يساعد في حفظها من التهديدات الواقعة من التغيرات. (لعلامية، 2015، ص. 14) كما يساهم في عملية التوقع والتخطيط والتحليل للمتغيرات التي من الممكن حدوثها في المستقبل لإعطاء المديرين صورة أكثر وضوحاً للاستراتيجيات والأساليب والبرامج التي من الممكن استخدامها لإدارة هذه التغيرات والتكيف معها. (أبو أصباح، 2018، ص. 13)

#### 2- دوره في عملية اتخاذ القرار:

يساهم الذكاء الاستراتيجي في حصول كافة الإدارات والمديرين بالمعلومات المهمة عن بقية الأقسام في جميع مستوياتها. (أبو عيادة، 2016، ص. 37) فالذكاء الاستراتيجي يوفر طرق لجلب وتفكيك وتحليل البيانات ذات القيمة للموضوع المواجه؛ والتي تعتبر طريقة فعالة في توظيف الخبرات السابقة للتكيف والتطور مع التغيرات الحديثة؛ ولذلك يعتبر أداة فعالة لمعرفة جودة القرارات المتخذة مع مرور الوقت.

#### 3- دوره في تطوير أداء المديرين:

يسمح التعامل مع أسلوب الذكاء الاستراتيجي في الإدارة القدرة على تقييم تطور أدار المديرين من خلال الرجوع لأبعاد الذكاء الاستراتيجي الذي يعتبر بتطبيقه مؤشر على الأداء المتميز للمديرين؛ واتجاهها للحداثة والتطور التي تساهم في استثمار التفكير والمنهجية التكنولوجية في تطبيقها. (Abdulrahman & Salih، 2015، ص. 518)

#### 4- دوره كسلاح تنافسي:

بما أن الذكاء الاستراتيجي 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 الذكاء الاستراتيجي آليات لمواجهة التحديات التابعة من هذه التغييرات وتمكن المؤسسة من الحصول على المعرفة الفضلى لتكون نظيراً لمنافسيها. (عطا، 2015، ص. 143)

#### 2.2.2 تطوير الأداء

##### 1.2.2.2 التطوير:

عرّفه الغالبي (2010) بأنه "مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني Volupte والذي يعني اخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء، وبذلك فهو نشاط هادف للتغيير الإيجابي للارتقاء بالحالة نحو الأفضل". (ص. 2)

وأوضح ثروت (2010) بأن التطوير "استراتيجية تتضمن استخدامها محدوداً للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير ويتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه". (ص. 47)

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

##### 2.2.2.2 الأداء:

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

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

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

##### 3.2.2.2 أنواع الأداء:

لخص أغوينيس (2010) أنواع الأداء في نوعين وهي:

1- أداء المهمة: وعرفها كالتالي "الأنشطة التي تساعد عملية، التحويل باستخدام موارد المواد الخام، وتوزيع منتجاتها الناتجة، أو تقديم تخطيط هام، الاستخدام، الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد الموظفين على تحقيق الفاعلية والكفاءة".

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

- ✓ المحافظة على روح الحماسة.
- ✓ بذل المجهود.
- ✓ المواظبة.
- ✓ 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 و استخدام أسلوب الافئاع والتخاطب مع الآخرين ومشاركة الآراء في الاجتماعات ومناقشتها بشكل خالٍ من التعقيد وإطلا الأحكام.
- ✓ القدرة على البحث والاطلاع على جميع المعلومات المقدمة في العمل وخارجه؛ والتي من الممكن الرجوع إليها في بعض الحالات المفاجئة لتحسين جودة العمل.
- ✓ اكتساب مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار. (سلطان، 2011، ص. 21)

#### 5.2.2.2 محددات أداء المديرين:

- ✓ القدرة على العمل: وتشمل القدرات المعرفية الملخصة في التعليم والخبرة والتدريب المسبق والتي بدورها تعزز القدرات مهارية القادمة من القدرات المعرفية بالإضافة إلى القدرات الشخصية للمديرين.
- ✓ التحفيز على العمل: وهو متوقف بشكل كبير على احتياجات المديرين سواء من ظروف مادية للعمل كالراتب والعلاوات والمكافآت؛ وتجهيز مكان العمل بكافة متطلباته، أو الظروف الاجتماعية كالتعاون والاحترام وتوفير الخدمات الاجتماعية لهم. (المغربي، 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 لتنقيح خبراتهم ومعارفهم السابقة وفقاً لمستجدات العصر الحديث التي تحكم العملية التعليمية ومتطلباتها محلياً وعالمياً، ووضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية بناء 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.

## 3.2 الدراسات السابقة

### 1.3.2 دراسات تناولت المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي):

#### الدراسة الأولى:

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

#### الدراسة الثانية:

دراسة عبد (2018) التي هدفت في دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي كبحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة من الأبعاد (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية الاستراتيجية، التحفيز، الحدس)، للتعرف على مفاهيم الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على الأداء التنظيمي لنشر الوعي والإدراك بأهمية الموضوع بالنسبة لجامعة الفلوجة، وطُبق هذا البحث على عينة قصدية مكونة من 80 فرد من القيادات الإدارية للجامعة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم معالجتها باستخدام برنامج الإحصاء (SPSS)، وتوصلت النتائج إلى مساهمة الذكاء الاستراتيجي بكامل أبعاده في تعزيز الأداء التنظيمي وتوفيره لدى القيادات التي تم عليها البحث بعد عاملاً مساهماً باتجاه تحقيق أهداف الجامعة ووكلياتها.

