

# تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب – بغداد

م. قبس زهير عبد الكريم جعفر / الكلية التقنية الادارية / بغداد

## المستخلص

يعد موضوع الذكاء الاستراتيجي من المواضيع المهمة التي تستحوذ اهتمام المنظمات لما له من دور في امداد مراكز القرار بالافكار الاستراتيجية في ضوء الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه المنظمة سعياً منها للارتقاء بمستوى اداء منظماتها بغية الوصول الى منظمة الاداء العالي.

ومازالت الكثير من المنظمات تفتقر الى استراتيجية لتوجيه الذكاء الاستراتيجي باتجاه تحقيق منظمة الاداء العالي. لذا يهدف هذا البحث الى معرفة مستوى الذكاء الاستراتيجي الذي يتسم به قادة مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب وما مدى تطبيق المركز المذكور للاداء العالي، كما يهدف الى دراسة العلاقة والأثر بين الذكاء الاستراتيجي ومنظمة الاداء العالي.

ولتحقيق هدف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع البحث بمركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب ببغداد ، اذ تم توزيع استبانة على عينة بلغت (40) من المديرين العاملين بالمركز متمثلين بمدير المركز ورؤساء الاقسام والشعب والوحدات. واستخدم البرنامج الاحصائي SPSS لاختبار الفرضيات.

وفي ضوء النتائج توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها، اهتمام قادة المركز بالاستشراق وسعيهم للتنبؤ بالاتجاهات المحتملة الحادثة في البيئة الخارجية لاجل تطوير استراتيجيات المركز وفقاً لذلك، كما برزت الحاجة للاهتمام بالتفكير النظمي من قبل قادة المركز حتى يتمكنوا من رؤية المركز في صورة نظام مترابط. كما بينت النتائج ان هناك علاقة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي وبين منظمة الاداء العالي، وان هناك تأثير معنوي للرؤية المستقبلية في منظمة الاداء العالي.

وجاءت اهم التوصيات بضرورة اهتمام المركز بالعاملين لديه والعمل على تحفيزهم باستخدام منظومة متنوعة من الحوافز، وكذلك محافظة المركز على علاقة الثقة مع جميع الافراد العاملين لديه في جميع المستويات وتثمين ولاءهم اليه لاجل خلق ادارة تتسم بالجودة وتهدف الى تحقيق احد مميزات منظمة الاداء العالي.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** الذكاء الاستراتيجي ، منظمة الاداء العالي.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 96 المجلد 23

الصفحات 166-185



## تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد

### المقدمة

تواجه المنظمات الكثير من التحديات والتهديدات التي فرضت عليها تبني استراتيجيات للتحويل من النشاط العلاجي الى النشاط الاستباقي، ويعد الذكاء الاستراتيجي **Strategic Intelligence** سمة يمتاز بها قادة المنظمات فهي تساعدهم في استشعار الفرص المتاحة للمنظمة والتهديدات الحادثة في البيئة الخارجية، وتوجيه المنظمة نحو تحقيق اهدافها على المدى البعيد للتمكن من التكيف والنمو والبقاء.

كما يعد مفهوم منظمة الاداء العالي **High Performance Organization** من المفاهيم الفكرية المعاصرة التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين اذ اخذت المنظمات المختلفة بتطبيق هذا المفهوم ومعرفة الخصائص التي تؤثر ايجابا في اداء المنظمة والتركيز عليها وتطبيقها لرفع ادائها الى مستوى منظمة الاداء العالي.

ونتيجة للتحديات التي تواجه المنظمات العراقية سواء الانتاجية او الخدمية وللاستفادة من الفرص المتاحة لها، حفز المنظمات في البحث عن مفهوم واسع للذكاء الاستراتيجي بغية الحصول على المعلومات اللازمة لصناعة القرار الاستراتيجي والارتقاء بمستوى اداء منظماتها لتقديم الخدمات والمنتجات المطلوبة في ظل الانفتاح الكامل ومن ثم والتنافس سعيا منها للوصول الى منظمة الاداء العالي.

يسلط البحث الضوء على اهمية الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي لقادة المركز في اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات وتوظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي من اجل الوصول الى منظمة الاداء العالي وما هو مستوى الذكاء الاستراتيجي الذي يتمتع به قادة المنظمة.

اعتمد البحث على المنهج الاستطلاعي التحليلي وذلك بتوزيع استبانة على عينة تضم (40) من المديرين العاملين في مركز امراض وزرع الكلى العراقي بمدينة الطب يمثلون مدير المركز وروساء الاقسام والوحدات والشعب.

برز البحث في اربعة مباحث، تناول المبحث الاول المنهجية والداراسات السابقة، وخصص المبحث الثاني للاطار المفاهيمي لمغيري الذكاء الاستراتيجي ومنظمة الاداء العالي، بينما تطرق المبحث الثالث الى الجانب العملي للبحث، واخيرا المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الاول / منهجية البحث ودراسات سابقة

#### أولا/ منهجية البحث

##### 1. مشكلة البحث

تواجه المستشفيات في العراق الكثير من التحديات في ظل الانفتاح والمنافسة فهي بحاجة الى توظيف احد معطيات العقل البشري، وهو الذكاء الاستراتيجي الذي يتسم به القادة الناجحون لمساعدتهم في صياغة الاستراتيجيات وصناعة القرار من اجل رفع مستوى اداء المستشفيات الى الاداء العالي حتى تتمكن من البقاء والنجاح في تقديم الخدمات. وبالنظر لتعامل مركز امراض وزراعة الكلى مباشرة مع المستفيدين لما يقدمه من خدمة لشريحة خاصة من المرضى، لذا يفترض على قادة المركز ان يكونوا على مستوى مطلوب من الذكاء الاستراتيجي يمكنهم من القدرة على مواجهة التحديات الفنية و البشرية بتقديم افضل الخدمات لهؤلاء المرضى لأجل وصول المركز الى الاداء العالي في تقديمه للخدمات المطلوبة، في اطار ما ذكر، تلمس الباحث ان هناك ضعفا في الادراك الخاص لقادة المركز المذكور لاهمية الذكاء الاستراتيجي في تطوير ادائه والارتقاء بالمركز الى مستوى منظمة الاداء العالي، عليه تتلخص مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

ا. هل يدرك قادة المركز بأهمية اتسامهم بالذكاء الاستراتيجي؟

ب. ما مستوى الذكاء الاستراتيجي الذي يتميز به قادة المركز؟

ج. هل يمتلك المركز مقومات الاداء العالي وفقا للمعايير والمقاييس العلمية؟ وما مستوى هذه المقومات؟

د. هل هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعوامل منظمة الاداء العالي؟

و. هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعناصر الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي للمركز المبحوث؟



## تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد

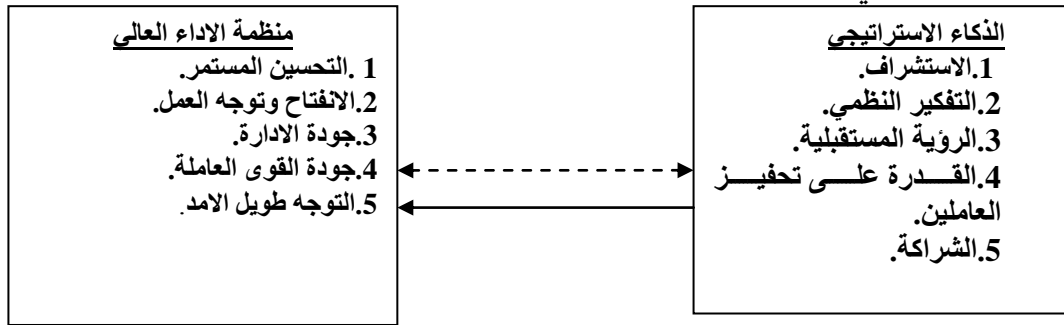
### 2. أهمية البحث

- ا. توجيه انظار المركز موقع البحث الى اهمية تمتع القادة بالذكاء الاستراتيجي للوصول الى منظمة الاداء العالي.
- ب. فتح المجال امام الباحثين والمهتمين للبحث في هذه الموضوع بضرورة الاهتمام والتعاطي مع مفهومي الذكاء الاستراتيجي والاداء العالي .
- ج. توظيف ما سيثمر عن البحث من استنتاجات و توصيات في مساعدة المركز وغيره من المنظمات في تطوير خدماته وانشطته ورفع مستوى ادائه .

