

دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الاداء المصرفي بحث تحليلي لاراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الاهلية في مدينة الموصل

م. ايمان عبد محمد احمد البدراني

Emanalbadrani60@gmail.com

المعهد التقني – الموصل

المستخلص:

انطلقت الفكرة الرئيسية لهذه البحث من التحديات التي يواجهها الواقع التنافسي المحتم لمنظمات اليوم المعاصرة، فبرز الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على الأمد البعيد والمحافظة على مكانتها واستقرار مستقبلها لتمكينها من استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها. والمهمة الأساسية للإدارة ان تحقق الأهداف التي قامت من اجلها المنظمة ومن ثم يكون الأداء هو السبيل لتحقيق هذه الأهداف. اعتمدت البحث المنهج الوصفي لتأطير الجانب النظري وبنيت البحث على نموذج افتراضي معتمد على فرضيتين رئيسيتين هما :

- لا توجد علاقة ارتباط بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي ومؤشرات قياس الأداء.
- لا يوجد تأثير معنوي بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي ومؤشرات قياس الأداء.

ولتحقيق هدف البحث تم اختبار نموذج البحث وفرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المتعددة واختتمت البحث بمجموعة من المقترحات المنسجمة مع الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من قبل الباحثة.

الكلمات الرئيسية: الذكاء الاستراتيجي، قياس الاداء، الاستشراف، الاستدامة.

المقدمة

بدأت المنظمات تدرك اهمية الذكاء الاستراتيجي بعد ان عاشت مختلف التهديدات التي فرضت عليها العمل باليات جديدة وتبني المداخل الاستراتيجية الجديدة لاستباق الازمات والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها فكان الذكاء الاستراتيجي من بين تلك المداخل فهو يهدف بالدرجة الاولى الى الحد من حالة الشك وعدم التأكد وذلك لضمان تحقيق

أفضل أداء من خلال توظيف ابعاده لممارسة مستويات أكبر وأفضل من الأعمال . ولتحقيق هذا التوجه اصبحت المنظمات مدعوة الى وضع واستخدام اليات الذكاء لتمكينها من استباق المؤشرات الخاصة بمحيطها بهدف اقتناص الفرص قبل المنافسين والاستثمار في الوقت المناسب. وقد تضمن البحث أربعة مباحث، خُصص الأول لمنهجية البحث ، بينما تناول الثاني الجانب النظري، فيما افرد المبحث الثالث للجانب الميداني ، وتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والمُقرحات. والتي سيتم تناولها تياً .

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً: مُشكلة البحث :

تبلورت مشكلة البحث الرئيسة في ضوء الحاجة الى أستيعاب التحديات المعاصرة التي تواجهها منظمات الأعمال ، من هذا المنطلق بدأت المنظمات تعمل جاهدة لتحسين اليات عملها وجودة منتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين، يدعم ذلك التحكم الجيد باستخدام إشكال الذكاء الاستراتيجي، لذا انبرت البحث في التركيز على مشكلة مفادها :

كيف يمكن للمنظمة ان تتعامل مع هذه المتغيرات المتعلقة بالأداء من خلال عناصر الذكاء لاستراتيجي ؟

ثانياً : أهداف البحث وأهميته :

بهدف تجاوز المشاكل والمعوقات التي تحدث سواء من خلال التخطيط أو التنفيذ ووضع الأسس لمعالجة الانحرافات التي يتوقع حدوثها في المستقبل، وتتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال ما يأتي:

1. محاولة إيجاد علاقة وثيقة بين اثر تبني وممارسة الذكاء الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء المصرفي .
2. لفت انتباه انظار المديرين والعاملين الى اهمية الذكاء الاستراتيجي باعتباره من احد اهم الوسائل الذي يمكن من خلاله التغلب على كل ما يعترض المنظمة من مشاكل تتعلق بكيفية المحافظة على التنافسية .

ثالثاً : اساليب جمع البيانات والمعلومات :

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات والمعلومات على الوسائل الاتية :

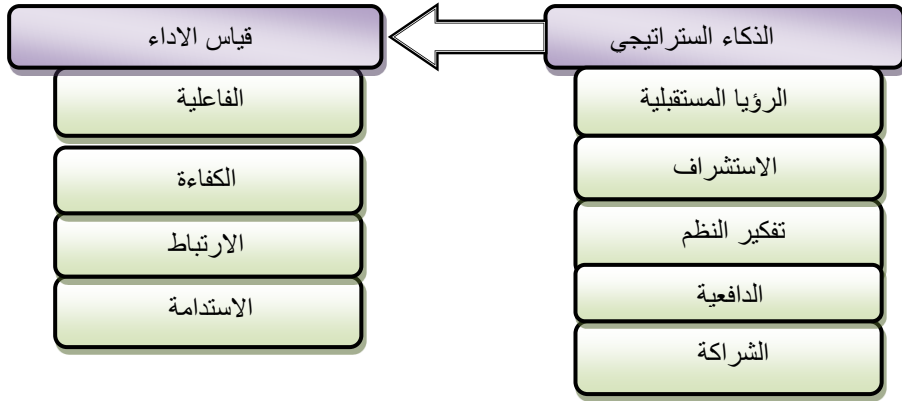
1. الاستعانة بالادبيات الخاصة في مجال موضوع البحث من كتب وبحوث واطاريح عربية واجنبية وانترنت

2. الاستبانة ، وشكلت الاداة الرئيسة في البحث، اذ استعين بالمقاييس الآتية في صياغة اسئلة البحث :

- الذكاء الاستراتيجي بواقع (24) فقرة، اذ تقيس الفقرات (x1- x5) الرؤيا المستقبلية، (x6- x10) الاستشراف، (x11- x15) تفكير النظم، (x16- x20) الدافعية، (x21- x25) الشراكة .
- الاداء المصرفي (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة) وتضمنت المقاييس (x26- x45) بواقع (21) فقرة، وتم اعتماد مقياس ليكرات الخماسي لتقييم اجابات افراد العينة، على اساس اعطاء (5) علامات لاجابات اوافق بشدة، و(4) علامات لاجابات اوافق، و(3) لاجابة غير متأكد، و(2) لاجابة أعارض، و(1) لاجابة أعارض بشدة .

رابعاً : انموذج البحث :

تم تصميم انموذج افتراضي للبحث كما في الشكل (1) والذي يشير الى العلاقة (علاقة الارتباط والأثر) بين عناصر الذكاء الاستراتيجي ومؤشرات قياس الأداء.



شكل (1)

الأنموذج الافتراضي للبحث

الشكل من اعداد الباحثة

خامسا : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي مجتمعة ومؤشرات قياس الاداء مجتمعة في المصارف عينة البحث .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا تؤثر عناصر الذكاء الاستراتيجي مجتمعة تأثيرا ذا دلالة احصائية على ابعاد قياس الأداء مجتمعة في المصارف عينة البحث .

سادسا: منهج البحث

اعتمدت الباحثة على المنهجين الوصفي والتحليلي في كتابة الجانب النظري للبحث، وفي وصف مجتمع وعينة البحث، فضلا عن تحديد علاقة (الارتباط والتاثير) بين عناصر الذكاء الاستراتيجي ومؤشرات الأداء التي تم اعتمادها في البحث .

سابعا : مجتمع وعينة البحث

اختبرت البحث فرضياتها في عينة من المصارف الاهلية في الموصل كما هو موضح في الجدول (1) وقد تم اختيار عينه عشوائية بسيطة من مجتمع البحث المكون من (3) مصارف اهلية التي بلغت في هذه البحث (50) مفردة ممن وزعت عليهم استمارة الاستبانة، وقد بلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (44) استمارة ، تكون بذلك نسبة العينة من المجتمع (88%)، والجدول (2) يعرض تلك المصارف ونسب التمثيل .

جدول (1) يوضح بيانات عن المصارف التي شملتها البحث.

ت	اسم المصرف	سنة التأسيس	عدد الفروع	الموقع الرئيس
1	الموصل للتنمية والاستثمار.	2001	14	الموصل
2	الشرق الاوسط العراقي للاستثمار.	1994	11	بغداد
3	جيهان للاستثمار والتمويل الاسلامي	2008	5	اربيل

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة في ضوء الكراس التعريفي للمصارف قيد البحث

جدول (2) عدد الاستثمارات الموزعة مع نسب التمثيل

ت	القسم	الأفراد المستجيبين	نسبة التمثيل
1	مصرف الموصل للتنمية الاستثمار.	وزع 20 استثمارة واسترجع 20	45,45%
2	مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار.	وزع 20 استثمارة واسترجع 20	45,45%
3	مصرف جيهان للاستثمار والتمويل الاسلامي	وزع 10 استثمارة واسترجع 4	9,09%
4	المجموع	44	100%

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة في ضوء نسب توزيع واسترداد الاستثمارات

ثبات الأداة: تم تحديد قيمة الثبات لأداة القياس من خلال احتساب معامل الاعتمادية، اختبار كرونباخ ألفا α Cronbach's الذي يقاس متوسط كل معاملات التجزئة النصفية الممكنة الناتجة عن الطرق المختلفة لتجزئة مفردات المقياس . وقد بلغت قيمة ألفا بالنسبة لمتغيرات البحث كما يلي :

جدول (3) نتائج قيمة معامل الثبات ألفا.

المتغير	معامل كرونباخ ألفا
معامل الثبات لجميع المتغيرات	0,941
الذكاء التنافسي	0,897
مؤشرات الاداء المصرفي	0,934

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة في ضوء نتائج اختبار كرونباخ ألفا

ثامنا: الاساليب الاحصائية المستخدمة في قياس وتحليل متغيرات البحث

1. التكرارات والنسب المئوية لعرض البيانات التي تعكس المتغيرات الشخصية للأفراد المبحوثين.
2. معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد طبيعة علاقات الارتباط بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وابعاد قياس الاداء.
3. الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة (عناصر الذكاء الاستراتيجي) في المتغيرات المعتمدة (مؤشرات قياس الاداء) . وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS vr.16) لتحليل البيانات والتوصل الى نتائج التحليل.