#### الدراسة الثالثة:

دراسة مطر (2018) بعنوان دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة لمدراء المدارس بوزارة التربية والتعليم بغزة، والتي هدفت لبيان دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز، الشراكة) في تعزيز سمعة المنظمة، وطُبق 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 الشراكة (74%)، ووجود علاقة طردية بين الذكاء الاستراتيجي وسمعة المنظمة بنسبة (76%).

### جدول (1.2) بوضوح استعمال متغيرات الدراسة في الدراسات السابقة

الدراسة	متغيرات الدراسة		
	تفكير النظم	الرؤية	التحفيز
ربيعي الهاشمي 2021	✓	✓	✓
عذراء محسن عبد	✓	✓	✓

			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 فريقة 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، وطُبق 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 والوظيفي والتقييم هي استراتيجيات متوسطة التطبيق ولا ترقى لتطلعات الموظفين أو تستجيب لاحتياجاتهم ورغباتهم، وهناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومستوى الأداء.

#### الدراسة الثالثة:

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

### 3.3.2 دراسة تناولت المتغيرين معاً:

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

الساحل السوري ودراسة طبيعة وقوة العلاقة التي تربط بين الذكاء الاستراتيجي والأداء، طُبِّقَ 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 بتوافر الذكاء الاستراتيجي في الشركات المدروسة بتقييم متوسط، كما توجد علاقة طردية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء، ويوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي على الأداء في الشركات محل الدراسة باستثناء عنصري الرؤية المستقبلية والدافعية.

### جدول (2.2) يوضح ملخص للدراسات السابقة

الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	عينة الدراسة	أداة البحث	أهم النتائج	الفجوة البحثية
<b>دراسات تناولت المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)</b>						
ربيعي الهاشمي 2021	دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال	توضيح الدور الهام للذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز	70 إداري في مؤسسة اتصالات الجزائر		وجود أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة.	تناول دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في تحسين الأداء المتميز بكل أبعاده
عذراء محسن عبد 2018	دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي	دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي	80 إداري من الجامعة		أن الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده ومكوناته يساهم بشكل فعال في تعزيز الأداء التنظيمي وتوفيره يساهم باتجاه تحقيق أهداف الجامعة وكياناتها.	دراسة الذكاء الاستراتيجي ومعرفة تأثيره على المنظمات العامة العراقية
محمد عبد الهادي مطر 2018	دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية لمدراء المدارس	بيان دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة	397 مدير من مدرء المدارس	الاستبانة	وجود موافقة كبيرة على دور الذكاء الاستراتيجي من عينة البحث، ووجود علاقة طردية بين الذكاء الاستراتيجي وسمعة المنظمة.	دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات من خلال تطبيقه على وزارة التعليم في غزة

**دراسات تناولت المتغير التابع (تطوير الأداء)**

<p>وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين استجابات المسؤولين بالمنظمات الاجتماعية الحكومية وغير الحكومية فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى الأداء وبتحديدهم لمقترحات تطوير الأداء، وعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المسؤولين بالمنظمات الاجتماعية الحكومية وغير الحكومية فيما يتعلق بتحديدهم للصعوبات المواجهة لهم.</p>		<p>تحديد مستوى تطوير الأداء المؤسسي بالمنظمات وصعوباته والمقترحات المساعدة له</p>	<p>تطوير الأداء المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات</p>	<p>مصطفى أحمد عبدالمولى (2021)</p>
<p>دراسة تأثيرات استراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء من نطاق تحسين المسار الوظيفي والتكوين المتواصل</p>	<p>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 تستجيب لاحتياجاتهم ورغباتهم، وهناك</p>	<p>عينة عشوائية</p>	<p>معرفة استراتيجية تنمية البشرية بأبعادها المتمثلة في التكوين المتواصل وتطوير المسار الوظيفي والتقييم ومستوى تطبيقها</p>	<p>محمد قريقة وسمية حومر 2022</p>

الاستبانة



	ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومستوى الأداء.					
معرفة المقترحات اتباعها أداء العاملين أثناء تطبيق التدوير الوظيفي	ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة	153 موظف وموظفة منم جامعة أسيوط	التعرف دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير	دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري	إيمان فوزي عبدالحميد 2021	
<b>دراسة تناولت المتغيرين معاً</b>						
دراسة طبيعة وقوة العلاقة التي تربط بين الذكاء الاستراتيجي والأداء	توافر الذكاء الاستراتيجي في الشركات المدروسة بتقييم متوسط، كما توجد علاقة طردية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء، ويوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي على الأداء في الشركات محل الدراسة باستثناء عنصري الرؤية المستقبلية والدافعية.	الاستراتيجية	جميع العاملين في شركات التأمين الخاصة العامة في الساحل السوري	تحليل واقع تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة) في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري	دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين	سامر أحمد قاسم وعلي كنعان 2018

### 4.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

اكتسب البحث الحالي المعرفة من خلال الدراسات السابقة المشيرة بأهمية الذكاء الاستراتيجي وأبعاده على تطوير الأداء بشكل عام وعلى المديرين خصوصاً، بعد ثبوت أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء المديرين .