### 3. اهداف البحث

- ا. قياس مستوى الذكاء الاستراتيجي ومدى تطبيقه لدى قادة المركز.
- ب. تحديد نواحي القصور في مستوى الاداء الحالي للمركز وصولا الى منظمة الاداء العالي.
- ج. تحديد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والاداء العالي في المركز .
- د. دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي في الاداء العالي للمركز .

### 4. المخطط الفرضي للبحث



←

← - - - - - > ارتباط

المصدر: اعداد الباحث على وفق الأدبيات.

ا. المتغير المستقل : يمثل الذكاء الاستراتيجي وقد تم اعتماد المتغيرات الواردة على وفق (Maccoby, 2011)، من خلال الاسترشاد بالدراسات التي اجريت من قبل (الغزوي، 2008)، (عبيد، 2015)، ويتكون هذا المتغير من خمسة عناصر هي (الاستشراف x1، التفكير النظامي x2، الرؤية المستقبلية x3، القدرة على تحفيز العاملين x4، الشراكة x5) .

ب. المتغير المعتمد : ويمثل منظمة الاداء العالي ، وقد تم اعتماد المتغيرات الواردة على وفق دراسة (DeWaal, 2012)، ويتكون هذا المتغير من خمسة عوامل هي (التحسين المستمر y1، الانفتاح وتوجه العمل y2، جودة الادارة y3، جودة القوى العاملة y4، التوجه طويل الامد y5).

### 5. فرضيات البحث اعتمد البحث على الفرضيات الآتية:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، القدرة على تحفيز العاملين، الشراكة ) وبين عوامل منظمة الاداء العالي منفردة او مجتمعة .

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، القدرة على تحفيز العاملين، الشراكة) في منظمة الاداء العالي منفردة او مجتمعة.



## تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد

### 6. منهج البحث

استخدم المنهج الوصفي التحليلي في عرض ووصف بيانات البحث وتحليلها وبيان طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع فهو منهج يمتاز بنظرة شمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها، كما تم الرجوع الى المصادر المتعددة لكتابة الاطار النظري للبحث، وجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تم تطويرها وتحليلها احصائيا للاجابة على اسئلة البحث واختبار صحة فرضياته.

### 7. مجتمع وعينة البحث

تم اختيار مركز امراض وزراعة الكلى في مدينة الطب ببغداد مجتمعا للبحث كونه يقدم خدمة طبية لشريحة كبيرة من المرضى ويتألف المركز من ثلاثة اقسام طبية (قسم جراحة زراعة الكلى، وقسم التخدير، وقسم امراض الكلى) فضلا عن القسم الفني، اما عينة البحث فهي عينة قصدية عمدية تمثلت بـ (40) فردا من المديرين العاملين في المركز بمختلف مستوياتهم الادارية (مدير المركز، رؤساء الاقسام، ومسؤولي الشعب، والوحدات) والبالغ عددهم (43) مديرا. وفيما يأتي يوضح جدول (1) وصف لأفراد عينة البحث كما يأتي:

الجنس											
الذكور						الاناث					
العدد			النسبة			العدد			النسبة		
26			65 %			14			35 %		
الفئات العمرية											
30 سنة فأقل		31-35 سنة		36-40 سنة		41-45 سنة		46-50 سنة		51 سنة فأكثر	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
6	15 %	8	20 %	12	30 %	6	15 %	4	10 %	4	10 %
الموئل العلمي											
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم فائق			
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
4	10 %	6	15 %	6	15 %	14	35 %	10	25 %		
المنصب الوظيفي											
مدير مركز		مدير قسم		مدير وحدة		مدير شعبة					
1	3 %	4	10 %	23	58 %	12	30 %				
عدد سنوات الخدمة											
10 فأقل		11-15 سنة		16-20 سنة		21-25 سنة		25 سنة فأكثر			
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
14	35 %	8	20 %	10	25 %	2	5 %	6	15 %		

المصدر: الجدول اعداد الباحث على وفق نتائج الاستبانة.

### 8. حدود البحث

أ.الحدود الزمانية: استغرق البحث المدة من 1-11-2015 لغاية 1-4-2016.  
ب.الحدود المكانية: اجري البحث في مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد.  
ج.الحدود البشرية: شمل جميع المديرين العاملين في المستويات الادارية المختلفة بمركز امراض وزرع الكلى التي تشمل (مدير مركز ، مدير قسم ، مدير شعبة، مدير وحدة).

### 9. مصادر جمع البيانات اعتمد البحث على المصادر الاتية:

ا.المصادر الاولية: تمثلت بجمع المعلومات عن طريق اجراء المقابلات الشخصية وعن طريق تصميم استبانة للبحث كاداة للقياس خضعت للتحكيم واختباري الصدق والثبات، تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي (اتفق بشدة 5، اتفق 4، غير متأكد3، لا اتفق2، لا اتفق بشدة1). ملحق (1)، وقد احتوت الاستبانة على مجموعة من الاسئلة المغلقة (25 سؤال) موزعة على متغيرات الذكاء الاستراتيجي و (28 سؤال) موزعة على متغيرات منظمة الاداء العالي، كما موضح بالجدول (2).



## تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد

ب.المصادر الثانوية : وتمثلت باستخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات بهدف كتابة الجانب النظري للبحث، ومنها الكتب، المقالات، الدراسات والبحوث، الرسائل الجامعية.  
ج.شبكة الانترنت.

جدول ( 2 ) متغيرات وفقرات استبانة البحث

مصدر القياس	عدد الفقرات	التسلسل	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	متغيرات البحث
(Maccoby,2011)	5	5 -1	*الاستشراق	الذكاء	المتغير
(و(عبيد،2015)	5	10 -6	*التفكير النظمي	الاستراتيجي	المستقل X
	5	15-11	*الرؤية المستقبلية		
	5	20-16	*القدرة على تحفيز العاملين		
	5	25-21	*الشراكة		
(DeWaal,2012)	6	31-26	*التحسين المستمر	منظمة الاداء	المتغير
	5	36-32	*الانفتاح وتوجه العمل	العالي	التابع Y
	5	41-37	*جودة الادارة		
	6	47-42	*جودة القوى العاملة		
	6	53-48	*التوجه طويل الامد		

المصدر : اعداد الباحث

### 10. الصدق والثبات.

ا.الصدق:تم تحقيق الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من اساتذة الكلية وتم الاخذ بأرائهم وتعديل فقراتها، ومن ثم تم اجراء صدق المحتوى ويقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من اجله، وقد تم اختبار الصدق للاستبانة بترتيب درجات الاجابة على عبارات المقياس ترتيبا تنازليا او تصاعديا، وتقسيما الى مجموعتين متساويتين، واخذ ( 27% ) من اعلى الدرجات او اوطنها، وقياس الفرق بين المجموعتين بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين، واجراء اختبار (t) ، اذ وجد ان قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة. كما موضح بالجدول ( 3 ).

ب.الثبات: يقصد بالثبات ان المقياس يعطي النتائج نفسها فيما لو اعيد تطبيقها على مجتمع البحث نفسه بعد مدة من الزمن وتوجد طرائق احصائية عدة لبيان مدى ثبات مقياس الاستبانة وتعتمد جميعها على فكرة معامل الارتباط ولقياس ثبات الاستبانة فقد تم استخدام معامل ارتباط يطلق عليه معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمعرفة دقة اجابة أفراد العينة، حيث بلغ معامل ثبات الفقرات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي (0.97)، في حين بلغ معامل الثبات فقرات منظمة الاداء العالي (0.86) وهو اكبر من المقياس (0.7). وهذا يعد كافياً للتأكد على ثبات اجابات العينة بدرجة عالية. والذي يؤكد ثبات مقياس الاستبانة كما موضح جدول ( 3 ).