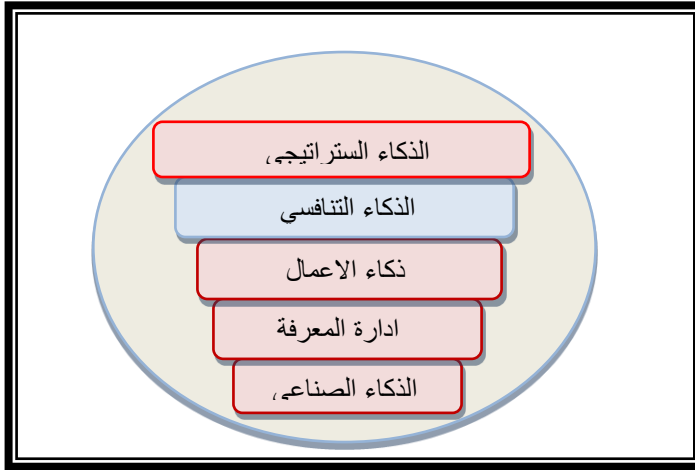
المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الاول: مداخل الذكاء الاستراتيجي ويشتمل على الفقرات الاتية:

أ. الذكاء الاستراتيجي : التعريف والاهمية

تنامي اهتمام ادارات المنظمات المتميزة والمتفوقة منها، بالذكاء الاستراتيجي بل، فقد اتجهت الى الترويج لـ "مجتمع الذكاء الاستراتيجي" بسبب الدور الحيوي الذي يؤديه ولما ينتجه من افكار ذات قيمة اقتصادية وتكنولوجية ومعرفية، لذا فمن الحكمة القيام بتوظيف كل ما قيل عن الذكاء في حقل ادارة الاعمال تحت مظلة الذكاء الاستراتيجي، يمكن أن تعزى أن الأصول الفكرية للذكاء التنافسي إلى ميشيل بورتر أستاذ الاقتصاد في جامعة هارفرد، عندما استخدم في عام 1980 تقنية الذكاء التنافسي لتحليل الصناعات والمنافسين وقبل تناول مفهوم الذكاء الاستراتيجي لا بد من تناول عدد من المفاهيم المرتبطة به والتي تكون معه إطار العمل الذكائي داخل المؤسسة أو ما يعرف بالذكاء المنظمي الذي يبينه لنا الشكل رقم (2).

شكل (2) اطار العمل الذكائي



Source: Liebowitz, J(2006), Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence and Knowledge Management, Taylor & Francis Group, USA.

بداية لا بد من تناول الذكاء المنظمي والذي يشار إليه بأنه: "تركيب جماعي من فوائد القيمة المضافة المشتقة من الأصول المادية للمؤسسة (Liebowitz,2006;7)" ، اما ذكاء الأعمال بأنه: "مدخ عملي، ومرتقب ومُعتمد على نموذج لإستكشاف

وشرح النواحي الخفية وذات الصلة لكميات ضخمة من بيانات المؤسسة لتحسين عمليات القرار (Liebowtz,20-22)، أما فيما يتعلق بالذكاء التنافسي فقد عُرف (Chen & others,2003:2) انه "عملية جمع أخلاقي، وتحليل، ونشر لمعلومات ذكائية دقيقة، ومحددة، وذات صلة، وذات توقيت مناسب، ومتبصرة، وكافية فيما يتعلق بتطبيقات بيئة الأعمال والمنافسين والمؤسسة نفسها" ويشير إلى الذكاء الاستراتيجي بأنه: "تجميع لنماذج أخرى من طبقة الذكاء للتزويد بمعرفة ومعلومات ذات قيمة- مضافة توجه نحو اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Liebowtz, 22)، قد تباينت وجهات نظر الباحثين فقد عدّه (Tham&Kim,2002:1) ماتحتاج ان تعرفه المنظمة من الأنشطة، المصادر، الزبون، الاسواق، المنتجات، الخدمات، السعر عن بيئة اعمالها لتصنع تصور ازاء عملياتها الراهنة واستباق وادارة التغييرات استعدادا للمستقبل وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون وتحسين الربحية، اما (الطائي والخفاجي،2009: 231) فان الذكاء الاستراتيجي يمثل احد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالادراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي، وهو احد انواع الموارد غير الملموسة واحد مصادر القوة الاستراتيجية. واعتبره (Service,2006:6) بانه القدرة على تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية والمستقبلية، وهذا الذكاء يشمل: الموهبة، الفهم، المعرفة، المرونة، الخيال الواسع. مما سبق يمكن تعريف للذكاء الاستراتيجي اجرائيا باعتباره منظومة متكاملة من الخصائص والمعلومات تمكن المنظمة من رصد المتغيرات البيئية المحيطة بها والعمل على استغلالها سواء كانت فرص او تهديد او معوقات تتطلب اجتنابها او التكيف معها حسب اهداف المنظمة الاستراتيجية. يستعمل الذكاء الاستراتيجي في العديد من المجالات مثل تطوير منتج جديد، تحسين الاداء، زيادة المبيعات، اتخاذ القرارات، الحصول على ميزة تنافسية، بعده مصدرا للابتكار من خلال تحفيز البحث عن الافكار الجديدة وتطويرها. وتتضح اهميته في ادارة المخاطر التي تواجه المنظمة ووصف التهديدات والمخاطر والفرص فيجعلها قادرة على التعامل التحديات المستقبلية من خلال دوره في تحديد برامج وسياسات المنظمة (lebane,2011:2). وتبرز اهميته بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي كونه يوجه قادتها الى خارطة الطريق الذي يجب ان تسلكه والتركيز على النشاطات الاستباقية (pirttimaki,2007:8). وتتلجى اهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال دوره الواضح في الاتي (الطائي والخفاجي، 2009: 234).

1. بناء المركز الاستراتيجي لمنظمات الاعمال وخاصة القيادية منها لضمان النجاح والتفوق الاستراتيجي.
2. تشخيص الفرص الاستراتيجية ومايتبعها من اخطار وتهديدات في بيئة الاعمال.
3. تحليل الاهداف المستقبلية للمنافسين، ومعرفة مدى قدراتهم واستراتيجياتهم الحالية ونوع استجاباتهم.
4. تعزيز القدرات الاستراتيجية وهندسة بناء علاقاتها الاستراتيجية مع الزبائن والموردين.

5. التفكير الاستراتيجي ومايتمخض عنه من سيناريوهات وتكوين المعرفة للتأثير في محفظة خيارات المنظمة الاستراتيجية.

ب. مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

وفقا لهذا المنظور حدد (Tubk et al,2001:26) و(Kuhlmann,2005:7) اربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي :

- ❖ **مبدأ المشاركة:** يتطلب الذكاء الفعال مشاركة جميع الاقسام في صياغة السياسات وصولا الى التوافق بين المصالح المختلفة لجميع الاطراف ذات العلاقة .
- ❖ **مبدأ التوسط والتنظيم:** يسعى الذكاء الاستراتيجي للحصول على حالة الاجماع للاطراف المتعارضة من خلال تقريب وجهات النظر حول المسائل المعروضة.
- ❖ **مبدأ الموضوعية:** يركز الذكاء الاستراتيجي على عملية تقديم المؤشرات المناسبة وتحديد اليات التحليل والمعالجة لضمان التشكيل الموضوعي للرؤى والتصورات المختلفة.
- ❖ **مبدأ دعم القرار:** تدعم عمليات الذكاء الاستراتيجي عملية اتخاذ القرارات كما تدعم عمليات تنفيذها.

ج. عناصر الذكاء الاستراتيجي :

يبدو واضحا ومن خلال الدور الذي ينهض به الذكاء الاستراتيجي في التحضير لاستثمار الفرص المستقبلية المحتملة ، فكان لا بد من التعامل مع الذكاء الاستراتيجي من خلال مكوناته او عناصره والتي تعد بالوصول الى الفاعلية في تحقيق اهداف المنظمة، والتي حددها (Georghiou,2006:3) بثلاث عناصر هي ، الاستشراف أي استشراف اليات المستقبل و فهم الحاضر ومعرفة التحديات التي تواجه المنظمة ، التقييم ويستخدم لقياس وتحليل الأداء ، من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقا، والتقييم التكنولوجي أي الوسائل المسخرة للكشف عن كل المستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتي تهتم المنظمة حاليا ومستقبلا . اما عند(Maccoby et al,2004) فقد تمثلت بمجموعة من العناصر وفيما يلي عرض موجز لهذه العناصر كما يأتي :

1. **الاستشراف:** أي استشراف اليات المستقبل من خلال فهم تجارب الماضي والحاضر ومعرفة التحديات التي تواجه المنظمة، ويؤدي هذا العنصر الى توسيع قاعدة التحليل وزيادة الوعي لدى قادة الاعمال بالفرص المحيطة بهم ، ومنحهم ابداعا وتبصرا من خلال التنبؤ واعداد السيناريوهات (Clar,2008:32). ويؤكد (Maccoby,2001:2) الى ضرورة تضمين عنصر الاستشراف في عناصر الذكاء الاستراتيجي لانه يعكس جملة من الخصائص المميزة لدى قادة المنظمة

والتي تساهم بدرجة كبيرة في صنع المستقبل مع تجنب الفشل وتحقيق النجاح ، لان الافتقار الى عنصر الاستشراف قاد عددا من المنظمات الى الفشل .

2. الرؤية المستقبلية: تؤكد الدراسات على أن امتلاك الرؤية يعدّ أمراً مهماً وحاسماً للبيئة التنافسية المعاصرة، كما أن مسوغات صياغة الرؤية تحدد حاجات رئيسية من أبرزها (Kotter,1990:10) الحاجة للسيطرة على مستقبل المنظمة وقدرها، لأن بيئة الأعمال تحمل في طياتها عوامل معقدة، أما الحاجة الملحة الثانية لصياغة الرؤية فتتمثل في الاستراتيجيات الخلاقة، لأن الرؤية الخلاقة ستقضي إلى استراتيجيات خلاقة، وفي إطار خصائص الرؤية الناجحة حسب (Thompson, 30, 1995) أن تكون ممكنة التطبيق وتتصف بالواقعية لأنها إجابات لعدد من التساؤلات منها: ما مستقبل المنظمة ؟ ما الذي ستكون عليه ؟ وما يجب أن تكون عليه ؟ وتعكس كالمراة غايات المنظمة ورسالتها.