ومع تنوع الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها لاحظت الباحثة أن الأبعاد تفكير النظم والرؤية والتحفيز المختارة في البحث الحالي تم دراستها كأبعاد للذكاء الاستراتيجي في جميع الدراسات السابقة المعنية بالمتغير المستقل.

كذلك لاحظت الباحثة أنه لم توجد دراسة تم تطبيقها على مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة من قبل والتي تهتم بمعرفة تطوير أداء المديرين، ولذلك توصلت الباحثة إلى ضرورة وأهمية البحث الحالي لقلّة الدراسات التي تبحث عن أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير أداء المديرين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة.

ومن هذا المنطلق تعمدت الباحثة إلى اختيار ثلاثة أبعاد مساهمة في تعزيز بعضها البعض وهي (تفكير النظم والرؤية والتحفيز) كأبعاد للذكاء الاستراتيجي لدراسة تأثيرها على تطوير الأداء المديرين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة.

### الفصل الثالث

#### إجراءات ومنهجية البحث

#### 1.3 تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل تحديد المنهجية المتبعة في إجراءات الدراسة بالإضافة إلى تحديد مجتمع البحث وعينة البحث وتحديد المنهجية المتبعة. وبذلك سنناقش الإجراءات المتخذة للتوصل للنتائج النهائية والتي تُجيب عن تساؤلات البحث، بدءاً من تحديد أدوات جمع البيانات وطريقة تصميمها إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في استنتاج المعلومات.

#### 2.3 منهجية البحث:

تحت ظل الأهداف المراد التوصل إليها في هذا البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق الاستبانة، بهدف التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي وأبعاده المختارة (تفكير النظم، الرؤية، التحفيز) (المتغير المستقل) في تطوير أداء المديرين (المتغير التابع) كدراسة ميدانية على مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة، ومن خلال فرز نتائج الاستبانة المُعدة مسبقاً لقياس الثلاثة أبعاد المراد البحث فيها يتم التحليل والربط للوصول للاستنتاجات النهائية.

تم اختيار المنهج الوصفي لمناسبته لأهداف البحث، يساعد المنهج الوصفي على تحديد أثر العوامل المراد تطبيقها على عينة البحث والتوصل لأهم الاستنتاجات عنها، مما يساعد في تحسين الوسائل المستخدمة أثناء العمل الإداري ورؤية تأثيرها من خلال سؤال المديرين بشكل شخصي.

ويعتبر البحث الحالي بحث كمي لاعتماده على الاستبانة الإلكترونية المؤدية لجمع قاعدة بيانات حول تأثير الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل) على تطوير الأداء (المتغير التابع).

### 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 الضابط: 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 لمقياس 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 محكمه 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 قوغل 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 (كرونباخ) اللذان يساهمان في قياس مدى صلاحية الاستبانة كأداة لقياس استجابات عينة البحث.

يوضح الجدول التالي استنتاجاً لنسبة الاستجابات على الاستبانة من المبحوثين:

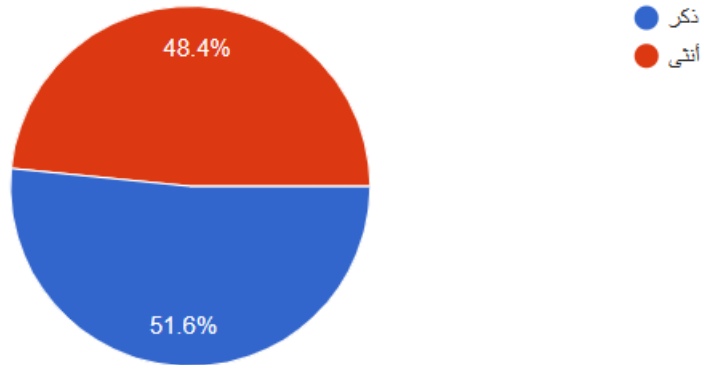
### جدول (1,3) يوضح عدد ونسبة المبحوثين في العينة

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
	بكالوريوس	58
المؤهل التعليمي	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
		0

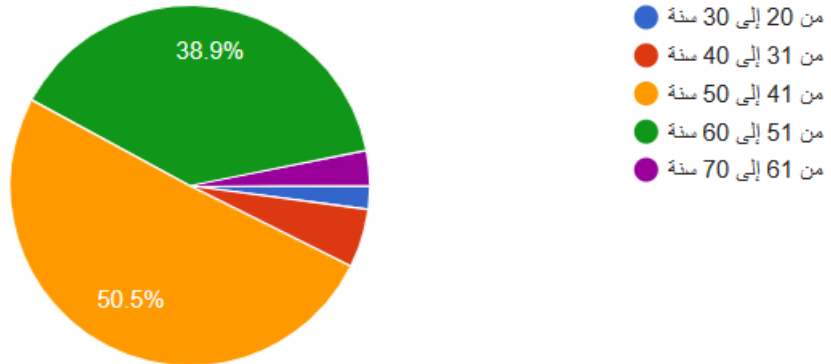
يوضح الجدول السابق تقسيم المبحوثين المستجيبين للاستبانة والذين يمثلون عدداً كلياً بمقدار 95 استجابة، حيث أن 51.6% استجابة كانت من الذكور و48.4% استجابة من الإناث، كما أن غالبية عينة البحث تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 50.5%