جدول (3): صدق المحتوى ومعامل الثبات للاستبانة

الاستبيان	t المحسوبة (الصدق)	معامل الثبات
X (المتغير المستقل)	8.14	0.97
Y (المتغير المعتمد)	7.12	0.86
الاجمالي	8.89	0.95

المصدر:الجدول اعداد الباحث على وفق نتائج الاستبانة.

### 11. الاساليب الاحصائية المستخدمة

استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS-ver.20) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات كالآتي:  
\*الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية: لتشخيص مستوى اهمية المتغيرات والفقرات المبحوثة.

\* معامل الارتباط spearman: لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث.



## تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد

- \* الانحدار البسيط والمتعدد: وذلك لقياس تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- \* ايجاد قيم ( T-test ) لتحديد معنوية علاقات الارتباط بين المتغيرين، بينما اعتمد اختبار ( F-test ) لتشخيص معنوية التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل في المتغير المعتمد.
- \* معامل التحديد ( $R^2$ ): للتعرف على نسبة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

### ثانيا: الدراسات السابقة

- 1.دراسة (قاسم،2011) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات".  
أهداف الدراسة: التعرف على اثرالذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات للمديرين العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للانورا، وذلك من أجل تقديم خدمات متميزة للاجئين في قطاع غزة.  
ادوات جمع البيانات: تم توزيع الاستبانة على المديرين العاملين في مكتب غزة التابع للانورا عددهم (94).  
أبرز الاستنتاجات: وجود علاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات لمديري المكتب.  
أبرز التوصيات: تشكيل وحدة للذكاء الاستراتيجي مهمتها تزويد الاونروا بالمعلومات المطلوبة والاسهام في مساعدة المديرين في اتخاذ الموقف المناسب ازانها .
- 2.دراسة (الطائي،2008) بعنوان "منظمات الاداء العالي".  
أهداف الدراسة: تقديم اطار فكري لموضوع الاداء العالي وتشخيص نواحي القصور في مستوى الاداء الحالي وصولا للاداء العالي.  
ادوات جمع البيانات:تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من40 شخصا من الشركة العامة للصناعات الجلدية و36 شخصا من الشركة العامة لتجارة الحبوب..  
أبرز الاستنتاجات:وجود فروق معنوية بين اجابة العينة في المنظمتين لبعض المتغيرات والابعاد وان كلا المنظمتين بعيدتين عن الاستيفاء بمتطلبات الاداء العالي.  
أبرز التوصيات: اعطاء الاهتمام الذي يستحقه مفهوم الاداء العالي من خلال ادخال العاملين في دورات لتعميق هذا المفهوم وكذلك قيام المنظمة بتشكيل وحدة تهتم بمتابعة مفهوم الاداء العالي و الإيفاء بمتطلباته.
- 3.دراسة (Dewaal،2012) بعنوان "خصائص منظمات الاداء العالي".  
أهداف الدراسة:التعرف على العوامل التي لها علاقة ايجابية مع الاداء المنظمي وتقديم نموذج اطار عملي لموضوع الاداء العالي .  
عينة الدراسة:مراجعة 90 بحث واختبار العوامل الاكثر تأثيرا في 1470 منظمة في جميع انحاء العالم.  
أبرز الاستنتاجات: اسفرت النتائج عن 35 خاصية صنفت الى خمس عوامل او مجاميع رئيسية والتي لها ارتباط كبير بالاداء العالي ويمكن تعميمها على جميع انواع المنظمات للوصول الى الاداء الافضل.  
أبرز التوصيات : التركيز على دراسة خصائص منظمة العالي في مختلف الصناعات والبلدان،وبيان اهم الافكار التي وصلت لها المنظمات عند نجاحها في تطبيق هذا المفهوم.
- 4.دراسة (Seitovirta،2011) بعنوان " دور خدمات الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ قرارات الشركة ".  
هدف الدراسة: معرفة دور الذكاء الاستراتيجي للادارة العليا في عملية صنع القرار في الشركة.  
ادوات جمع البيانات: المقابلة الشخصية مع مدراء الادارة العليا فضلا عن وثائق الشركة والسجلات.  
أبرز الاستنتاجات: تبين ان للذكاء الاستراتيجي دور في عملية صنع القرار ولكنه لم يقدم ما يكفي من المعلومات من اجل اتخاذ القرار المستند على المعلومات المقدمة من الذكاء الاستراتيجي.  
أبرز التوصيات : ينبغي تحسين وظيفة الذكاء الاستراتيجي من خلال زيادة تدفق المعلومات داخل شبكة الذكاء الاستراتيجي واجراء تحليل بالتعاون مع صناع القرار والخبراء.



## تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد

\*موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها الفت الضوء على تأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي في عوامل منظمة الاداء العالي لم يسبق تناولها على حد علم الباحث.
2. تختلف هذه الدراسة من حيث الهدف والاهمية وابعاد منظمة الاداء العالي عن الدراسات السابقة الا انها تقترب معها في الاسس النظرية الى حد ما.
3. تفرد الدراسة عن الدراسات السابقة في انها تعالج واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي لمنظمة الاداء العالي في القطاع العام لاحدى المستشفيات العراقية.

### المبحث الثاني: الجانب النظري (مفهوم الذكاء الاستراتيجي ومنظمة الاداء العالي)

يتناول الجانب النظري للبحث الذكاء الاستراتيجي ومنظمة الاداء العالي ، كما يأتي :

#### اولا/ الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

##### 1. مفهوم الذكاء الاستراتيجي

تباينت وجهات النظر الكتاب والباحثين حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي وفيما يلي عرض لوجهات النظر المختلفة:

- عرفه Macooby بـ"ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين". (صالح واخرون، 2010، 141).
  - "شكل من اشكال التحليل المطلوب لصياغة السياسات والخطط في المنظمات على المستوى الوطني والدولي". (McDowell, 2009, 10).
  - "معلومات مهمة استراتيجيا مقدمة لكبار المديرين حيث يتم فحصها وتصنيفها وتحليلها لتكون مجدية قابلة للتنفيذ، تدعم القرارات الاستراتيجية". (Xu Mark et al, 2010, 2).
- ويمكن القول ان الذكاء الاستراتيجي هو ذكاء يتسم به قادة المنظمات يوفر لهم المعلومات اللازمة عن طريق التحليل لاجل مساعدتهم في اتخاذ القرار الاستراتيجي .

##### 2. أنواع الذكاء

هناك العديد من انواع الذكاء التي ظهرت في حقل العمل الادار، ومنها الذكاء الاستراتيجي (SI) موضوع البحث الحالي، ويمكن التمييز بينه وبين الاتي:

\*ذكاء السوق (Market Intelligence)، هو فهم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية المرتبطة مع العملاء والمنافسين والأسواق والصناعة واستخدام المعرفة المكتسبة للتخطيط الاستراتيجي للمدى الطويل والقصير . (Kruger, 2010, 50)

\*الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence)، هو منهجية لمراقبة البيئة التنافسية لاجل الحصول على معلومات يمكن توظيفها في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة. (Nwokah, & Ondukwu, 2009, 10)

\*الذكاء الوجداني او الشعوري (Emotional Intelligence)، مجموعة من المقدرات تتضمن الرقابة الذاتية، الحماسة، الاصرار والمثابرة والقدرة على تحفيز الذات ، فهو التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الاخرين، وتحفيز النفس للقيام بالعمل واستخدام العلاقات بفاعلية. (صالح واخرون، 2010، 237).

##### \*ذكاء الاعمال (Business Intelligence)

اداة ادارية تستخدم لادارة واثراء معلومات الاعمال، وانتاج حديث للمعرفة وللذكاء من أجل صنع القرار العملياتي والاستراتيجي . (Seitovirta, 2011, 8)

##### 3. عناصر الذكاء الاستراتيجي

يتكون الذكاء الاستراتيجي من عناصر تساعد القائد في تشكيل المستقبل (Maccoby, 2011, 5) وهي كما يلي :

##### ا. الاستشراف Foresight

الاستشراف هو التطلع نحو المستقبل من خلال توسيع حدود الادراك والوعي والاستفادة من التطورات المستقبلية في اتخاذ القرارات مع الاستعداد لتقليل حدوث التغييرات. ( الحدراوي، 2010، 58).





## تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد

ب. فكير النظم System thinking  
"القدرة على دمج العناصر بدلا من تقسيمها الى اجزاء لغرض التحليل" (Maccoby, 2001,58). فالدمج يساعد على فهم كيفية تفاعل العناصر مع بعضها لتكوين النظام . ويمكن تعريفه بالتفكير لمعرفة الانظمة بجميع انواعها فهو ليس نوع واحد من التفكير بل هو تفكير يستخدم في فهم العديد من النظم (Cabrea,2006,51).

ج. الرؤية المستقبلية Visioning  
"القدرة على تصور حالة مستقبلية مثالية تقوم على الاستشراف واشراك الاخرين لتنفيذها". (Maccoby,2001,58-60). فامتلاك قائد المنظمة لرؤية مستقبلية واضحة يسهم في نجاح منظمتها. كما عرفت بانها "مفهوم معين لحالة مستقبلية جديدة ومرغوبة يمكن ايصالها الى كل ارجاء المنظمة" (O'Rourke, 2010,14).

د. الدافعية Motivation  
"بعض القوة الدافعة داخل الافراد التي تحاول تحقيق بعض الاهداف من أجل الحاجة او التوقع"، (Mullins,2010,253).

ويرى (صالح وآخرون، 2010، 190) ان القائد الذي يتسم بالدافعية يتميز ايضا بالذكاء الشعوري مما يجعل القائد يشعر بنوايا العاملين وأهدافهم ويبني افضل تصور عنهم.

هـ. الشراكة Partnership  
"القدرة على اقامة تحالفات استراتيجية" (Maccoby,2001,58-60).

ويرى (النعمي، 2008، 173-174) ان ذوي الذكاء الشعوري يقيمون صداقات مع الاخرين لكسب دعمهم، بينما يميل الاشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي الى تكوين شراكات وتحالفات استراتيجية مع منظمات اخرى للوصول الى اهداف مشتركة.

ف (Andy Grove) القيادي في شركة Intel بسبب ذكائه الاستراتيجي الخارق كان قادرا على السيطرة على سوق المعالجات الدقيقة microprocessor من خلال الشراكة مع شركة Microsoft ومنتجي الحاسبات الشخصية PC امثال شركتي Compaq , Del .

### 4. أهمية الذكاء الاستراتيجي

تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي بما يأتي:

ا. يوفر الذكاء الاستراتيجي الفرص للمنظمة لتعزيز نجاحها والتعامل مع التحديات المستقبلية. (Liebowitz, 2006,22) .

ب. تحليل الاهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية. (عبيد، 2015، 22)  
ج. دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية ودعم صناعة القرارات، واجراء عمليات التغيير المنظمي. (صالح وآخرون، 2010، 149).

## ثانيا/ منظمة الاداء العالي High Performance Organization

### 1. مفهوم منظمة الاداء العالي

عرف الكتاب والباحثين منظمات الاداء العالي بتعريفات كثيرة منها:  
عرف (Kotter & Heskell) منظمة الاداء العالي " بانها تلك المنظمة التي تمتلك القدرة على التكيف الكفوء والمستمر مع عوامل البيئة الخارجية " (العززي، 2014، 375).

• "منظمة الاداء العالي هي المنظمة التي تصمم لتحقيق التميز من خلال جذب افضل العاملين و زيادة القدرة التنظيمية لتقديم نتائج مستدامة". (Nicole, 2005,1)

• "تلك المنظمات التي تمتلك الخصائص التنظيمية الفعالة او ان هذه الخصائص متكاملة بحيث تقوي كل منها الاخر". (Rogers & Blenko, 2006,133)

• "منظمة الاداء العالي هي تلك المنظمة التي تحقق نتائج مالية وغير مالية افضل من نظيراتها من المنظمات خلال فترة من الزمن لا تقل عن خمس سنوات الى عشر سنوات". (De Waal,2012,33).  
ويمكن القول بان منظمة الاداء العالي هي المنظمة القادرة على التكيف الكفوء مع متطلبات البيئة الخارجية عن طريق التحسين المستمر لعملياتها واحتواء موظفيها لتحقيق أفضل النتائج.





## تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد

### 2. عناصر الاداء العالي

قدم عدد من الباحثين عناصر الاداء العالي وفقا لما ياتي:  
يرى (Nicole, 2005, 1-5) خمسة صفات اساسية ينبغي ان تتوفر في المنظمة لتصبح عالية الاداء وهي:  
الالتزام بالتميز. / الهدف الواضح والنتائج المرجوة / ادارة التغيير الفعال / ثقافة التعلم المستمر  
بينما يرى (Schermerhorn) بان معظم منظمات الاداء العالي تحتوي على خمس مكونات رئيسية  
(العنزي، 2014 ، 376) هي :

ادارة الجودة الشاملة / احتواء العاملين / التعليم التنظيمي / تكنولوجيا الانتاج المتكامل / فرق العمل الموجهة ذاتيا/

### 3. عوامل منظمة الاداء العالي The HPO Factors

هناك العديد من خصائص منظمة الاداء العالي تم ادراجها في خمس عوامل رئيسية وفقا لـ  
(DeWaal, 2012, 33- 34) موضحة كالآتي :

#### أ. عامل جودة الادارة Management Quality

تدعيم الادارة في منظمة الاداء العالي علاقات الثقة مع الافراد في جميع المستويات التنظيمية من خلال  
تثمين ولاء العاملين ومعاملة الافراد الانكفاء باحترام وخلق العلاقات الفردية مع العاملين، اذ يتميز المديرين  
بالنزاهة والاحترام والاخلاقيات ومعايير قوية، ويدعم المدير الافراد العاملين لديه لتحقيق افضل النتائج كونهم  
مسؤولين عن نتائج اعمالهم وتتسم الادارة بالحسم فيما يتعلق بضعف الاداء واتخاذ قرارات بشأن ذلك.

#### ب. عامل الانفتاح وتوجه العمل Openness and Action Orientation

تتبع منظمة الاداء العالي HPO ثقافة انفتاح المنظمة لتحقيق نتائج، اذ تقدر الادارة رأي عاملها من خلال  
سعيها لاجراء حوار مشترك معهم بشكل متكرر واشراكهم في الاعمال المهمة والعمليات التنظيمية للمنظمة.  
اذ يقضي الكثير من العاملين الوقت في الحوار، وتبادل المعرفة والتعلم من اجل الحصول على افكار جديدة، كما  
تسمح الادارة لعاملها بخوض التجارب وارتياب الاخطاء كي تنمي لديهم القدرة على تحمل المخاطرة .

#### ج. التوجه طويل الامد Long –term Organization

يمتد التوجه طويل الامد الى جميع اصحاب المصلحة في المنظمة وهم المساهمين والعاملين والموزعين والزبائن  
والمجتمع ككل. اذ تحافظ منظمة الاداء العالي على علاقات طويلة الاجل مع جميع الشركاء عن طريق الاهتمام بالمجتمع  
وخلق فرص وعلاقات متبادلة ، وتسعى باستمرار الى خلق قيمة للعميل من خلال معرفة ما يريده الزبون باجراء اتصال  
مباشر معه والاستجابة له، كما توفر المنظمة مكان عمل امن للعاملين لديها يشعرون بالامان الوظيفي، وتحرص على  
ملئ المناصب باصحاب المواهب من اعضائها من خلال تشجيع العاملين لديها .

#### د. التحسين المستمر Continuous Improvement

تسعى المنظمة لتحقيق عملية التحسين المستمر من خلال تبسيط بشكل مستمر وتحسين جميع العمليات  
الهادفة الى تحسين قدرتها على الاستجابة للاحداث بكفاءة وفعالية والتخلص من الاجراءات غير الضرورية .  
تقوم المنظمة بقياس التقدم الحادث وتعد تقريراً بشأن ذلك بحيث تكون المعلومات متاحة لجميع اعضاء  
المنظمة من اجل اجراء عملية التحسين. كما تخلق المنظمة باستمرار مصادر جديدة للميزة التنافسية من خلال  
تطوير منتجات جديدة وتقديم خدمات سريعة استجابة للتغيرات الحادثة في السوق.