3. نظام التفكير: ان اعتماد نظام التفكير كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي يعد بمثابة اطارا للتفكير الاستراتيجي يقدم منهجا للتعامل مع تعقيدات البيئة المحيطة في اطار الرؤية المستقبلية للاداء لان النظام يشتق خواصه من الطريقة التي تتفاعل فيها اجزائه وليس من خلال طبيعة عملها منفصلة عن بعضها. ويمكن الاشارة الى ثلاث انواع من النظم (Maccoby,2001:2) الاول: النظام الميكانيكي وفيه تتفاعل اجزاء النظام معا لتحقيق هدف النظام . والثاني: النظام العضوي وفيه تعمل اجزاء النظام كل على حده الا انها تتكامل لتحقيق هدف النظام الكلي. والثالث: النظام الاجتماعي وفيه الاشارة الى اهداف الافراد والجماعات، وهي التي يتم تحفيزها من اجل تحقيق اهداف النظام .

4. الشراكة: بما أن العالم كثرت فيه الأزمات و المخاطر وظهرت فيه المؤسسات العملاقة التي تهدف لابتلاع السوق العالمية بقدراتها التنافسية الهائلة ، مما دفع المنظمات التي تتميز بنقص الخبرة (Peter etal,2000:65) أن تعمل وفقا لتشجيع التفكير بالشراكة في العمل وتعدّه اختيارا لها و إدراج التفكير الاستراتيجي ضمن تخطيطها المستقبلي للاستفادة من تكنولوجيا الآخرين للوصول إلى أفكار ابتكارية جديدة ، الاستفادة من وفورات الحجم ، التعلم واكتساب الخبرة ، تقاسم المخاطر والتكاليف ، ورد فعل سريع تجاه قيود دخول أسواق جديدة ، وتخفيض تكاليف الدخول إلى الصناعات أو قطاعات جديدة ، تخفيض التكاليف المرتبطة بحالات عدم التأكد ، هذا على مستوى البيئة الخارجية ، فضلا عن رغبة المنظمة بالحصول على أعلى درجة من اندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرسيد مهم للمنظمة ، بوصفهم مالكين او شركاء في المنظمة .

5. الدافعية: حاز موضوع الدافعية على قدر كبير من الاهتمام ويعود السبب إلى العلاقة المباشرة بين إنتاجية الأفراد العاملين من جهة ودافعيتهم من جهة ثانية ولا بد من معرفة الأساليب التي تستطيع بها الدافعية من التأثير على العاملين وتنشيطهم من اجل انجاز أهداف المنظمة (عقيلي، 1996، 301)، فالدافعية تشير الى عملية التأثير في السلوك لتوجيهه نحو هدف معين فهي تمثل اداة فعالة في تعزيز الاهداف

الاستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات العاملين (جلاب، 2011:255). فالدافعية كل ما يتعلق بتلك القوى التي تنشط السلوك الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى معين أو توجهه وجهة معينة ، وعليه يتم التركيز على ثلاثة قضايا أساسية عند بحث الدافعية الأولى وهي القوى التي تحرك سلوك العاملين والثانية هي الاتجاه الذي يتجه إليه سلوك العاملين والثالثة هي كيفية المحافظة على ذلك السلوك في مستوى معين.

المحور الثاني : متغير الاداء ويتضمن هذا المحور الفقرات الآتية :

أ. التعريف والاهمية:

احتل هذا المصطلح أهمية في الأدب الاستراتيجي لاعتبارين الأول أنه يمثل محورا أساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المنظمات في تنفيذ قراراتها وخططها الاستراتيجية والثاني أن موضوع قياس الأداء يواجه بتحديات عديدة أهمها تباين أهداف المنظمات وبالتالي الاختلاف في مؤشرات قياسه (الدليمي ، 1998 ، 82). في حين (15 ، 2004 ، Center Performance Excellence) اشار إلى أن الأداء هو عبارة عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات بالإضافة إلى أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى المعايير والنتائج السابقة او مع المنظمات الأخرى، ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية. لذا يرى البحث أن الأداء عبارة عن طبيعة الفعل المطلوب من قبل المنظمة لتحقيق الأهداف الذي يكون أساسا لتحديد الأفكار والتصورات وفقاً للتحسينات المطلوبة أو إجراء التغيير اللازم لتحقيق تلك الأهداف بالاستخدام الكفوء للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على المحافظة على ميزتها التنافسية . و يعتبر (حسين ، 2004 ، 12) ان الأداء بهذا المفهوم يشتمل على أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة وأداء المنظمة في إطار البيئة الخارجية . وعليه ينبغي على المنظمات العاملة صياغة استراتيجيات فعالة لإدارة المعلومات (العلاق، 2004، 234) لان تقانة المعلومات اليوم منظومات لا غنى للمنظمات عنها باعتبارها أدوات وتقنيات تستخدمها الإدارات لتقديم الدعم الفاعل لعمليات وأنشطة الأعمال ، فان هناك تباينا كبيرا بين المنظمات وذلك بسبب التباين في قدرتها على توظيف المعارف المكتسبة ومستويات النضج والذكاء الاستراتيجي اللازم لتحقيق أقصى استفادة تمكن المنظمات من تحسين مستوى الأداء في عناصره الأساسية والمتمثلة في (حسن ، 2002 ، 7) ، السرعة الفائقة ، والجودة العالية في الأداء لزيادة مطابقة مواصفات النتائج مع المعايير، وخفض كلفة الأداء. ويشير (Hofner ، 1980 ، 19) أنّ أهمية الأداء يمكن استقراؤها من خلال البيئة وعواملها الخارجية التي تعد أكثر تأثيراً في جوانب الأداء المختلفة فضلا عن التغيرات الاستراتيجية والمالية والهيكلية الأكثر ارتباطا بالأداء، هذه المضامين تزيد من حجم تركيز إهتمام إدارات المنظمات بالأداء وقياسه.

ب. مراحل قياس الأداء:

بدأ قياس الاداء ياخذ منحى غير مالي بعد ان كان تركيز القياس من المنظور المالي فقط (Gunumar,2011;70)، وقد أشار(ديوان الرقابة المالية، 1995، 85) إلى وجوب استخدام مقاييس مركبة مالية وغير مالية، داخلية وخارجية، مفردة ومتعددة الأبعاد، وأنّ مقاييس الأداء تحتوي عدد من المعايير التي تقيس كل فعالية من الفعاليات ضمن النشاط الواحد أما المعلومات المستخدمة بالقياس فيمكن أن تكون مالية وغير مالية (داخلية وخارجية) (الدوري، 2010:334)، والهدف من تقييم الاداء (الخطيب، 2003:34) هو المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية، وزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تحسين أدائها، وتمكينها من استغلال مواردها المتاحة والمساعدة في تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة.

يتكون قياس الاداء من خمس مراحل أساسية كما حددها (الدوري، 2005:335)

وهي:

1. تحديد العمليات او العناصر التي يجب ان يتم فحصها ومراقبتها ومن ثم تقييمها بموضوعية ودرجة عالية من الثبات
2. تحديد وصياغة معايير محددة لقياس الأداء.
3. تمثل معايير الأداء تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الاستراتيجية ، وهي بذلك تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة .
4. قياس الأداء الحالي باستخدام المعايير المحددة في الخطوة الثانية و مقارنة نتائج الأداء مع المعايير المحددة والموضوعية.
5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية، باستخدام التغذية الراجعة اذا كانت نتائج الأداء لا تتوافق مع الأهداف المرجوة .

وكلما تنوعت الاهداف زادت صعوبة القياس (Atkinson & 155 ntario 1998,3) ، ولقياس الأعمدة الخمسة الاستراتيجية فلا بد النظر للأداء من الموقفين الخارجي و الداخلي للمنظمة (المحمدي، 2004، 2) التي تشمل:

- ❖ ميادين التنافس: لقياس مدى إنجاز الأهداف (المنتجات المطروحة) للمنظمة في السوق أو الاختراق الجغرافي للمنتجات
- ❖ الوسائل: لقياس مدى إنجاز الأهداف(العمليات الداخلية) والمشاريع المشتركة وقدرة المنظمة في الحصول على الامتيازات
- ❖ التميز: لقياس مدى إنجاز الأهداف(صورة المنظمة) لدى الزبون من خلال حالة الايضاء ، والسعر ، موثوقية المنتج .
- ❖ المرحلة: لقياس مدى إنجاز الأهداف(السرعة) وتكرارية التحركات المختلفة التي يتم الانشغال بها لغرض تنفيذ الاستراتيجية .

❖ المنطق الاقتصادي: تقيس إنجاز الأهداف (الكلفة والعوائد) التي تعتبر ضرورية لغرض التطوير الناجح للاستراتيجيه وأدامتها.

ج. مؤشرات قياس الأداء:

انبرى الباحثين الى تحديد عددا من العناصر كمؤشرات للأداء(مخير، 1999:188) منها ما تتعلق بكفاءة استخدام الموارد او نسبة التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات واخرى تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف او بمستوى جودة الخدمات المقدمة، وهناك مجموعة من المؤشرات التي حددها (Macpherson &Pabari,2004:P8) والتي سيتم اعتمادها وتمثلت في الاتي:

● **الفاعلية (Effectiveness):** تعرف الفعالية بانها مدى تحقيق المنظمة لاهدافها، اما (Etzioni) فقد عدها "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق اهداف محددة ". ويمكن للمنظمة ان تحقق الفعالية عندما تنجح في تحقيق الغرض من وجودها ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية ، ويمكن ان تكون المنظمة فعالة اذا استطاعت تأمين الموارد الضرورية للإنتاج مثل المواد الخام، القوة العاملة، راس المال ،الخبرة الادارية والفنية. وهناك النموذج الصحي الذي بموجبه تكون المنظمة فعالة اذا تدفقت المعلومات بسلاسة ويسر وسهولة ، وسادت روح الانتماء بين العاملين. ويمكن كذلك اعتبار رضا الاطراف المتعاملة مع المنظمة ومنهم المستهلكون، والعاملون، والاتحادات، والمساهمون، والحكومة، والمجتمع بصفة عامة، بمثابة معيار هام في فعالية المنظمة (Atkinson & etal,2004) .

● **الكفاءة (Efficient) :** تعني الكفاءة تحقيق اعلى منفعة مقابل التكاليف . وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات الى المدخلات ، ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية ولكن لا يجب ان يستخدم بالتبادل ، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفوءة أي انها تحقق اهدافها ولكن بخسارة ، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فعاليتها ، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت قدرة المنظمة على البقاء(Steers,1991,p.305) . و الفاعلية تستخدم كمقياس بعيد المدى بينما تستخدم الكفاءة كمقياس قصير الامد . وينظر الى الكفاءة على انها "انجاز العمل بشكل صحيح "doing things right" واما الفاعلية فهي "انجاز العمل الصحيح "doing the right thing" .