، و61.1% من المبحوثين حاصلين على شهادة البكالوريوس، وأخيراً 50.5% من المبحوثين يملكون خبرة أكثر من 25 سنة في الإدارة، كما هو موضح بالأشكال أدناه:

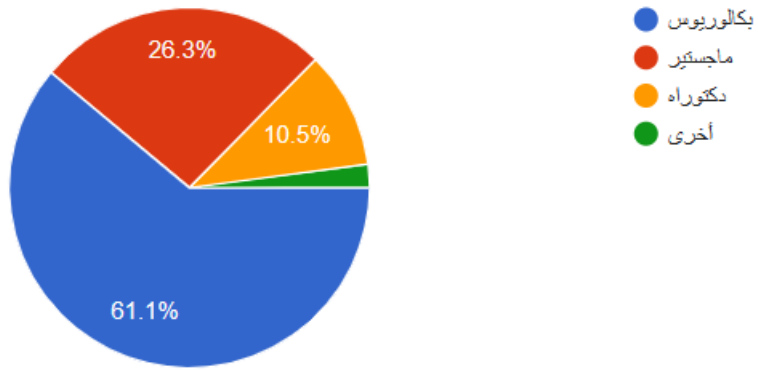
### الشكل (1.3) نسبة متغير الجنس



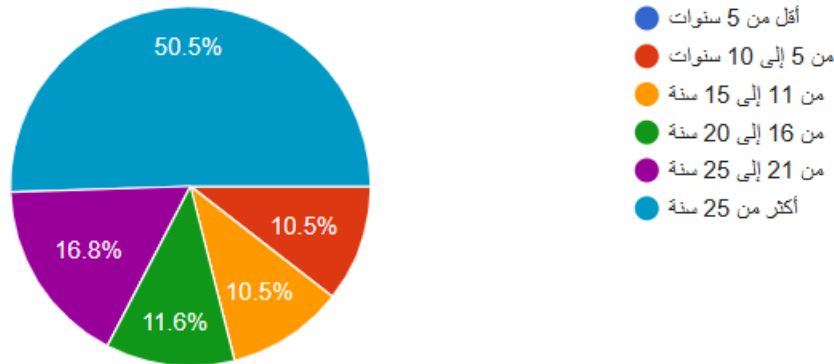
### الشكل (2.3) نسبة متغير العمر



### الشكل (3.3) نسبة متغير المؤهل التعليمي



### الشكل (4.3) نسبة متغير عدد سنوات الخبرة



### 10.3 الصدق

#### الظاهري لأداة البحث (الاستبانة):

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

#### 11.3 صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث (الاستبانة):

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

### 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 الناجحة من غيرها	**0.621	0.001
3	للإدارة العليا القدرة على تحليل المشكلات بالنظر لجميع أسبابها بدلا من فصلها	**0.730	0.001
4	للإدارة العليا القدرة على تحليل الموقف 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 إلي معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية 0.01

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع عناصر الدراسة لمحوّر بعد تفكير النظم حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي 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 إلي معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية 0.01

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع عناصر الدراسة لمحوّر بعد الرؤية حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي 0.01.

### 3.11.3 الصدق الداخلي للبعد الثالث : "متغير التحفيز"

#### جدول (4.3) نتائج صلاحية واعتمادية بُعد متغير التحفيز

م	عناصر بُعد التحفيز	معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)	المعنوية
1	تدرك الإدارة العليا الرغبات الخاصة بالمديرين	1	
2	تدفع الإدارة العليا المديرين لتحقيق هدف معين يساهم في تطوير أدائهم	**0.682	0.001
3	تعزز الإدارة العليا روح التعاون بين المديرين	**0.633	0.001
4	تعزز الإدارة العليا روح المشاركة بين المديرين	**0.670	0.001
5	تشجع الإدارة العليا المديرين على التنافس الشريف	**0.619	0.001
6	تحفز الإدارة العليا المديرين على إبداء آرائهم في حل المشكلات	**0.464	0.001
7	تمنح الإدارة العليا المديرين المتميزين الحوافز المالية	**0.563	0.001
8	تمنح الإدارة العليا المديرين المتميزين الحوافز المعنوية	**0.457	0.001

\*\* تشير إلي 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 وقد 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	معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)	المعنوية
1	أصبحت أكثر قدرة على دراسة وتحليل المشكلات الواقعة	1	
2	أصبحت أكثر قدرة على إيجاد الحلول للمشكلات	**0.525	0.001
3	أرى بوضوح مهام كل قسم في الإدارة وكيف تساهم في العمل	**0.510	0.001
4	أفهم الصورة الكلية لتوجه الإدارة المستقبلي	**0.680	0.001
5	تطورت مهارتي في تنظيم وقت العمل والمهام المطلوبة مني	**0.549	0.001
6	أصبحت أكثر قدرة على التكيف مع التطورات الحاصلة على الإدارة بكل سهولة	**0.411	0.001
7	لم يعد التنافس عائقاً لتكوين علاقة طيبة مع زملائي المديرين	**0.316	0.001



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

\*\* تشير إلي معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية 0.01

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع عناصر الدراسة لمحوّر بعد التحفيز حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي 0.01.