#### هـ. جودة قوى العمل Workforce Quality

تعمل منظمة الاداء العالي على تجميع قوى عاملة لديها متنوعة في مهاراتها واختصاصاتها ، اذ تدرب  
المنظمة العاملين لديها على اكتشاف مشاكل العمليات وتقديم افكار مبتكرة لإيجاد الحلول لها. كما تعمل المنظمة  
باستمرار على تطوير القوى العاملة لديها بتدريبهم واكسابهم المهارات اللازمة وحثهم على التعلم من الاخرين  
والمساعدة في تحقيق نتائج استثنائية، وتحمل مسؤولية نتائج اعمالهم حتى يتمكنوا من البحث عن طرق  
انتاجية جديدة لتحقيق النتائج المرجوة.

### 4. أنظمة عمل الاداء العالي HPWS

يرى Barnes ان أنظمة عمل الاداء العالي يمتد جذورها الى اواخر القرن العشرين وذلك في خضم  
اضطرابات قطاع الصناعة في الولايات المتحدة الامريكية والتي ادركت خلال تلك الفترة بأهمية المنافسة  
العالمية والحاجة الى اعادة التفكير بعمليات التصنيع بشكل حقيقي . (Barnes, 2001, 2).  
يمكن تطبيق أنظمة عمل الاداء العالي في المنظمات الصناعية والخدمية الكبيرة والصغيرة.



## تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد

ويطلق على مصطلح انظمة عمل الاداء العالي مسميات اخرى مثل ممارسات الاداء العالي وانظمة الاداء العالي والالتزام العالي (العنزي واخرون، 2011، 94).  
تم تعريف أنظمة الاداء العالي وفقا لـ (Nedler 1992) "الهيكل التنظيمي الذي يجمع العمل والافراد والتكنولوجيا والمعلومات في اسلوب ينتج اداء عالي استجابة لمتطلبات الزبون وفرص البيئة الاخرى".  
(Brown, 2006, 1).

بينما يعد (Bahlander & snell, 2004, 690) ان انظمة الاداء العالي مزيج محدد من ممارسات الموارد البشرية وهياكل العمل والعمليات التي تعظم من معرفة العاملين ، مهاراتهم والمرونة والالتزام.

### المبحث الثالث / الجانب العملي

يتناول هذا المبحث عرض مستوى اهمية متغيرات البحث وتحليلها ومناقشتها على وفق إجابات عينة البحث واختبار الفرضيات وكما يأتي:

### اولا / مستوى اهمية متغيرات البحث

#### الذكاء الاستراتيجي

يوضح الجدول ( 4 ) مستوى اهمية عناصر الذكاء الاستراتيجي من خلال الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن النسب المئوية.

الجدول ( 4 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعناصر الذكاء الاستراتيجي

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق	الترتيب حسب الاهمية
5-1	الاستشراف x1	3.71	0.959	74 %	جيد	2
10-6	التفكير النظمي x2	3.53	0.807	71 %	جيد	4
15-11	الرؤية المستقبلية x3	3.54	0.866	71 %	جيد	3
20-16	القدرة على تحفيز العاملين x4	3.54	1.037	71 %	جيد	3
25-21	الشراكة x5	3.79	0.761	76 %	جيد	1
	المعدل الكلي	3.62	0.811	72 %	جيد	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث استنادا الى برنامج SPSS

\*تجاوز المتوسط الحسابي لعنصر (الاستشراف) الوسط الفرضي (3)، اذ بلغ (3.71) بمستوى جيد وبانحراف معياري (0.959) ونسبة مئوية (74%)، وهذا يؤشر ان المدير الاداري يوظف خبرته الشخصية وقدراته الذاتية في التعاطي مع الاحداث المستقبلية اذ حققت هذه الفقرة اعلى متوسط حسابي (3.9)، جدول (5) / ملحق (2)، كما اذ ان المدير يتابع التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية ومدى انعكاسها على عملية اتخاذ القرار في المركز .

\*تجاوز المتوسط الحسابي لعنصر (التفكير النظمي) الوسط الفرضي، اذ بلغ (3.53) بمستوى جيد و بانحراف معياري (0.807) ونسبة مئوية (71%)، وهذا يدل على ان التفكير النظمي يساعد المدير الاداري على رؤية الاحداث التي تحيط بالمركز بصورة اكثر وضوحا اذ كانت اعلى فقرة في المحور بمتوسط حسابي (3.75)، جدول (5) / ملحق (2)، كما اذ ان المدير يمتلك القدرة على دمج العناصر والاحداث المختلفة في عمل المركز لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي يتم التعامل بموجبها .

\*اشر عنصر (الرؤية المستقبلية) بمتوسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي، اذ بلغ (3.54) بانحراف معياري (0.866) ونسبة مئوية (71%)، وهذا يدل على امتلاك المدير الاداري لرؤية ذات ابعاد شاملة تساعد بيئة المركز في تحديد اتجاه اعمالها، كما ان الرؤية المتكاملة للرئيس الاداري تساعده في توحيد جهود العاملين نحو اغراض المركز، اذ جاءت اعلى فقرة في هذا المحور بمتوسط حسابي (3.8)، جدول (5) / ملحق (2)، وذلك لاجل تحقيق اهداف المركز ومن ثم اتخاذ قرارات سليمة .



## تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد

\*اشر عنصر (القدرة على تحفيز العاملين) بمتوسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي، اذ بلغ (3.54) بانحراف معياري (1.038) ونسبة مئوية (71%)، وهذا يدل على ان المدير الاداري يحفز افراد المركز على التصرف بانسجام مع اهداف المنظمة، اذ كانت اعلى فقرة في هذا المحور بمتوسط حسابي (3.78)، جدول (5) / ملحق (2) كما يشجع المدير العاملين لديه على اداء مهماتهم وحثهم على تفضيل العمل الفرقي عن غيره من اساليب العمل وتبرز حاجة المركز الى الاهتمام بشكل اكبر بالحوافز لمكافئة العاملين.

\*جاء عنصر (الشراكة) بمستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.8) بانحراف معياري (0.761) ونسبة مئوية (76%)، وهذا يدل على سعي الرئيس الاداري لاقامة تحالفات مع مراكز اخرى للاستفادة من مواردها وخبراتها في العمل، اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.78)، جدول (5) / ملحق (2) ومن ثم يعتبر المدير الاداري الشراكة المناظرة حلا يخرج المركز من اي ازمة مستقبلية يمكن ان يواجهها في المستقبل.

\*بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لكافة عناصر الذكاء الاستراتيجي (3.62) وهي اعلى من الوسط الفرضي (3.00) وبانحراف معياري (0.811) وهذا يدل على تجانس اجابات عينة البحث الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. كما يدل المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل معتدل من قبل افراد عينة البحث تجاه توفر هذا المتغير.

### ب. عوامل منظمة الاداء العالي

يوضح الجدول (6) مستوى اهمية عوامل منظمة الاداء العالي من خلال الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن النسب المئوية.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعوامل منظمة الاداء العالي

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق	الترتيب الاهمية حسب
31-26	التحسين المستمر y1	4.06	1.230	81 %	جيد جدا	1
36-32	الانفتاح وتوجه العمل y2	3.61	0.863	72 %	جيد	4
41-37	جودة الادارة y3	3.49	0.794	70 %	جيد	5
47-42	جودة القوى العاملة y4	3.73	0.782	75 %	جيد	2
53-48	التوجه طويل الامد y5	3.65	0.748	73 %	جيد	3
	المعدل الكلي	3.71	0.721	74 %	جيد	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة استنادا الى برنامج SPSS

\*برز عامل (التحسين المستمر) بمستوى جيد جدا، اذ بلغ المتوسط الحسابي له (4.06) اعلى من الوسط الفرضي، وبمعامل تشتت عالي (1.231) في الاجابات وبنسبة مئوية (81%)، وتراوحت الاوساط الحسابية لفقرات هذا البعد بين اعلى متوسط (4.9) واقل متوسط حسابي (3.73)، جدول (7) / ملحق (3) وهذا يوشر على ان تجانس العمليات داخل المركز مطلب مهم لانجاز اهدافه وان المركز يبدع في عملياته وخدماته بشكل مستمر، ومن ثم تكون تجارب العمل اليومية للمركز واقعا له في اعادة النظر في العمليات والخدمات بشكل مستمر.