● **الارتباط / الملائمة (Relevant) :** تتحدد حاجة المنظمة من المعلومات بمدى فائدتها ، سواء على مستوى الافراد العاملين ، الوحدات ، او المنظمة ، على وضع الاستراتيجيات الناجحة ، وكلما زادت دقتها ارتفعت نوعيتها وبالتالي زادت ثقة المنظمة عند استخدام هذه المعلومات ، وتستطيع المنظمة تحديد المعلومات البيئية ذات الصلة من تحديد موقعا وظيفيا يخدم بيئة هذا النشاط يرتبط مع الوحدات التي تعتمد على المعلومات المناسبة التي يقدمها هذا الموقع لتتمكن من تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (Hodge,etal,1991) ،

وتتمثل الملائمة بمدى قدرة المنظمة على اختيار برامجها وأنشطتها بما يتلائم مع احتياجات الفئات المستهدفة ، وما درجة رضاهم عليها .

- **الاستدامة (Sustainability) :** وتعكس قدرة المنظمة على امكانية تخصيص و تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة ، والتعرف على مدى قدرة المنظمة لتوفير الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية التي تمكنها من الاستمرار في عملها ، وهل لديها القدرة على تقديم منتجاتها و خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية ، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المنظمة وأنشطتها تتناغم مع الوضع البيئي الاجتماعي والثقافي السائد .

د. تحسين الأداء:

يستوجب تحسين الأداء تحقيق التوازن بين الإنتاجية، والتكنولوجية، والجودة، والتكلفة. ان توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار(المربع : 2004 ص65)، وهناك مجموعة من الخطوات المقترحة لتطوير منهجية ملائمة لتحسين الأداء (مخيمر وآخرون، 1999):

1. اجراء بحث تفصيلي لجميع للعوامل التي تؤثر في الأداء كالعوامل الخارجية، الداخلية، اللوائح، والقوانين والإجراءات والأنشطة التي يشتمل عليها الأداء المؤسسي.
2. معرفة نقاط قوة وضعف المنظمة، ووضع ستراتيجه واضحة للتغلب على نقاط الضعف و تعظيم الاستفادة من نقاط القوة بهدف تخفيض الآثار السلبية لهذه الجوانب على الأداء.
3. خلق ثقافة داخلية بالمفهوم الكلي للأداء وذلك بإعداد برامج تفصيلية وتشكيل فريق من الخبراء لتحليل المشاكل المتنوعة.
4. تطوير نظم المعلومات من أجل توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق المفهوم الحديث للأداء.
5. تطوير مؤشرات لقياس الأبعاد المختلفة للأداء الأساسية كجودة الخدمات والكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف .
6. استخدام المؤشرات التي تم التوصل إليها بعمليات القياس، من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط او الأداء الحالي باداء الفترة السابقة او بأداء المؤسسات المناظرة ، و على ضوء المقارنات هذه يتم تحديد مجالات التحسين والتطوير .

المبحث الثالث : الجانب الميداني

اولا : وصف خصائص عينة البحث:

تم تفرغ البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان على النحو الذي يظهره الجدول (5) ادناه:

جدول (5) خصائص الأفراد المبحوثين من المصارف عينة البحث

الجنس																			
ذكور				انثى															
العدد		%		العدد		%													
24		54,545		20		45,454													
التحصيل الدراسي																			
اعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		دراسات عليا													
العدد		%		العدد		%													
7		15,909		5		11,363		30		68,181		2		4,545					
العمر																			
30 - فاقل		40 - 31		50 - 41		51 - فاكثر													
العدد		%		العدد		%		العدد		%		العدد		%					
16		36,363		17		38,636		3		6,818		8		18,181					
الخدمة (الخبرة)																			
5 - فاقل		10 - 5		15 - 11		20 - 16		21 - فاكثر											
العدد		%		العدد		%		العدد		%		العدد		%					
8		18,181		18		40,909		8		18,181		5		11,363		5		11,363	
المنصب (المركز الوظيفي)																			
مدير		رئيس قسم /شعبة		معاون رئيس قسم/شعبة															
العدد		%		العدد		%		العدد		%									
5		11,363		14		31,818		25		56,818									

الجنس: يتبين من الجدول (5) اعلاه ان نسبة الذكور بلغت (55%) من حجم العينة، بمقابل نسبة الاناث (54%) وهذه الاحصائية تشير إلى ان الذكور هم الفئة الغالبة العاملة في المصارف الاهلية. العمر: تشير معطيات الجدول (5) إلى ان اغلب العاملين في المصارف من ذوي الفئة العمرية (30 سنة فاقل) وبنسبة (36%)، والفئة (31-

40) وبنسبة (38%) وهذا يدل على ان اغلب العاملين هم من الشباب حديثي التعيين تلتهما نسبة (18%) ، التي تمثل الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) وهذا مؤشر طبيعي كون المبحوثين من اللذين لديهم خدمة طويلة في العمل المصرفي. التحصيل العلمي : يبين الجدول (5) اعلاه أن اغلب العاملين هم من حملة البكالوريوس بنسبة (68%) . وبلغت (6%) نسبة الحاصلون على الدراسات العليا و(11%) هي نسبة الحاصلون على الدبلوم، وهذا يدل على ان الفئة الغالبة من العاملين هم من حملة الشهادات الجامعية ، ولديهم القدرة على التعامل مع الوسائل التقنية، وهو ما يدل على امتلاكهم قدراً كافياً من الكفاءة العلمية تمكنهم لمزاولة أعمالهم، في حين كانت نسبة الحاصلون على شهادة الاعدادية (19%) وهذا يدل بدوره على قلة الأفراد الغير مؤهلين علمياً في المصارف قيد البحث مدة الخدمة: يشير الجدول (5) إلى ان نسبة (22%) للفئتين (16 - 20) (21- فاكثر) من العاملين في المصارف لديهم خبرة طويلة في العمل المصرفي مقابل نسبة (40%) ممن لديهم خبرة (5-10) سنة في حين بلغت نسبة الفئة (5- فاقل) و (11-15) نسبة (18%) لكل منهما وهذا يدل على ان أغلب العاملين في المصارف لديهم خبرة في العمل المصرفي.

ثانياً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

يوضح الجدول (6) ادناه التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والايوساط النسبية لرتب مقاييس المتغيرات والانحرافات المعيارية للاجابات عن مقاييس متغيرات البحث . ومن المعلوم ان:

$$\text{الوسط الحسابي النسبي} = \frac{\text{الوسط الحسابي}}{5 \times 100}$$

يبين الجدول (6) ادناه ان البعد العام لمتغير الذكاء الاستراتيجي يشير الى نسبة (84,116%) من المبحوثين متفقين على دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الاداء ، وان مانسبته (11,46%) منهم غير متأكدين ، وان (4,444%) غير متفقين ، و يؤكد ذلك هو الوسط الحسابي الذي جاء بمقدار (4,125)) وبانحراف معياري (0,774) وجاءت العناصر بحسب اتفاق المبحوثين لبعد الدافعية اولا و الاستشراف ثانيا ثم نظم التفكير ثالثا و بعد المشاركة رابعا و الرؤية الاستراتيجية بالمرتبة الاخيرة باوساط حسابية على التوالي (4,326) (4,195) (4,108) (3,9996) (3,9994) وبانحرافات معيارية (0,794) (0,708) (0,787) (0,876) (0,707) . والاتي وصف وتشخيص لبعد الذكاء الاستراتيجي وفقا لعناصره :

1. الرؤية الاستراتيجية: عند قياس المتغير الخاص بالرؤية الاستراتيجية والعوامل

(X1-X5) تبين ان مانسبته (82,32) من المبحوثين يتفقون على اهمية الرؤية الاستراتيجية، و بلغت نسبة عدم الاتفاق (3,62) ومعدل حياد بنسبة (1) ، (14) وجاء هذا كله بوسط حسابي (3,9994) وانحراف معياري (0,707) وحقق (x3) المرتبة الاولى باعلى وسط حسابي نسبي (85) وانحراف معياري (0,651) بنسبة اتفاق (8,7%)، اما (x4) جاء في المرتبة الاخيرة باقل وسط نسبي (71,80) وانحراف معياري (0,651) وباقل بنسبة اتفاق (59,1%)، وبنسبة حياد (31,8%) ونسبة عدم الاتفاق كانت (9,1%)، وجاءت بقية

المقاييس واقعة بين هذين المقياسين بحسب الترتيب المعروض في الجدول (6) ادناه.

2. الاستشراف: تؤكد نتائج الاجابات الخاصة بالاستشراف وعوامله ($x6-x10$) ان الوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجمالي بلغ (4,195) و(0,708) وبنسبة اتفاق (64,88%) بمعدل حياد (8,18%) وبنسبة عدم اتفاق (3,16%)، كما نجد ان ($x8$) جاء بالمرتبة الاولى باعلى نسبة اتفاق (90,9%) بوسط حسابي (4,386) وانحراف معياري (0,654) بدعم الوسط النسبي البالغ (87,72)، اما ($x9$) ذو الوسط النسبي (80,90) والوسط الحسابي (4,045) والانحراف المعياري (0,713) جاء بالمرتبة الخامسة، وجاء المقاييس ($x6-x7-x10$) على التوالي بالمرتبة الثانية والثالثة والرابعة بالاوساط الحسابية (4,250) (4,181) (4,113) والانحرافات المعيارية (0,781) (0,581) (0,813) على التوالي .

3. نظم التفكير: تؤكد اجابات المبحوثين أن عوامل نظم التفكير من ($x11-x15$) اشارت الى ان نسبة اتفاقهم (85,04%)، ونسبة عدم اتفاقهم (4,98%) بنسبة حياد (10,02) بتأكيد من المعدل العام للوسط الحسابي (4,108) والانحراف المعياري (0,787)، و المقياس ($x14$) جاء بالمرتبة الاولى بالوسط النسبي (85) والوسط الحسابي (4,250) والانحراف المعياري (0,892) ثم جاء ($x12$) بالمرتبة الثانية بنسبة تاييد (88,7%) بدعم الوسط النسبي (83,8)، وجاء بالمرتبة الثالثة ($x11$) بنسبة التاييد (79,6%) والوسط النسبي (81,8)، اما ($x13$) ذو الوسط النسبي (81,36) جاء بالمرتبة الرابعة، واخيرا جاء ($x15$) بوسط نسبي (79,54) والوسط الحسابي (3,977) والانحراف المعياري (0,848).