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

### 12.3 ثبات أداة البحث (الاستبانة)

تم حساب ثبات الاستبانة بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) والذي يشير إلى الثبات لأداة البحث في حال كانت جميع المحاور ذات معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.70 ( $\alpha > 0.70$ ) 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 بدراسة 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

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 تحليلاً إحصائياً 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، وتتم الاستجابة لعبارة الاستبانة الحالية بأن يتم الاختيار ما بين خمسة اختيارات تعبر عن تطوير الأداء وهي (مرتفع جداً، مرتفع ، متوسط، منخفض، منخفض جداً) لتقابل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب؛ والدرجة المرتفعة في أي عبارة تعبر عن درجة مرتفعة في مستوى الاستجابة، 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
منخفض جداً	أقل من 1.80
منخفض	من 1.80 لأقل من 2.60
متوسط	من 2.60 لأقل من 3.40
مرتفع	من 3.40 لأقل من 4.20
مرتفع جداً	من 4.20 الى 5.00

#### 3.4 مناقشة نتائج البحث:

#### 1.3.4 السؤال الأول " ما أثر بُعد (تفكير النظم) 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 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 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	الترتيب	الدرجة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
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 بدلا 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				

مرتفع	3	1.026	3.82	2	9	21	36	28	الإدارة العليا لها القدرة على تحديد التوجهات المستقبلية للإدارة وفق معايير الجودة	5
				%2.1	%9.4	%21.9	%37.5	%29.2		
مرتفع	1	0.943	3.93	2	8	10	51	25	للإدارة العليا القدرة على رؤية الإدارة ككيان مترابط	6
				%2.1	%8.3	%10.4	%53.1	%26		
مرتفعة		0.831	3.80	الدرجة الكلية						

كما هو موضح في الجدول السابق والذي درس مدى تطبيق الإدارة العامة بمدينة جدة لأسلوب تفكير النظم على المديرين، واتضح أن مستوى تطبيقهم للأسلوب مرتفع بشكل عام، حيث ظهرت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3.80 وانحراف معياري 0.831، 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 "للإدارة العليا القدرة على رؤية الإدارة ككيان مترابط" في الترتيب الأول من حيث مستوى التوجهات متحققة بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 3.93 بانحراف معياري قدره 0.943.
- وجاءت العبارة "للإدارة العليا القدرة على تحديد التوجهات التعليمية الناجحة من غيرها" في الترتيب الأخير من حيث مستوى التوجهات مع تحققها بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 3.72 بانحراف معياري قدره 0.981.

#### 2.3.4 السؤال الثاني "ما أثر بُعد (الرؤية) 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 الثاني بالاستبانة والمتعلق بكيفية تطبيق الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة لأسلوب الرؤية 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 (3.4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول كيفية تطبيق الإدارة العليا لتبني الرؤية على المديرين**

م	العبارة	مدى الاستخدام بالنسبة					المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	تمتلك الإدارة العليا القدرة على تحويل رؤيتها الشاملة إلى واقع يخدم أهدافها	14	45	19	13	5	3.52	1.066	4	مرتفع
		%14.6	%46.9	%19.8	%13.5	%5.2				
2	تمتلك الإدارة العليا القدرة على التنبؤ بالقرارات الاستراتيجية غير المتوقعة	18	45	15	13	5	3.60	1.100	3	مرتفع
		%18.8	%46.9	%15.6	%13.5	%5.2				
3	تمتلك الإدارة العليا رؤية ذات أبعاد شمولية محددة تجاه التعليم بمدينة جدة	34	38	13	10	1	3.98	1.005	1	مرتفع
		%35.4	%39.6	%13.5	%10.4	%1				
4	تعتبر الإدارة العليا الموجه الأساسي لكافة القرارات المتخذة داخلها	20	41	20	9	6	3.63	1.107	2	مرتفع
		%20.8	%42.7	%20.8	%9.4	%6.3				
	الدرجة الكلية					3.68	0.827		مرتفعة	

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 وانحراف معياري 0.827، 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 "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 عينة 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					المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
		موافق بشدة	موافق	محايد	مؤيد	مؤيد بشدة				
1	تدرك الإدارة العليا الرغبات الخاصة بالمديرين	15	55	13	10	3	3.72	0.959	4	مرتفع
		%15.6	%57.3	%13.5	%10.4	%3.1				
2	تدفع الإدارة العليا المديرين	21	42	21	9	3	3.72	1.013	5	مرتفع
		%21.9	%43.8	%21.9	%9.4	%3.1				

									لتحقيق هدف معين يساهم في تطوير أدائهم		
مرتفع	2	1.010	3.77	4	7	17	47	21	تعزز الإدارة العليا روح التعاون بين المديرين	3	
				%4.2	%7.3	%17.7	%49	%21.9			
مرتفع	3	1.010	3.73	4	7	20	45	21	تعزز الإدارة العليا المشاركة بين المديرين	4	
				%4.2	%7.3	%20.8	%46.9	%20.8			
مرتفع	6	1.124	3.65	6	10	17	42	21	تشجع الإدارة العليا المديرين على التنافس الشريف	5	
				%6.3	%10.4	%17.7	%43.8	%21.9			
متوسط	8	1.314	2.82	21	17	28	18	12	تحفز الإدارة العليا المديرين على إبداء آرائهم في حل المشكلات	6	
				%21.9	%17.7	%29.2	%18.8	%12.5			
مرتفع	7	1.129	3.59	6	11	19	40	20	تمنح الإدارة العليا المديرين المتميزين الحوافز المالية	7	
				%6.3	%11.5	%19.8	%41.7	%20.8			
مرتفع	1	0.690	4.14	0	3	8	58	27	تمنح الإدارة العليا المديرين المتميزين الحوافز المعنوية	8	
					%3.1	%8.3	%60.4	%28.1			
مرتفعة		0.810	3.64							الدرجة الكلية	