\*اشر عامل (الانفتاح وتوجه العمل) بمستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.49)، وبانحراف معياري (0.794) ونسبة مئوية (70%)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين اعلى قيمة (3.88) واقل قيمة (3.28)، جدول (7) / ملحق (3) وهذا يدل على متابعة العاملين لدى المركز للعلاقات باستمرار وتبادل المعرفة والتعلم، والحرص على اجراء الحوار المشترك بين الادارة والعاملين فضلا عن ترحيب الادارة بالتغيير في اساليب العمل.



## تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد

\*اشر عامل (جودة الادارة) بمستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.49)، وبانحراف معياري (0.794) ونسبة مئوية (70%)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين اعلى قيمة (3.83) واقل قيمة (3.18)، جدول (7) / ملحق (3) وهذا يدل على ان الادارة تتخذ قرارات سريعة لمعالجة مواقف خاصة تواجهها اثناء العمل، كما تتسم بالحسم فيما يتعلق بضعف الاداء، ويعامل المركز الافراد الاذكياء باحترام ويعمل على ادامة العلاقات مع العاملين لديه، ويحتاج المركز الى التركيز بشكل اكبر على تثمين ولاء العاملين لديه اذ حققت هذه الفقرة الاخيرة اقل متوسط حسابي .

\*اشر عامل (جودة القوى العاملة) بمستوى جيد ، اذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.73) ، وبانحراف معياري (0.782) ونسبة مئوية (75%) ، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين اعلى قيمة (3.88) واقل قيمة (3.50)، جدول (7) / ملحق (3) وهذا يدل على ان ادارة المركز تحمل اعضائها مسؤولية نتائج اعمالهم، كما يحرص المركز على تجميع قوى عاملة لديه متنوعة في مهاراتها واختصاصاتها ويحث الافراد العاملين على التعلم من الاخرين واثناء ملكاتهم الابداعية واكتشاف مشاكل العمليات وتقديم افكار مبتكرة لايجاد الحلول لها.

\*حقق عامل (التوجه طويل الامد) مستوى جيد ، اذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.65)، وبانحراف معياري (0.748) ونسبة مئوية (73%) ، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين اعلى قيمة (3.98) واقل قيمة (3.45)، جدول (7) / ملحق (3)، وهذا يؤشر على ان المركز يهدف الى خدمة المرضى بافضل طريقة ممكنة وتعزيز قيمتهم باستمرار ، فضلا عن احتفاظ المركز بعلاقات جيدة وطويلة الامد مع جميع الشركاء، كما يشعر المركز اعضاؤه بالامان الوظيفي باستمرار ويحرص على ملئ المناصب باصحاب المواهب من اعضائه.

\*\*بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لكافة عوامل منظمة الاداء العالي (3.71) وهي اعلى من الوسط الفرضي (3.00) وبانحراف معياري 0.721 وهذا يدل على تجانس اجابات عينة البحث الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. كما يدل المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل معتدل من قبل افراد عينة.

### ثانيا / اختبار فرضيات البحث

#### 1. اختبار فرضية العلاقة .

يوضح الجدول (8) نتائج اختبار سبيرمان الذي اختبر الفرضية الرئيسية الاولى وهي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين عوامل منظمة الاداء العالي بشكل منفرد واجمالي. الجدول (8) مصفوفة معامل الارتباط (Spearman) بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعوامل منظمة الاداء العالي على المستوى الكلي والمنفرد

عوامل منظمة الاء العالي YT	التوجه طويل الامد Y5	جودة القوى العامله Y4	جودة الادارة Y3	الافتتاح وتوجه العمل Y2	التحسين المستمر Y1	المتغيرات التابعة/ المتغيرات المستقلة
0.713**	0.587**	0.561**	0.549**	0.692**	0.734**	الاستشراق X1
0.711**	0.600**	0.519**	0.628**	0.811**	0.667**	التفكير النظمي X2
0.794**	0.668**	0.607**	0.680**	0.832**	0.733**	الرؤية المستقبلية X3
0.804**	0.677**	0.639**	0.659**	0.759**	0.758**	القدرة على تحفيز العاملين X4
0.711**	0.700**	0.613**	0.551**	0.746**	0.608**	الشراكة X5
0.804**	0.693**	0.644**	0.660**	0.808**	0.763**	متغيرات الذكاء الاستراتيجي XT

المصدر : اعداد الباحث استنادا الى برنامج SPSS

\*\* الارتباط ذات معنوية احصائية عند المستوى (0.01)



## تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد

يوضح الجدول (8) وجود علاقة ارتباط قوي موجب بين عناصر الذكاء الاستراتيجي XT وعوامل منظمة الاداء العالي YT بشكل اجمالي بلغت (0.804) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.01). وهو يعكس ان ان الذكاء الاستراتيجي عاملا اساسيا في وصول المركز الى منظمة الاداء العالي.

\*وجود علاقة ارتباط قوية موجبة عند المستوى (0.01) بين المتغير الفرعي الاستشراق X1 وبين عوامل منظمة الاداء العالي، التحسين المستمر Y1، الانفتاح وتوجه العمل Y2، جودة الادارة Y3، جودة القوى العاملة Y4، التوجه طويل الامد Y5، اذ كانت اعلى قيمة ارتباط هي (0.734) بين الاستشراق X1 وبين التحسين المستمر Y1، وهذا يدل على ان الاستشراق الذي يميز مديري المركز وقدرتهم على استقراء المستقبل يؤدي الى احداث تحسين مستمر في العمليات والخدمات المقدمة من قبل المركز.

\*وجود علاقة ارتباط قوية موجبة عند المستوى (0.01) بين المتغير الفرعي القدرة على تحفيز العاملين X4 وبين عوامل منظمة الاداء العالي، التحسين المستمر Y1، الانفتاح وتوجه العمل Y2، جودة الادارة Y3، جودة القوى العاملة Y4، التوجه طويل الامد Y5، اذ كانت اعلى قيمة ارتباط هي (0.759) بين القدرة على تحفيز العاملين X4 وبين Y2 الانفتاح وتوجه العمل، وتشير العلاقة المتحققة الى قدرة مديري المركز على تحفيز العاملين لديه وتشجيعهم على اداء مهماتهم واستخدامهم لحوافز متنوعة يؤدي الى انفتاح المركز تجاه العاملين وتجه العمل فيه لتحقيق النتائج.

\*وجود علاقة ارتباط قوية موجبة عند المستوى (0.01) بين المتغير الفرعي الشراكة X5 وبين عوامل منظمة الاداء العالي، التحسين المستمر Y1، الانفتاح وتوجه العمل Y2، جودة الادارة Y3، جودة القوى العاملة Y4، التوجه طويل الامد Y5، اذ كانت اعلى قيمة ارتباط هي (0.746) بين الشراكة X5 وبين الانفتاح وتوجه العمل Y2، وهذا يدل على ان شراكة المركز مع غيره من المراكز المناظرة تزيد من قوة القرار المتخذ وتسهم في انفتاحه وتوجهه للعمل لتحقيق النتائج.

استنادا الى العلاقات الارتباطية السابقة، يؤدي ذلك الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها \* توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراق، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، القدرة على تحفيز العاملين، الشراكة)، وبين عوامل منظمة الاداء العالي منفردة او مجتمعة.  
2. اختبار فرضية التأثير .

لغرض تحديد تأثير كل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي بشكل منفرد واجمالي، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحقيق ذلك.

أولاً. اختبار فرضية التأثير لكل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي بشكل منفرد باستخدام الانحدار البسيط.