4. الدافعية: تؤكد اجابات المبحوثين أن الدافعية وعواملها ($x16-x20$) بان الوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجمالي بلغ (4,326) و(0,794) بنسبة اتفاق (85,94%) بمعدل حياد (10,44%) وبنسبة عدم اتفاق (53,64%)، و المقياس ($x16$) جاء بالمرتبة الاولى باعلى نسبة اتفاق (95,4%) بوسط حسابي (4) وانحراف معياري (0,664) بدعم الوسط النسبي (90)، اما ($x17$) ذو الوسط النسبي (82,72) والوسط الحسابي (4,136) والانحراف المعياري (0,823) جاء بالمرتبة الخامسة والاخيرة وباقل نسبة تاييد (81,9%) ، وجاءت المقاييس ($x18-x20-x19$) على التوالي بالمرتبة الثانية والثالثة والرابعة بالاوساط الحسابية (4,454) (4,363) (4,181) والانحرافات المعيارية (0,819) (0,718) (0,946) على التوالي .

جدول (6) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الالهمية لمتغير الذكاء التنافسي

الرتبة	الوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اعراض بشدة		اعراض		غير متأكد		وافق		وافق بشدة		المتغيرات
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
3	80,44	0,792	4,022	4,5	2	-	-	2,3	1	75,0	33	18,2	8	X1
2	84,08	0,764	4,204	-	-	4,5	2	6,8	3	52,3	23	36,4	16	X2
1	85,00	0,651	4,250	-	-	-	-	11,4	5	52,3	23	36,4	16	X3
5	71,80	0,787	3,590	-	-	9,1	4	31,8	14	50,0	22	9,1	4	X4
4	78,62	0,545	3,931	-	-	-	-	18,2	8	70,5	31	11,4	5	X5
	79,988	0,707	3,999	3,62		14,1		82,32		المعدل				
2	85,00	0,781	4,250	-	-	4,5	2	6,8	3	47,7	21	40,9	18	X6
3	83,62	0,581	4,181	-	-	-	-	9,1	4	63,6	28	27,3	12	X7
1	87,72	0,654	4,386	-	-	-	-	9,1	4	43,2	19	47,7	21	X8
5	80,90	0,713	4,045	-	-	6,8	3	2,3	1	70,5	31	20,5	9	X9
4	82,26	0,813	4,113	-	-	4,5	2	13,6	6	47,7	21	34,1	15	X10
	83,9	0,708	4,195	3,16		8,18		88,64		المعدل				
3	81,8	0,830	4,090	-	-	4,5	2	15,9	7	45,5	20	34,1	15	X11
2	83,18	0,607	4,159	--	-	-	-	11,4	5	61,4	27	27,3	12	X12
4	81,36	0,759	4,068	-	-	4,5	2	11,4	5	56,8	25	27,3	12	X13
1	85	0,892	4,250	-	-	9,1	4	2,3	1	43,2	19	45,5	20	X14
5	79,54	0,848	4,977	2,3	1	4,5	2	9,1	4	61,4	27	22,7	10	X15
	84,54	0,787	4,108	4,98		10,02		85,04		المعدل				
1	90	0,664	4,500	-	-	2,3	1	2,3	1	38,6	17	56,8	25	X16
5	82,72	0,823	4,136	-	-	4,5	2	13,6	6	45,5	20	36,4	16	X17
2	89,08	0,819	4,454	-	-	2,3	1	13,6	6	20,5	9	63,6	28	X18
4	83,62	0,946	4,181	-	-	9,1	4	9,1	4	36,4	16	45,5	20	X19
3	87,26	0,718	4,363	-	-	-	-	13,6	6	36,4	16	50,0	22	X20
	92,26	0,794	4,326	3,64		10,44		85,94		المعدل				
2	83,18	0,861	4,154	-	-	4,5	2	15,9	7	38,6	17	40,9	18	X21
4	79,08	0,861	4,954	-	-	6,8	3	18,2	8	47,7	21	27,3	12	X22
3	80,00	0,862	4,000	2,3	1	2,3	1	15,9	7	52,3	23	27,3	12	X23
5	74,08	0,929	4,704	2,3	1	9,1	4	20,5	9	52,3	23	15,9	7	X24
1	83,62	0,869	4,181	2,3	1	4,5	2	2,3	1	54,5	24	36,4	16	X25
	79,992	0,876	3,999	6,82		14,56		78,64		المعدل				
	84,136	0,774	4,125	4,444		11,46		84,116		المعدل الكلي				

5. الشراكة: تؤكد نتائج الاجابات الخاصة بالشراكة وعواملها (x_{21} - x_{25}) والتي جاءت نسبة اتفاقهم (7864%) بمعدل حياذ (14,56%) وبنسبة عدم اتفاق (6,82%)، اذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجمل المقاييس (3,999) (0,876) على التوالي، والمقياس (x_{25}) جاء اولا بالوسط النسبي (83,62) و الوسط الحسابي (4,181) والانحراف المعياري (0,869) ثم جاء (x_{21}) بالمرتبة الثانية بتأييد الوسط النسبي (83,18) وجاء بالمرتبة الثالثة (x_{23}) بدعم الوسط النسبي (80)، اما (x_{22}) ذو الوسط النسبي (79,08) جاء بالمرتبة الرابعة، و(x_{24}) بالمرتبة الخامسة بوسط نسبي (74,08) و الوسط الحسابي (3,704) والانحراف المعياري (0,929).

من خلال مخرجات الجدول (6) اعلاه يمكن استخلاص الاتي:

1. بلغ الوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات الذكاء الاستراتيجي 84,136% ، وهذا يدل على توافر عناصر الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء عينة البحث في المصارف الاهلية وبمستوى جيد جدا .
2. احتل عنصر الدافعية المرتبة الاولى في عناصر الذكاء الاستراتيجي، اي انها حازت على قدر كبير من اهتمام المدراء بها لتأثيرها المباشر على اداء وانتاجية الافراد العاملين، فضلا عن جهودهم المبذولة لمعرفة الأساليب التي تستطيع بها الدافعية من التأثير على العاملين وتنشيطهم من اجل انجاز أهداف المصارف
3. جاء عنصر تفكير النظم بالمرتبة الثانية، و جاء عنصر الاستشراف بالمرتبة الثالثة، وجاء بالمرتبة الرابعة عنصر التشارك اما في المرتبة الخامسة والاخيرة جاء عنصر الرؤية الاستراتيجية.
4. ان ترتيب العناصر (الدافعية، تفكير النظم، الاستشراف، التشارك، الرؤية الاستراتيجية) جاءت حسب رأي المبحوثين ، باعتبار ان الذكاء الاستراتيجي يشكل ارضية خصبة بالمعلومات التي تساعد المدراء على التنبؤ ، الامر الذي يمكن ان يؤثر ايجابيا على مستوى الاداء وحسب مايفرضه المستقبل من متغيرات متوقعة وغير متوقعة،
5. حصول عنصر الرؤية الاستراتيجية على المرتبة الاخيرة، وهذا لايعني بالضرورة ان عينة المدراء لاتمتلك رؤى ستراتيجه، ولكن ربما يعود ذلك الى التطايرية العالية وحالة عدم الاستقرار التي تسود البيئة العراقية بعامة والبيئة الصناعية بخاصة .

اما فيما يتعلق بوصف وتشخيص مؤشرات قياس الاداء: يتبين من مخرجات الجدول (7) ادناه ان المعدل العام لبعد الاداء يشير الى نسبة (82,890%) من العينة متفقين على دور واهمية المؤشرات التي اعتمدت كمقاييس تعبر عن محتوى الاداء ، وان مناسبته (12,065%) غير متأكدين، في حين بلغت (عدم الاتفاق) مناسبته (4,07%) ، بالوسط الحسابي البالغ (4,123) وبانحراف معياري (0,854)، وجاءت العناصر بحسب اتفاق المبحوثين لبعد الاستدامة اولا والارتباط ثانيا والفاعلية ثالثا وبعد الكفاءة

رابعا باوساط حسابية على التوالي (4,158) (4,158) (4,158) (4,084) (4,067) وبانحرافات معيارية على التوالي (0,789) (0,953) (0,840) (0,837). والاتي وصف وتشخيص لبعده الاداء وفقا لعناصره:

(1) الفاعلية: أن العوامل (x26-x29) التي تقيس الفاعلية اذ تشير معطيات الجدول (7) ادناه ان الوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجمالي بلغ (4,084) و(0,840) وبنسبة اتفاق (80,125%) بمعدل حياد (14,75%) وبنسبة عدم اتفاق (5,084%)، و جاء المقياس (x26) بالمرتبة الاولى بالوسط الحسابي (4,227) والانحراف المعياري (0,624) بتأييد الوسط النسبي البالغ (84,54) ، اما (x27) جاء بالمرتبة (الرابعة) ، لحصوله على الوسط النسبي (79,54) ذو الوسط الحسابي (3,977) والانحراف المعياري (0,952) (0,952) وبأقل نسبة اتفاق (72,7%) وجاءت المقاييس الاخرى واقعة بين هذين المقياسين الجدول (7) ادناه.

1.

(2) الكفاءة: تشير العوامل (x30-x33) الخاصة بقياس الكفاءة انها جاءت بنسبة اتفاق (84,075%) وبمعدل حياد (10,775%) وبنسبة عدم اتفاق (5,125%) اذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4,067) و(0,837) على التوالي لمجمل المقاييس. اما المقياس (x30) جاء بالمرتبة الاولى بالوسط الحسابي (4,363) والانحراف المعياري (0,865) ذو الوسط النسبي البالغ (87,26)، و جاء بالمرتبة الاخيرة (x31) لحصوله على الوسط النسبي (80) والوسط الحسابي (4) والانحراف المعياري (0,835) وجاءت المقاييس الاخرى واقعة بين هذين المقياسين وحسب الترتيب المعروض في الجدول (7) ادناه .