كما هو موضح في الجدول السابق والذي درس مدى تطبيق الإدارة العامة بمدينة جدة لأسلوب التحفيز على المديرين، أن مستوى تطبيقهم للأسلوب مرتفع بشكل عام، حيث ظهرت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع الفترات 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 الاخير من حيث مستوى التوجهات مع تحققها 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 والمتمثلة 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:



- 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 بالإدارة 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 المطبق من الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة أثناء عملهم، ومن ثم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد مستوى إجابات عينة البحث، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

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

م	العبارة	مدى الاستخدام بالنسبة					المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
		موافقة	موافقة مشروطة	محايد	غير موافقة	غير موافقة بشدة				
1	أصبحت أكثر قدرة على دراسة وتحليل المشكلات الواقعة	27	45	11	4	0	4.08	0.749	9	مرتفع
		%28.1	%56.3	%11.5	%4.2					
2	أصبحت أكثر قدرة على إيجاد الحلول للمشكلات	27	41	17	10	1	3.86	0.980	12	مرتفع
		%28.1	%42.7	%17.7	%10.4	%1				
3	أرى بوضوح مهام كل قسم في الإدارة وكيف تساهم في العمل	16	48	17	14	1	3.67	0.595	13	مرتفع
		%16.7	%50	%17.7	%14.6	%1				

مرتفع جدا	4	0.645	4.24	0	1	8	54	33	أفهم الصورة الكلية للإدارة المستقبلية لتوجه	4
					%1	%8.3	%56.3	%34.4		
مرتفع	8	0.724	4.11	1	2	8	59	26	تطورت مهارتي في تنظيم وقت العمل والمهام المطلوبة مني	5
				%1	%2.1	%8.3	%61.5	%27.1		
مرتفع	10	0.906	3.98	11	8	10	50	27	أصبحت أكثر قدرة على التكيف مع التطورات الحاصلة على الإدارة بكل سهولة	6
				%1	%8.3	%10.4	%52.1	%28.1		
مرتفع	11	0.852	3.90	2	3	19	51	21	لم يعد التنافس عائقاً لتكوين علاقة طيبة مع زملائي المديرين	7
				%2.1	%3.1	%19.8	%53.1	%21.9		
مرتفع جدا	1	0.643	4.33	0	1	6	49	40	أستطيع معرفة نقاط القوة العملية في زملائي المديرين وتوزيع الأعمال بناء عليها	8
					%1	%6.3	%51	%41.7		
مرتفع جدا	2	0.676	4.28	0	2	6	51	37	اكتسبت الكثير من المهارات الإدارية مقارنة ببداية عملي	9
					%2.1	%6.3	%53.1	%38.5		
مرتفع جدا	3	0.632	4.25	0	1	7	55	33	أصبحت أقوم بالمهام المطلوبة	10
					%1	%7.3	%57.3	%34.4		

مرتب	مرتب	مرتب	مرتب	مرتب	مرتب	مرتب	مرتب	مرتب	قياسي	مقياسي
مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	37	37
جدا	جدا	جدا	جدا	جدا	جدا	جدا	جدا	جدا	3	3
5	0.736	4.24	0	3	8	48	37	37	38.5%	38.5%
									3.1%	3.1%
									50%	50%
									8.3%	8.3%
									54	54
مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	32	32
6	0.804	4.17	2	2	6	54	32	32	33.3%	33.3%
									56.3%	56.3%
									6.3%	6.3%
									2.1%	2.1%
مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	32	32
7	0.804	4.17	2	2	6	54	32	32	33.3%	33.3%
									56.3%	56.3%
									6.3%	6.3%
									2.1%	2.1%
مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	4.10	4.10
									0.575	0.575

كما هو موضح في الجدول السابق والذي درس مدى تطور أداء المديرين بالنسبة لبداية عملهم في الإدارة العامة بمدينة جدة، حيث أن مستوى تطوير أدائهم مرتفع بشكل عام، حيث ظهرت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع الفقرات 4.10 وانحراف معياري 0.575 وهما أعلى درجتين بين جميع المحاور، 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 "تمنح الإدارة العليا المديرين المتميزين الحوافز المعنوية" في الترتيب الأول من حيث مستوى التوجهات متحققة بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.14 بانحراف معياري قدره 0.690.

- و جاءت العبارة "تحفز الإدارة العليا المديرين على إبداء آرائهم في حل المشكلات" في الترتيب الاخير من حيث مستوى التوجهات مع تحققها 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 أتت كالتالي:

#### 1.4.4 ما أثر بُعد (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 بُعد (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 الإدارة، كما أصبح المديرين يملكون المهارات اللازمة التي تمكنهم من تطوير خطة وفقاً لرؤيته للمستجدات الواقعة على الإدارة بتطوير طرق تمكن من الحصول على أفضل النتائج للوصول للأهداف وهذا ما جعلهم أكثر تكيفاً مع التطورات الحاصلة على الإدارة نتيجة لتطبيق أسلوب الرؤية.