(3) الارتباط / الملائمة: وتضمن العوامل (x34-x40) الخاصة بمتغير الارتباط فقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجمل المقاييس (4,158) و(0,953) وبنسبة اتفاق (84,413%) بمعدل حياد (9,085%) وبنسبة عدم اتفاق (2,614%)، كما ان المقياس (x40) جاء بالمرتبة الاولى بالوسط الحسابي (4,500) والانحراف المعياري (0,698) بتأييد الوسط النسبي البالغ (90)، والمقياس (x36) (78,62) الوسط الحسابي (3,931) والانحراف المعياري (0,759) وجاءت المقاييس الاخرى بين هذين المقياسين وكما معروض في الجدول (7) اعلاه وحسب الترتيب المؤشر ازاء كل مقياس.

(4) الاستدامة: تضمن هذا المتغير العوامل (x41-x46) وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجمل المقاييس (4,183) و(0,789) وبنسبة اتفاق (82,949%) بمعدل حياد (13,65%) وبنسبة عدم اتفاق (3,416%) ، وجاء المقياس (x42) (88,18) جاء بالمرتبة الاولى بالوسط الحسابي

(4,490) والانحراف المعياري (0,756) ، اما المقياس (x45) جاء بالمرتبة الاخيرة ، لحصوله على الوسط الحسابي النسبي الاقل (80) الناتج عن الوسط الحسابي (4) والانحراف المعياري (0,715) وان المقياس (x43) و(x46) جاءا بالمرتبة الرابعة لكليهما لتحقيق نفس الوسط الحسابي النسبي (81,36) وجاءت المقاييس الاخرى واقعة بين هذين المقياسين.

جدول (7) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لمتغير الاداء

الرتبة	الوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اعراض بشدة		اعراض		غير متأكد		وافق		وافق بشدة		لمتغيرات
1	84,54	0,642	4,227	-	-	2,3	1	4,5	2	61,4	27	31,8	14	X26
4	79,54	0,952	4,977	-	-	9,1	4	18,2	8	38,6	17	34,1	15	X27
3	80,9	0,928	4,045	2,3	1	4,5	2	13,6	6	45,5	20	34,1	15	X28
2	81,8	0,830	4,090	-	-	2,3	1	22,7	10	38,6	17	36,4	16	X29
	81,695	0,840	4,084	5,125		14,75		80,125						المعدل
1	87,26	0,865	4,363	2,3	1	2,3	1	4,5	2	38,6	17	52,3	23	X30
4	80,00	0,835	4,000	2,3	1	4,5	2	6,8	3	63,6	28	22,7	10	X31
2	76,8	0,861	4,840	2,3	1	4,5	2	18,2	8	56,8	25	18,2	8	X32
3	81,36	0,789	4,068	2,3	1	-	-	13,6	6	56,8	25	27,3	12	X33
	81,355	0,837	4,067	5,125		10,775		84,075						المعدل
2	85,44	0,788	4,272	-	-	2,3	1	13,6	6	38,6	17	45,5	20	X34
3	83,18	0,745	4,159	-	-	2,3	1	13,6	6	50,0	22	34,1	15	X35
6	78,62	0,759	4,931	2,3	1	-	-	18,2	8	61,4	27	18,2	8	X36
5	80,00	0,681	4,000	-	-	-	-	22,7	10	54,5	24	22,7	10	X37
4	81,8	0,830	4,090	-	-	6,8	3	9,1	4	52,3	23	31,8	14	X38
3	83,18	0,775	4,159	2,3	1	-	-	9,1	4	56,8	25	31,8	14	X39
1	90,00	0,698	4,500			2,3	1	4,5	2	34,1	15	59,1	26	X40
	83,174	0,953	4,158	2,614		9,085		84,413						المعدل
2	86,36	0,674	4,318	-	-	-	-	11,4	5	45,5	20	43,2	19	X41
1	88,18	0,756	4,409	-	-	2,3	1	9,1	4	34,1	15	54,5	24	X42
4	81,36	0,818	4,068	-	-	6,8	3	9,1	4	54,5	24	29,5	13	X43
3	82,72	0,929	4,136	2,3	1	4,5	2	9,1	4	45,5	20	38,6	17	X44
5	80,00	0,715	4,000	-	-	6,8	3	18,2	8	56,8	25	22,7	10	X45
4	81,36	0,846	4,168	-	-	6,8	3	25,0	11	36,4	16	36,4	16	X46
	83,326	0,789	4,183	3,416		13,65		82,949						المعدل
	82,387	0,854	4,123	4,07		12,065		82,890						المعدل للاداء

ثالثا: علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

تم اعداد الجدول (8) ادناه والذي يُشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة وابعاد قياس الاداء مجتمعة، اذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (**0,561) عند مستوى معنوية (0,01) وبذلك ترفض الفرضية الرئيسية العدمية الاولى والتي نصت على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة وابعاد قياس الاداء مجتمعة، وتقبل الفرضية البديلة وذلك لثبوت علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والاداء المصرفي، تؤيد ذلك دراسة (Yap and Rashid, 2011) التي توصلت الى وجود علاقة بين ذكاء الاعمال التنافسية واداء الشركات، وان الشركات التي تستخدم ذكاء الاعمال تحقق نموا وربحية اكثر من تلك التي لا تستخدم ذكاء الاعمال فضلا عن انسجامها مع دراسة (Elbashir et al, 2008) التي ركزت على خصائص انظمة ذكاء الاعمال لقياس العلاقة بين اداء العمليات والاداء التنظيمي.

ولاعطاء مؤشرات تفصيلية لاختبار الفرضيات العدمية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى فان الجدول (8) يوضح نتائج علاقات الارتباط المتعدد بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي و قياس الاداء عند مستوى معنوية (0,01) اي ان زيادة الاهتمام بعناصر الذكاء الاستراتيجي ، من شأنها ان تؤدي الى تحقيق وتحسين جودة الاداء المصرفي فيها وذلك من ملاحظة:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الرؤية الاستراتيجية مع مؤشرات الاداء مجتمعة ومنفصلة فقد بلغ معامل ارتباط بيرسون بين بعد الرؤية و مؤشرات الاداء (**0,889) عند مستوى (0,01) وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين وبذلك ترفض الفرضية العدمية الفرعية الاولى التي تنص (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤيا ومؤشرات والأداء مجتمعة) وتقبل الفرضية البديلة وذلك لثبوت علاقة الارتباط بين الرؤيا ومؤشرات والاداء مجتمعة.

2. وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاستشراف مع مؤشرات الأداء مجتمعة ومنفصلة، فقد بلغ معامل ارتباط بيرسون بين بعد الاستشراف و مؤشرات الاداء (*0,324) عند مستوى معنوية (0,05) وهو يدل على قوة العلاقة بينهما وبذلك ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية التي تنص (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف وابعاد قياس الأداء) وتقبل الفرضية البديلة لثبوت علاقة الارتباط بين الاستشراف ومؤشرات والاداء مجتمعة.

3. وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد نظام التفكير وابعاد قياس الاداء مجتمعة ومنفصلة، فقد بلغ معامل ارتباط بيرسون بين بعد نظام التفكير وابعاد قياس الاداء (**0,418) وهو معنويا عند (0,01) وبذلك ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة التي (تنص لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام

التفكير وابعاد قياس الاداء) وتقبل الفرضية البديلة لثبوت علاقة الارتباط بين نظام التفكير ومؤشرات والاداء مجتمعة .

جدول (8) نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي و مؤشرات قياس الاداء على مستوى المصارف المبحوثة

القرار الاحصائي	المؤشر الكلي R	ابعاد الذكاء الاستراتيجي					المتغير المستقل
		الشراكة	الدافعية	تفكير النظم	الاستشراف	الرؤية	مؤشرات الاداء
رفض الفرضية العدمية	0,394**	0,409**	0,392**	0,340*	0,136	0,726**	الفاعلية
رفض الفرضية العدمية	0,463**	0,560**	0,557**	0,306*	0,184	0,757**	الكفاءة
رفض الفرضية العدمية	0,592**	0,663**	0,604**	0,431**	0,336*	0,847**	الارتباط/الملائمة
رفض الفرضية العدمية	0,497**	0,398**	0,641**	0,361*	0,410**	0,759**	الاستدامة
رفض الفرضية العدمية	0,561**	0,586**	0,640**	0,418**	0,324*	0,889**	المؤشر الكلي

DF(43-4)

**P ≤ 0,01

*P ≤ 0,05

N=46

4. ثبوت علاقة الارتباط المعنوية الموجبة بين الدافعية وابعاد قياس الاداء مجتمعة ومنفصلة، اذ بلغ معامل ارتباط بيرسون بين الدافعية وابعاد قياس الاداء مجتمعة (**0,640) وهو معنويا عند (0,01) وبذلك ترفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة التي (تنص لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية وابعاد قياس الاداء) وتقبل الفرضية البديلة لثبوت علاقة الارتباط بين الدافعية ومؤشرات والاداء مجتمعة
5. ثبوت علاقة الارتباط المعنوية الموجبة بين بعد الشراكة وابعاد قياس الاداء مجتمعة ومنفصلة، اذ بلغ معامل ارتباط بيرسون بين الشراكة وابعاد الاداء مجتمعة (**0,586) وهو دال معنويا عند (0,01) وبذلك ترفض الفرضية العدمية الفرعية الخامسة التي (تنص لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشراكة وابعاد قياس الاداء) وتقبل الفرضية البديلة لثبوت علاقة الارتباط بينهما .

رابعاً: علاقة التأثير بين مُتغيرات البحث:

للتعرف على علاقات التأثير تم إعداد الجدول (9) ادناه والذي يشير إلى وجود تأثير معنوي لعناصر الذكاء الاستراتيجي في ابعاد الأداء باعتبارها، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (19,320) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3,13) عند درجتى حرية (1-42) ومستوى معنوية (0.05). ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R2) (0,315) اي ان عناصر الذكاء الاستراتيجي تفسر (31,5%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في ابعاد قياس الاداء. ومن خلال مُتابعة معامل بيتا (β) التي تعد (0,561) من التغير في ابعاد قياس الاداء نتيجة لتغير وحدة واحدة من عناصر الذكاء الاستراتيجي، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة (4,395) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (2,423) مما يقود الى رفض الفرضية الرئيسية العدمية الثانية وقبول الفرضية البديلة لثبوت تأثير الذكاء الاستراتيجي في ابعاد قياس الاداء.

وللتعرف على المزيد من العلاقات بين المتغيرات الفرعية، وكما تشير نتائج الانحدار المتعدد الى تأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي معنويًا في بعد الفاعلية ويدعم ذلك قيمة (F) (7,720) التي هي اكبر من قيمتها الجدولية (3,79) وبدرجة حرية (1-42) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) على ان (0,155) من التباين في قدرة المصارف على التكيف مع هذا المتغير وبظهر اختبار (T) بان اعلى اسهام في درجة التأثير يرتكز على تحديد الرؤية الاستراتيجية والتي بلغت (6,837) وتعد قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (3,143). كما تؤثر عناصر الذكاء الاستراتيجي في الكفاءة بدعم قيمة (F) المحسوبة (9,880) التي هي اكبر من قيمتها الجدولية (3,73) وبدرجة حرية (1-42) ويفسر تباينها معامل التحديد (R2) جزئياً بمقدار (0,190)، ويستدل من معاملات واختبار (T) على ان اعلى تأثير وباسهام قدره (0,572) وبدلالة (T) المحسوبة (6,83) التي هي قيم معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (3,143) وتعكس هذه النتيجة تأثير اهمية ودور رؤية المنظمة في تعزيز ودعم مستوى الاداء ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (22,660) التي هي اكبر من قيمتها الجدولية (2,55) وبدرجة حرية (1-42) ويفسر تباينها معامل التحديد (R2) جزئياً بمقدار (0,350) ويستدل من معاملات واختبار (T) على ان اعلى تأثير وباسهام قدره ((0,718)) وبدلالة (T) المحسوبة (10,341) التي هي قيم معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (2,264) وتعكس هذه النتيجة تأثير رؤية المنظمة الكبير في تعزيز ودعم مستوى الاداء، كما تؤثر عناصر الذكاء الاستراتيجي في الاستدامة بدعم قيمة (F) المحسوبة (13,746) التي هي اكبر من قيمتها الجدولية (2,84) وبدرجة حرية (1-42) ويفسر تباينها معامل التحديد (R2) جزئياً بمقدار (0,247)، ويستدل من معاملات واختبار (T) على ان اعلى تأثير وباسهام قدره (0,577) ودلالة (T) المحسوبة (7,566) التي هي قيم معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (2,998) وتعكس هذه النتيجة تأثير رؤية المنظمة في تعزيز ودعم مستوى الاداء.

جدول (9) نتائج علاقات التأثير بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وابعاد قياس الاداء على مستوى المصارف المدروسة

الترتيب	قيمة F		المؤشر الكلي R ²	ابعاد الذكاء الاستراتيجي					المتغير المستقل	
	الجدولية	المحسوبة		الشراكة B5	الدافعية B4	التفكير B3	الاستشراف B2	الرؤية B1	المتغير المعتمد	
									قياس الاداء	
الرابع	3,79	7,720	0,155	0,409 (0,167) ((2,403))	0,392 (0,153) ((2,759))	0,340 (0,116) ((2,343))	0,136 (0,019) ((3,380))	0,726 (0,527) ((6,837))	الفاعلية	
الثالث	3,73	9,880	0,190	0,560 (0,313) ((4,379))	0,557 (0,310) ((4,347))	0,306 (0,094) ((2,084))	0,184 (0,034) ((1,210))	0,757 (0,572) ((7,560))	الكفاءة	
الاول	2,55	22,660	0,350	0,664 (0,440) ((5,741))	0,604 (0,364) ((4,406))	0,431 (0,186) ((3,094))	0,336 (0,113) ((2,313))	0,847 (0,718) ((10,341))	الارتباط/ الملائمة	
الثاني	2,84	13,746	0,247	0,398 (0,158) ((2,808))	0,641 (0,411) ((5,417))	0,361 (0,130) ((2,506))	0,410 (0,168) ((2,913))	0,759 (0,577) ((7,566))	الاستدامة	
	3,13	19,320	0,315	T(4,395)			B(0,561)		المؤشر الكلي	
رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة				القرار الاحصائي						

df(1-42) (R²) ((t)) N=44 *P≤0.05 **P≤0,01,

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولا: الاستنتاجات:

- أفضت عملية وصف وتحليل متغيرات البحث إلى الاستنتاجات الآتية:
- 1) أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وأداء المصارف الأهلية، وجاءت العلاقة مرتبة كالتالي: بمؤشر الارتباط اولا والاستدامة ثانيا ثم مؤشر الكفاءة واخيرا بمؤشر الفاعلية.
 - 2) بينت النتائج وجود تأثير ايجابي لابعاد الذكاء الاستراتيجي في أداء المصارف الأهلية، وجاءت قوة التأثير الاعلى في مؤشر الارتباط اولا وفي مؤشر الاستدامة ثانيا ثم مؤشر الكفاءة واخيرا في مؤشر الفاعلية .

- (3) كشفت النتائج أن بعد الرؤيا الاستراتيجية كاحد عناصر الذكاء الاستراتيجي جاء المرتبة الاولى سواء في علاقات الارتباط اوالتأثير، تلاه بعد الشراكة، ثم بعد الدافعية ثم بعد تفكير النظم واخيرا جاء بعد الاستشراف.
- (4) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرؤية الاستراتيجية كاحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين عملية تحسين جودة الاداء في المصارف المدروسة، وهذا يؤكد ان المدراء يمتلكون عقلية وافقا واسعا للنظر في عواقب الامور ولديهم القدرة على تحديد خارطة الطريق للعاملين في المنظمة وفهم التغييرات التي من المحتمل ان تؤثر على ادائهم.
- (5) كشفت النتائج إلى أن المصارف الأهلية لديها قدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفاعلي وتتنغم برامجها وأنشطتها مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع الذي تعيش فيه.
- (6) فيما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي، اثبتت البحث تمتع مدراء المصارف بالذكاء الاستراتيجي بمستوى جيد جدا حيث بلغ الوسط الحسابي النسبي الاجمالي لعناصر الذكاء الاستراتيجي، مستوى جيد جدا، وقد كانت ترتيب عناصر الذكاء حسب اهميتها وفق استجابة عينة المدراء على النحو التالي (الدافعية - التفكير - الاستشراف - تفكير - الرؤية - الشراكة) .

ثانيا : توصيات البحث

- (1) الاستمرار بممارسة وتطبيق عناصر الذكاء لاستراتيجي من قبل المصارف الأهلية باعتبارها أداة تساعد المنظمات على التكيف والتأقلم في ادائها مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
- (2) العمل على تكريس ثقافة الذكاء الاستراتيجي داخل المصارف بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة والعاملين.
- (3) العمل على إنشاء إدارة خاصة لتوفير المعلومات اللازمة باعتبارها مدخلات للذكاء الاستراتيجي للمدراء في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من إدارة منظماتهم بصورة أفضل.
- (4) أن تقوم المصارف بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها وقياسها من وقت إلى آخر لتحديد درجة الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة وكذلك مقارنته بأداء المؤسسات الأخرى المماثلة.
- (5) سعي المصارف عينة البحث الى استقطاب مديرين لديهم قدرات تحليلية وتنبؤية من خلال ادراج اسنله خاصة لفحص مستوى الذكاء الاستراتيجي للمتقدمين للعمل .

المصادر:

- [1] Liebowitz, J(2006), Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence and Knowledge Management, Taylor & Francis Group, USA
- [2] Chen, H. Chau, M & Zeng, D (2003), CI Spider: a tool for competitive intelligence on the web, Decision Support Systems Magazine, No (34).
- [3] Tham,K.&Kim.,”towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling &ABS”,Proceeding of the international Business &Economics Research Conference, Las Vegas, NV,October 7-11., 2002. Available from:<http://www.yorku.ca/hmkim/webpages/cv/cv.htm>
- [4] الطائي، محمد عبد حسين والخفاجي، نعمة عباس،”نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية”، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2009.
- [5] Servic, Robert.w, “The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective”, International journal Of Managenment, Vol.23, No.1, pp: 61- 77, 2006.
- [6] Lehane, James, “Intelleging Strategic Intellegince With Organizational Risk Management”, Australiasian Environmental Low Enforcment and Reguulators, 2011. Available from :<http://inece.org/conference-paper/>
- [7] Pirttimaki, V.H,”Conceptual analysis of business intelligence”, University of Johannesburg, South Africa Journal of information managenment, VOL.9, NO.2, 2007.
- [8] Tubk, A. et al.,”Strategic Policy Intelligence:current Trends, the State of Play and Percpectives-S&T Intelligence for Policy- Making Processes”,European Commission, joint Center Institute for Prospective technological Studies,Spain,December 2002.
- [9] Kuhlmann,Stefan et al ., ”Improving Distriiddbuted intelligence in complex Innovation Systems”, Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP), Targeted Socio-Economic Research Program, Fraunhofer Institute Systems and innovation research Karlaruhe, ,June,1999.

- [10] Georghiou, Luke, "Strategic Policy Intelligence Research IN Europe".2006. Available from: <http://www.regstart.net/download/>, accessed June, 2011
- [11] Maccoby, Michael & Scudder, Tim , "strategic intelligence definition;conceptual system of leadership for change", Performance Improvement, VOL.50 ,NO.3,P:32-40 , 2011.
- [12] Clar, G. et al.,” Strategic Policy Intelligence tools, Enabling beter RTDI Policy- Making Europe’s regions”, sateinbeis – Edition, Stutgard/Berlin,2008.
- [13] Maccoby, Michael, “Successful Leaders Employ Strategic telligence”, Research technolog managenment, VOL.44, NO. 3, 2001.
- [14] Philip Kotter, (2000) "Markiting Management", prentice Hall Inc. New Jersey.
- [15] Thompson John, L. (1997) "Strategic management awareness and change", 3rd ed prentice-hall, Pub. New Jersey.
- [16] Peter J. Caswell and Phillip W. Bretherton, Reaching for stars: Is the alliance succeeding? Acase study, visionary marketing for the 21 century: Facing the challenge, Anzmac 2000
- [17] عقيلي، عمر وصفي، 1993، " إدارة القوى العاملة "، حلب ، زهران للنشر والتوزيع، 48.
- [18] جلاب، احسان دهش، "ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2011.
- [19] الدليمي، انتصار عباس، (1998)، أثر المواثمة بين أبعاد النسيج الثقافي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء المنظمي، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [20] The University of Texas, (2004), Center for Performance Excellence: Business Criteria Glossary of Key Terms.www.nap.edu
- [21] رشاد الساعد وحسين حريم، (2004)، " دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية " بحث ميداني على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي، 26-28 نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.