#### 3.4.4 ما أثر بُعد (التحفيز) على تطوير الأداء مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة ؟

توصلت النتيجة النهائية بارتفاع استخدام أسلوب التحفيز 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 المنافسة الشريفة بينهم بدون أن تكون المنافسة عائقاً أمام تكوين العلاقات الطيبة مع زملائهم، كما أصبحوا أكثر قدرة على المشاركة والتعاون مع زملائهم ومعرفة نقاط قوتهم والعمل معاً لتحقيق النتائج والأهداف النهائية التي توصلت إليها الإدارة نتيجة لتطبيق أسلوب التحفيز.

#### 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 فكلما 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 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:

هدف هذا البحث لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الثلاث (تفكير النظم، الرؤية، التحفيز) على تطوير الأداء من خلال تطبيقه كدراسة ميدانية على مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة، ولتحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة البحث من مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة. تم الاتجاه لاستخدام الاستبانة الالكترونية كأداة لجمع البيانات والتي تم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، تم حساب النتائج وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وأخيراً توصلت الدراسة لمدى تطبيق الإدارة العليا في الإدارة العامة بمدينة جدة لأساليب الذكاء الاستراتيجي على المديرين، مما طوّر أداء المديرين وتحسنه مقارنة ببداية عملهم بالإدارة المراجع:

### الدراسات العربية:

مسلم، تامر حمدان. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية. غزة: جامعة الأزهر. مسترجع من <http://dspace.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/2506>

غانى، زهرة وسعيد، غوتيه. (2019). أثر الابداع الاداري في تحقيق الميزة التنافسية. أدرار: جامعة احمد دراية. مسترجع من <http://www.univ-adrar.dz/:8080/xmlui/handle/123456789/2332>

العبيدي، محمد عبدالعزيز، السالم، قصي سالم. (2012). الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من رقباء الماليين في دوان الرقابة المالية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.

عبدالمولى، مصطفى أحمد. (2021). تطوير الأداء المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات (دراسة مقارنة). المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، 16 (2). 147-134. معرف الوثيقة الرقمي: AIAL.2021.102346.1201/10.21608

قاسم، سامر أحمد، كنعان، علي. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. 40 (4)، 301-322. مسترجع من: <http://journal.tishreen.edu.sy>

العربي، عمران. (2012). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة المناجم الفوسفات بتبسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.

عبدالحמיד، إيمان فوزي. (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 3 (1)، 160-133. معرف الوثيقة الرقمي: ALTC.2021.163369/10.21608

محمد، سعيد عبدالله. الطيب، عبدالعزيز. العبدلي، سمير. (2012). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعي لآراء عينة من مدرء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.

حفيظ، فراح (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار بمؤسسة Saniplast. أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي. مسترجع من <http://hdl.handle.net/123456789/10687>

لعلايمية، محمد علي (2015). أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات. دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال \_ عنابة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وتخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات. سكرة: جامعة خيضر.

قريقة، محمد وحومر، سمية. (2022). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء. أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي. مسترجع من <http://hdl.handle.net/123456789/13084>

حسين، منصور. (2002). سيكولوجية الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة غريب. ص. 64.

أبو عيادة، ندى عمر (2016). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. فلسطين: جامعة الأزهر. مسترجع من <http://dspace.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/874>

الناصر، عامر عبدالرزاق. (2015). إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص. 183.

كنوش، محمد (2017). دور الذكاء الاستراتيجي في تحفيز وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبليس وأوريدو للاتصالات في الجزائر. الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف. 9-12.

أمين، هنار إبراهيم. (2014). دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر دراسة استطلاعية لآراء المديرية في عينة مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 20 (77)، 186-187، معرف الوثيقة الرقمي: <https://doi.org/10.33095/jeas.v20i77.763>

لعشاش، موسى (2021). أثر التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري المسيلة. المسيلة: جامعة محمد بوضياف. مسترجع من <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/26182>

مرعي، علي عبدالرحمن. (2014). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية. بور سعيد: مجلة كلية التربية، 15 (15)، 390-434، معرف الوثيقة الرقمي: JFTP.2014.32737/10.21608.

جلاب، حسان دهش. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع. ص. 214.

الياسري، أكرم محسن والشمري، و أحمد عبدالله. (2015). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (الرصد البيئي، الذكاء التنافسي، المقدرات الجوهرية). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

محمد، سعيد عبدالله والطيب، عبدالعزيز والعبدي، سمير. (2012). دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل. عمان: جامعة الزيتونة. ص. 514. مسترجع من: [www.univ-biskra.dz](http://www.univ-biskra.dz)

عطا، خالدية مصطفى. (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة. بغداد: مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية. 1 (43)، 135 - 162. مسترجع من: [www.iasj.net](http://www.iasj.net)

الترغيني، صبرينة (2015). دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية: دراسة حالة مجمع صيدال مذكرة ماجستير. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة. ص. 84.