- [22] العلاق، بشير عباس، 2004، "الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق - (مدخل تسويق استراتيجي)"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية (بحوث ودراسات).
- [23] حسن، محمد حربي، 2002، "استراتيجيات الحكومة الالكترونية، نموذج مقترح للوطن العربي، المعرفة المعلوماتية والادارة الالكترونية"، المؤتمر السنوي، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الاردن
- [24] Hofer, C. W., (1980), "Turn around strategies", Journal of Business Strategy, Vol. 1, No. 1.
- [25] Hors: GUNU UMAR (Ph.D) --- OLABISI JIMOH OLATUNDE , Journal: Interdisciplinary Journal of Research in Business ISSN: 20467141 Year: 2011 Volume: 1 Issue: 9 Pages: 72-83, Provider: DOAJ Publisher: Center for Research Promotion
- [26] ديوان الرقابة المالية (1995) دليل المصطلحات ، بغداد .
- [27] الدوري، زكريا ، (2010) "الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- [28] الخطيب، صالح، (2003) " التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي بحث تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان.
- [29] الدوري، زكريا، (2005) "الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- [30] Atkinson, Anthony A., (1998), Strategic Performance Measurment and Incentive Compensation. www.arts.uwater.ca
- [31] المحمدي، محمد ماضي، (2004)، " نحو إدارة اقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص"، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، مصر.
- [32] مخيمر، عبد العزيز وآخرون (1999): " قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر.
- [33] Macpherson, N. & Pabari, M. (2004): "Assessing Organizational Performance, Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop.
- [34] Atkinson, Anthory & etal, (2004), A stakeholder A approach to Strategic Performance Measurement www.mit.edu.smr.issue.

- [35] Richard M. Steers(1991), Introduction to Organization Behavior, 4th ed. NewYork: Harper Collins Puplisher),p.305.
- [36] B. J. Hodge and William P. Anthony (1991), Organaization Theory ,4th ed. Boston, Mass: Allyn and Bacon), pp.145-152
- [37] المربع، صالح": (2004) التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية.
- [38] Yape, C. and Rashid, M., (2011). Competitive Intelligence Practices and Firm Performance. Libri, Vol. 61, pp. 175–189
- [39] Elbashir, Collier, Davern, (2008). "Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance", International Journal of Accounting Information Systems. Vol 9.

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

المعهد التقني / الموصل

الموضوع / استثمار استبيان*

السيد المجيب المحترم

يرجى التفضل بالإجابة السليمة على الاختيار الذي ترونه مناسباً في استثمار الاستبانة المصممة لإجراء البحث الموسومة "دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الاداء المصرفي ، بحث تحليلية لاراء عينة من العاملين في المصارف الاهلية في مدينة الموصل " وتعدّ مشاركتكم ذات أثر إيجابي في إخراج البحث بالمستوى المطلوب ، وراجين توخي الدقة في الإجابة. والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمية فقط، و نشكر لكم حسن استجابتكم .

الباحثة

اولا: بيانات تتعلق بالمجيب عن الاستثمار

الجنس: ذكر () ، انثى ()

العمر: 30 - فاقل () ، 31-40 () ، 41-50 () ،

51 فأكثر ()

المنصب (المركز الوظيفي): مدير () ، رئيس قسم /شعبة () ،

معاون رئيس قسم /شعبة ()

التحصيل الدراسي: اعدادية () ، دبلوم () ، بكالوريوس () ،

دراسات عليا ()

خبرة الأفراد المبحوثين: 5 - فاقل () ، 5 - 10 () ، 11-15 () ،

16 - 20 () ، 21- فاكتر () .

ثانيا : البيانات الخاصة بعناصر الذكاء الاستراتيجي

ت	الرؤية المستقبلية	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	اعارض بشدة	اعارض
1	امتلك رؤية شمولية واحد من خلالها توجهات الاعمال .					
2	اعتمد على رؤيتي في توحيد جهود العاملين لتحقيق الاهداف.					
3	لدي القدرة على اقناع العاملين وتحفيزهم على الايمان برؤيتي الاستراتيجية					
4	امتلك القدرة على رؤية الاشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول .					
5	امتلك القدرة على تحويل الرؤية الى حيز التطبيق وضمن رسالة واهداف المصرف					
ت	الاستشراف	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	اعارض بشدة	اعارض
1	اتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية ثم اعيد التفكير في مدى انعكاساتها على واقع الاداء الفعلي					
2	استقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المصرف في الامد البعيد .					
3	اشخص الفرص بالشكل الذي يمكنني من استثمارها لتحقيق اهداف المصرف					
4	يساعدني الاستشراف في مواجهة المتغيرات المستقبلية من اجل الحفاظ على مستوى الاداء ومواجه التعقيدات					
5	امتلك من الخبرة الشخصية والامكانيات الذاتية مايمكنني من التعامل مع الاحداث المستقبلية .					
ت	نظم التفكير	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	اعارض بشدة	اعارض
1	امتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها .					
2	يمكنني التفكير بالمنظم من رؤية الاحداث التي تحيط بالمصرف بصورة اوضح					
3	ادرس الافكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الامد البعيد					
4	احلل أي مشكلة بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها .					
5	اتصور المصرف في صورة نظام متكامل ومتناسق الاجزاء .					

ت	الدافعية	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	اعارض بشدة	اعارض
1	احفز العاملين للتصرف بانسجام مع اهداف المصرف .					
2	امتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية المصرف التي تم وضعها .					
3	احث العاملين على تقديم مستويات اداء اعلى وتحمل المسؤولية .					
4	اثير التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات .					
5	اشجع العاملين باستخدام اسلوب الحوافز مقابل ادائهم العالي .					
ت	الشراكة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	اعارض بشدة	اعارض
1	يرى المصرف ان اسلوب الشراكة يفيد في تنفيذ الرؤيا وتحقيق الاهداف .					
2	يرى المصرف ان المشاركة تستميل الفرد(العاملين) لاتيان الاداء المناسب					
3	يستفيد المصرف من خلال الشراكة بالعمل مع المصارف الاخرى،من تجربتها وخيرتها في العمل .					
4	تمثل الشراكة مع المصارف الاخرى ،حلا مثاليا للخروج من الازمة التي يواجهها مصرفي .					
5	يسعى المصرف لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفاعل.					

ثالثا : مؤشرات قياس الاداء

ت	الفاعلية	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	اعارض بشدة	اعارض
1	يساهم المصرف في تحقيق الغايات/الرسالة التي وجد من أجلها .					
2	يحقق المصرف أهدافه الاستراتيجية طويلة الأجل .					
3	يحقق المصرف أهدافه المحددة .					
4	يحقق المصرف التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة لها					

ت	الكفاءة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	اعارض بشدة	اعارض
1	يستثمر المصرف موارده المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافه العامة والخاصة					
2	ينفذ المصرف أنشطته بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة .					
3	مخرجات البرامج والأنشطة تتلاءم مع حجم العاملين/ات بالمصرف .					
4	ينفذ المصرف خطته وأنشطته في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد .					
ت	الارتباط /الملائمة	أوافق (بشدة)	أوافق	غير متأكد	اعارض بشدة	اعارض
1	يختار المصرف برامجه وأنشطته بما يتلاءم مع احتياجات فئاته المستهدفة .					
2	لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من قبل المصرف .					
3	زيادة الطلب من قبل المستفيدين على الخدمات التي يقدمها المصرف .					
4	المجتمع المحلي راضي عن الخدمات التي يقدمها المصرف .					
5	لدى المصرف قدرة على الوصول لفئاته والانتشار الجغرافي .					
6	يقدم المصرف خدماته بفعالية أكبر قياسا بالمصارف الأخرى المشابهة.					
7	يواكب المصرف التطور التكنولوجي في عمله .					
ت	الاستدامة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	اعارض بشدة	اعارض
1	لدى المصرف القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطته .					
2	يدير المصرف أمواله بصورة تضمن أفضل استثمار لها .					
3	لدى المصرف القدرة على الاستمرار في تقديم خدماته لفئاته المستهدفة بكفاءة وفعالية .					
4	لدى المصرف الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها.					
5	تتناغم برامج وأنشطة المصرف مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع					
6	لدى المصرف القدرة على التغيير إيجابيا في الفئات المستفيدة منه					

(*) اسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم استمارة الاستبانة، هم:

- ا.م.د نجلة يونس محمد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل / ادارة اعمال /رئيس قسم التسويق.
- ا.د نوال يونس محمد/ الكلية التقنية الإدارية/ الموصل / ادارة اعمال (موارد بشرية)
- ا.م.د معن وعد الله المعاضيدي/ كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل/ ادارة اعمال(ستراتيجيه).
- ا.م.د سلطان احمد / المعهد التقني/موصل / . ادارة اعمال (منظمة)
- ا.م.د جاسم حسن عبد / المعهد التقني/موصل/ تربية وعلم نفس

The Role of Strategic Intelligence in Improving the Quality of Banking Performance

Analytical Search of the Views of a Sample of Workers in a Number of Private Banks in the City of Mosul

Iman Abd Mohammed Ahmed al-Badrani

Emenalbadrani60@gmail.com

Technical Institute - Mosul

Abstract: *Off the main idea of this search of the challenges faced by the reality of competitive raging organizations today contemporary, it demonstrated a strategic intelligence as a tool effective to orient the organization towards achieving its objectives in the long term and to maintain its position and extrapolate the future to enable them to sensor opportunities and adapt to the changes that surround it. The main task of the administration to achieve the objectives for which it was organized and then the performance is the way to achieve these goals. The study adopted the descriptive approach to frame the theoretical side and the study built on a model Default is supported on two main hypotheses are:*

- *Do not Tugod correlation between the dimensions of strategic intelligence and performance indicators to measure the relationship.*
- *There is no significant effect between the dimensions of strategic intelligence and performance indicators to measure.*

To achieve the objective of the study were tested model study hypotheses using various statistical methods and the study concluded a set of proposals are consistent with the conclusions that have been reached by the researcher.

Key words: *strategic objective intelligence, performance measurement, Prospective, sustainability*