- الموسوي، هاشم (2014). توظيف مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: جامعة الكوفة. 10 (31)، 43 .
- أبو عيادة، ندى عمر (2016). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. فلسطين: جامعة الأزهر. ص. 37. مسترجع من: <http://dspace.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/874>
- النعمي، صلاح عبدالقادر. (2008). المدير.. القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين. عمان: دار غثاء للنشر والتوزيع.
- حرب، سعاد (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدارس مكتب غزة الأونرو. غزة: الجامعة الإسلامية. 28-36. مسترجع من: <http://yarab.yabesh.ir/yarab/handle/yad/408434>
- أبو أصباح، علي فيصل. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في إتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية، أطروحة دكتوراه. إب: جامعة إب. ص. 13.
- الغالب، طاهر محسن. (2010). التطوير التنظيمي - مدخل تحليل - عمان: دار وائل للنشر. ص. 2.
- هلال، محمد عبدالغني. (2008). الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية - التخطيط والتحليل والتطوير - القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية. ص. 153.
- ثروت، مشهور (2010). استراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. ص. 47.
- المكاوي، ابراهيم الخلوف. (2009). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. عمان: الرواق للنشر والتوزيع. ص. 29.
- كلاودة، طاهر محمود. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع. ص. 242.
- المصري، مروان سليمان. (2007). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: الجماعة الإسلامية. ص. 8.
- أغوينيس، هرمان (2010). إدارة الأداء. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون. ترجمة سامح عبدالمطلب عامر. ص. 112.
- سلطان، حمد عبدالله. (2011). تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الالتزام التنظيمي في ضوء إدارة الحوار، رسالة دكتوراه. القاهرة: جامعة عين شمس. مسترجع من: <http://search.mandumah.com>
- بلعجوز، بومصباح (2017). أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة جامعة برج بوعرييج. الجزائر: مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. 30 (1).
- الهاشمي، ربيعي (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال -دراسة ميدانية-. الجزائر: جامعة أحمد دراية أدرار. مسترجع من <https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/5808>



عبد، عذراء محسن. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي – بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة –. بغداد: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 24(107)، معرف ديوي الرقمي: <https://doi.org/10.33095/jeas.v24i107.1290>

الرواشدة، نداء جمال (2013) أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية المديرين من وجهة نظر المدراء على الشركات الاستخراجية الأردنية – دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). بغداد: جامعة بغداد.

مطر، محمد عبدالهادي (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية – دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: الجامعة الإسلامية .

هاشمي، إناس (2019). دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي – دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة. أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي. مسترجع من <http://hdl.handle.net/123456789/8455>

#### الدراسات الأجنبية:

Clar,G, “strategic policy intelligence tool , enabling better ,RTDI policy –making Europe’s regions” steinbeis–edition , Stuttgart , Berlin –2008.

Maccoby, M (2001). Successful leaders employ strategic intelligence .RTM, Vol.44 ,No.30: 1-60.

Maccoby. Micheal, & Scudder. Tim. (2011) “Strategic intelligence: a conceptual system of leadership for change”. Performance Improvement, 50 (3): 32-40, DOI: 10.1002/pfi.20205.

Yong ,T.T &Chen ,H.C )0505( .Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity:African journal of Business Management, (10) 14 9

Ahmed Nasser.A. (2017). Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation: A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies, International Management Review, vol 13(1), p 885.

Agha.s, Eyad.A, Kiwan.sh. (2015). The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry, International Journal of Management Science, vol1(5).

Ahmed Ali.s. (2014). Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies, intrnational review of management and business research, vol 3(4).

# “The Impact of Strategic Intelligence on Performance Development”

(A field study on principals of the General Administration of Education in Jeddah)

By students:

Zahra’a Abdullah Alahmari 2201712

A research submitted for requirements for the master's degree

In Executive General Management Department

Supervised By:

D. Wala’a Almostadi

FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATION

KING ABDULAZIZ UNIVERSITY

KINGDOM OF SAUDI ARABIA

## Abstract:

The aim of the research is to see the impact of strategic intelligence on developing the performance of managers in the General Administration of Education in Jeddah by studying the impact of strategic intelligence provided by senior management, seeing the impact of the three dimensions of strategic intelligence (systems thinking, vision, and motivation), and then studying its contribution to developing the performance of managers.

The researcher relied on the analytical-descriptive approach and used the electronic questionnaire as a tool for data collection after reviewing previous studies and arbitrators' arbitration, and a selected sample was selected through a comprehensive survey on all departments affiliated with the Jeddah Education Department. The study reached a number of results, namely: The high level of application by senior management For the General Administration of Education in Jeddah, for strategic intelligence with its three methods (systems thinking, vision, and motivation), there is a direct positive relationship between the application of strategic intelligence by senior management and the development of performance for managers. The study reached several recommendations, the most important of which are: the need to provide administrative training courses related to the application of strategic intelligence to managers in general in educational and non-educational departments; introducing managers in the administration to the management style of strategic intelligence to ensure their acceptance of its application both in their administrative department and among their colleagues; and taking into account the proposals of managers in the process. Developing the General Administration of Education in Jeddah and making them more involved in making final decisions in the administration Finally, I recommend applying the research to a number of education departments in the Kingdom of Saudi Arabia to reach a comprehensive vision of the reality of the impact of strategic intelligence on developing performance.

**Keywords:** Strategic intelligence, Systems thinking, Vision, Motivation, And performance development.