جدول (9) علاقة التأثير بين عناصر الذكاء الاستراتيجي ومنظمة الاداء العالي

منظمة الاداء العالي (YT)						R <sup>2</sup> معامل التحديد	المتغيرات
قيمة (t) لمعامل الانحدار		معامل الانحدار β	الحد الثابت α	قيمة F			
جدولي**	محسوبة			جدولية**	محسوبة		
2.423	5.661	0.509	1.818	7.314	32.042	0.457	الاستشراق X1
2.423	6.257	0.495	1.953	7.314	39.148	0.507	التفكير النظامي X2
2.423	7.936	0.658	1.376	7.314	62.986	0.624	الرؤية المستقبلية X3
2.423	5.848	0.615	1.538	7.314	34.204	0.474	القدرة على تحفيز العاملين X4
2.423	5.744	0.646	1.254	7.314	32.988	0.465	الشراكة X5

المصدر : اعداد الباحث على وفق نتائج برنامج SPSS  
\*\* استخرجت القيم الجدولية عند مستوى 0.01



## تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد

ا. يتضح من الجدول (9) ان هناك علاقة تأثير معنوية لكل متغير من متغيرات عناصر الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي كما مبين ذلك من النتائج المعنوية الواضحة لقيم  $F$ ,  $t$  المحسوبة مقارنة مع القيمة الجدولية :

\*بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  لمتغير الاستشراق (0.457) وهذا يشير الى ان المتغير المستقل (الاستشراق) يؤثر بنسبة (45.7%) في المتغير المعتمد (منظمة الاداء العالي) وباقي النسبة تمثل إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث.

\*بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  لمتغير التفكير النظامي (0.507) وهذا يشير الى ان المتغير المستقل (التفكير النظامي) يؤثر بنسبة (50.7%) في المتغير المعتمد (منظمة الاداء العالي) وباقي النسبة تمثل إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث.

\*بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  لمتغير الرؤية المستقبلية (0.624) وهذا يشير الى ان المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية) يؤثر بنسبة (62.4%) في المتغير المعتمد (منظمة الاداء العالي) وباقي النسبة تمثل إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث.

\*بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  لمتغير القدرة على تحفيز العاملين (0.474) وهذا يشير الى ان المتغير المستقل (القدرة على تحفيز العاملين) يؤثر بنسبة (47.4%) في المتغير المعتمد (منظمة الاداء العالي) وباقي النسبة تمثل إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث.

\*بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  لمتغير الشراكة (0.465) وهذا يشير الى ان المتغير المستقل (الشراكة) يؤثر بنسبة (46.5%) في المتغير المعتمد (منظمة الاداء العالي) وباقي النسبة تمثل إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث.

\*كما اظهر الجدول ان جميع قيم  $F$  المحسوبة لجميع المتغيرات اكبر من قيمة  $F$  الجدولية (7.314) عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجات حرية (38،1) وهذا يؤشر الى ان منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين كل متغير من عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين منظمة الاداء العالي.

\*كما بين الجدول (9) الدلالة المعنوية لقيم معامل الانحدار  $\beta$  ، اذ ان جميع قيم  $t$  المحسوبة اكبر من قيمة  $t$  الجدولية (2.423) وهي معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يوضح ان هناك علاقة تأثير معنوية بين كل متغير من متغيرات عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين منظمة الاداء العالي .

وبناء على ما سبق تقبل الفرضية التي مفادها:  
\*يوجد تأثير لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراق، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، القدرة على تحفيز العاملين، الشراكة) في منظمة الاداء العالي.

ثانيا. اختبار فرضية تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي بشكل إجمالي باستخدام الانحدار البسيط .  
جدول (10) تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي بشكل إجمالي

منظمة الاداء العالي (Y)							المتغيرات	
R معامل الارتباط	قيمة (t) لمعامل الانحدار		معامل الانحدار $\beta$	الحد الثابت $\alpha$	قيمة F			$R^2$ معامل التحديد
	جدولية**	محسوبة			جدولية**	محسوبة		
0.804	2.423	7.582	0.690	1.206	7.314	57.494	0.602	

المصدر: اعداد الباحث استنادا الى برنامج SPSS  
\*\* استخرجت القيمة الجدولية عند مستوى 0.01





## تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد

أ. يتضح من الجدول (10) أعلاه وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية بين الذكاء الاستراتيجي (x) ومنظمة الاداء العالي (y) بشكل إجمالي عند مستوى معنوية (0.01) إذ كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.804) أي ان العلاقة طردية موجبة وقوية، وهو يعكس الدور الفعال للذكاء الاستراتيجي في علاقته مع منظمة الاداء العالي.

ب. كما ان هناك علاقة تأثير معنوية بدرجة عالية للذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي كما مبين ذلك من النتائج المعنوية الواضحة لقيم  $t, F$  المحسوبة مقارنة مع القيمة الجدولية :

\*بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.602) وهذا يشير الى ان المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) يؤثر بنسبة (60.2%) من المتغيرات الحادثة في المتغير المعتمد (منظمة الاداء العالي) وباقي النسبة (39.8%) تمثل إسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث.

\*كما ان قيمة  $F$  المحسوبة (57.494) اكبر من قيمة  $F$  الجدولية (7.314) عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجات حرية (38،1) وهذا يؤثر الى ان منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ومنظمة الاداء العالي.

\*بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (7.582) وهي معنوية عند مستوى (0.01) وبلغت قيمة معامل الانحدار  $B$  (0.690) أي ان هناك علاقة تأثير معنوية من الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي والمعادلة الاتية توضح ذلك الاثر :

$$YT = 1.206 + 0.690 XT$$

وتشير النتائج الى قبول الفرضية التي مفادها:

\*وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي.

ثالثاً. اختبار فرضية التأثير لعناصر الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي باستخدام الانحدار المتعدد.

ا. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعناصر الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي

يتضح من الجدول (11) وجود تأثير لكل متغير مستقل ( $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5$ ) من متغيرات عناصر الذكاء الاستراتيجي في المتغير المعتمد منظمة الاداء العالي (YT) ، حيث نلاحظ ان العلاقة ذات تأثير معنوي لان قيمة  $F$  المحسوبة هي (12.420) اكبر من قيمة  $F$  الجدولية (3.699) عند درجتي حرية (34،5) وعند مستوى معنوية (0.01) كما اظهرت العلاقة ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.646) وهي نسبة مقبولة تفسر تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد وهو منظمة الاداء العالي، اي ان عناصر الذكاء الاستراتيجي تؤثر بنسبة (65%) في منظمة الاداء العالي والباقي سببها متغيرات اخرى لم تدخل في هذا النموذج.

جدول (11) تحليل التباين لعناصر الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig
الانحدار	5	13.114	2.623	12.420	0.000
الخطا	34	7.180	0.211		
الكلية	39	20.293			

المصدر: مخرجات الحاسبة وفقاً لبرنامج SPSS

وهذا يؤثر الى ان منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي ومنظمة الاداء العالي وقد كان نموذج الانحدار المتعدد للعلاقة هو

$$YT = 1.252 + 0.03 X_1 + 0.032 X_2 + 0.462 X_3 + 0.125 X_4 + 0.041 X_5$$





## تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد

جدول ( 12 ) تأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي

المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة R <sup>2</sup>	Sig.
الثابت	1.252	3.211	2.457	0.646	0.003
الاستشراف X1	0.030	0.169			0.867
التفكير النظمي X2	0.032	0.154			0.879
الرؤية المستقبلية X3	0.462	2.696			0.011
القدرة على تحفيز العاملين X4	0.125	0.851			0.401
الشراكة X5	0.041	0.216			0.830

المصدر: اعداد الباحث وفقا لبرنامج SPSS

ولمعرفة اثر تلك العناصر على منظمة الاداء العالي فمن خلال اختبار t الموضح بالجدول (12)، وعند مقارنتها بقيمة t الجدولية والتي تبين ان معامل الانحدار للعناصر (الاستشراف، التفكير النظمي، القدرة على تحفيز العاملين، الشراكة) لها اثر غير معنوي لان جميع قيم t المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية ( 2.457 ) عند مستوى معنوية (0.01) عدا عنصر ( الرؤية المستقبلية)، وهذا يؤكد عدم معنوية نموذج الانحدار .  
وعليه ترفض الفرضية التي مفادها  
\*وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظمي، القدرة على تحفيز العاملين، الشراكة) في منظمة الاداء العالي.  
وتقبل الفرضية التي مفادها  
\*وجود تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية المستقبلية في منظمة الاداء العالي.

### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا/ الاستنتاجات

1. اظهرت النتائج اهتمام قادة المركز بالاستشراف وسعيهم للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المحتملة والتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية لاجل تطوير استراتيجيات المركز في الامد البعيد.
2. تبين ان هناك حاجة للاهتمام بالتفكير النظمي بشكل اكبر من قبل قادة المركز لتمكينهم من رؤية المركز في صورة نظام مترابط ودمج العناصر والاحداث المختلفة في عمل المركز لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.
3. اوضحت النتائج سعي قادة المركز على اقامة تحالفات استراتيجية تسهم في تعزيز موارد المركز المادية والمعنوية من اجل تحقيق اهدافه وتنفيذ رؤيته.
4. تبين ان المركز يعتمد استراتيجية للتحسين المستمر والاستفادة من تجارب العمل اليومية لاجل ادخال تحسينات على عمليات المركز والخدمات المقدمة بشكل مستمر.
5. اظهرت النتائج ان ادارة المركز تركز على تحقيق النتائج وتنفيذ قرارات لمعالجة مواقف خاصة وهي بحاجة الى التمتع بثقة من قبل الافراد العاملين لديها بشكل اكبر.
6. تبين ان المركز لازال بعيدا عن استيفاء متطلبات الاداء العالي والذكاء الاستراتيجي على الرغم من ادراكه لأهمية هذه المتغيرات.
7. تبين قبول الفرضية الاولى وان هناك علاقة معنوية للذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي بما يؤثر ان توافر عناصر الذكاء الاستراتيجي لدى قادة المركز وتوظيفها من قبلهم لصياغة القرارات الاستراتيجية للمركز وصناعة القرارات تقود بلا شك الى خلق مركز تتوفر فيه عوامل منظمة الاداء العالي.
8. وجود قبول جزئي للفرضية الثانية عند تطبيق الانحدار المتعدد مؤشر لتحقيق تأثير معنوي للرؤية المستقبلية في منظمة الاداء العالي دون بروز تأثير لبقية عناصر الذكاء الاستراتيجي مما يدل على ان هناك ضعفا لدى قادة المركز في ادراك التأثير الذي تحققه بقية عناصر الذكاء الاستراتيجي في وصول المركز الى منظمة الاداء العالي .



## تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد

### ثانياً/التوصيات

1. حث قادة المركز على الاهتمام بمتغيرات الذكاء الاستراتيجي باشراكهم في دورات تدريبية لتمكينهم من اقتناص الفرص المتاحة لديهم ومواجهة التهديدات وتوظيف الذكاء الاستراتيجي في صناعة القرارات وتحقيق اهداف المركز.
2. ضرورة اهتمام المركز بالقدرة على تحفيز العاملين لديه بشكل اكبر باستخدام منظومة متنوعة من الحوافز لمكافأتهم والايان بهدف عام يجمعهم يسعى الجميع الى تحقيقه.
3. حث المركز على اعتماد التفكير النظمي بشكل اكبر في دراسة الافكار مجتمعة بدلا من دراستها بشكل منفرد وتحليل المشاكل بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها بعضا لاجل اتخاذ قرارات فاعلة.
4. ضرورة اهتمام المركز بالانفتاح وتوجه العمل بشكل اكبر عن طريق السماح للأفراد العاملين لديه باجراء التجارب وتحملهم مسؤولية اخطائهم كي تنمي لديهم القدرة على تحمل الاخطاء.
5. ضرورة اهتمام المركز بجودة الادارة عن طريق خلق وادامة العلاقات مع الموظفين وتوفير بيئة عمل مريحة لهم واستخدام نظام مكافآت وحوافز فعال مما يعكس ايجابيا على علاقة الثقة بين الادارة والافراد العاملين لدى المركز بشكل اكبر في جميع المستويات وزيادة ولاء العاملين لديه.
6. ضرورة تركيز المركز على العوامل التي تفوق الى منظمة الاداء العالي عن طريق تشكيل لجنة تهتم بمتابعة الاداء والعمل على التنافس مع المراكز المناظرة فضلا عن استقطاب اصحاب المواهب وجعلهم بين اعضاء مجلس الادارة للعمل على الاستيفاء بمتطلباته لاجل النهوض باداء المركز ورفع مستوى خدماته المقدمة لشريحة كبيرة من المرضى.

### المصادر

#### اولاً: المصادر العربية

1. العزاوي، بشرى هاشم محمد، (2008)، "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي/ دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. الحدراوي، راند حميد عباس، (2010)، "أثر الاستشراف الاستراتيجي في مستوى التمكين التنظيمي/ دراسة تحليلية لآراء عدد من المديرين والعاملين في عدد من المصارف التجارية الاهلية في محافظة النجف الاشرف" ورسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
3. العنزي، سعد علي، (2014)، "ابداعات الاعمال/ قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
4. العنزي، سعد والعطوي، عامر والعبادي، علي، (2011)، "أنظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية ادارة المواهب في المنظمات"، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، صص 91-105.
5. الطائي، علي حسون، (2008)، "منظمات الاداء العالي /بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، مجلد14، العدد50.
6. النعيمي، صلاح عبد القادر، (2008)، "المدير..القائد والمفكر الاستراتيجي- فن ومهارات التفاعل مع الاخرين"، عمان، دار اثناء للنشر والتوزيع، ط1.
7. صالح، أحمد والعزاوي، بشرى وابراهيم، ابراهيم، (2010)، "الادارة بالذكاءات /منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
8. عبيد، مهند عواد، (2015)، "أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. قاسم، سعاد حرب، (2011)، "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات/ دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للانروا"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة الجامعة الاسلامية، غزة. <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/99490.pdf>



### ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Brown, Eric D., (2006), "Implementing a high Performance Work System", Aligning Technology, Strategy, people & projects, <http://ericbrown.com/implementing-a-high-performance-work-system.htm>
2. Barnes, W. F. (2001). "The challenge of implementing and sustaining high performance work systems in the United States: An evolutionary analysis of I/N Tek and Kote. Doctoral dissertation : University of Notre Dame.
3. Bohlander, G., & Snell, S. (2004). Managing human resources (13th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
4. Cabrera, Derek Anthony, (2006), "Systems thinking", Doctoral dissertation , Faculty of Graduate school of Cornell University.
5. De Waal, Andre' A. ,(2012), "Characteristics of High performance organization ", Business management and Strategy , Macrothink Institute, Vol 3, No.1. <http://macrothink.org/journal/index.php>
6. Kruger, Jean-Pierre, (2010), "A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa", Master of commerce in business administration , university of south Africa. <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/371/dissertationkrugerj.pdf>
7. Liebowitz , Jay, (2006), "Strategic Intelligence : Business Intelligence, Competitive Intelligence ,and Knowledge Management" , Boca Rota, new York, Taylor & Francis group, Auerbach Publications. <https://ar.scribd.com/doc>
8. McDowell, Don, (2009), " Strategic intelligence : a Handbook for practitioners Managers ,and Users", United state of America, Scarecrow Press, Inc. <http://www.e-reading.club/bookreader.php>
9. Mullins, Laurie J., (2010), "Management and Organizational Behavior", 9<sup>th</sup>, British Library cataloguing –in Publication data.
10. Maccoby, Michael, (2011), "Strategic Intelligence A conceptual System of leadership for Change", issue of performance Improvement, vol 50, no.3 [www.maccoby.com/Articles](http://www.maccoby.com/Articles).
11. Maccoby , Michael, (2001), "Successful leaders employ strategic intelligence ", Research technology Management, Vol.44, No.3, pp.58-60. <http://www.maccoby.com/Articles/StratInt.php>
12. Xu Mark & Kaye, G Roland, (2010), "An Integrative Framework for Strategic Intelligence ", International Journal of Strategic information technology and applications, 1(4), 1-18, October-December. <http://www.readcube.com/articles>



13. Nicole M. Young ,MSW ,(2005),"5 Qualities of a High performance organization",optimal solutions consulting ,www.opti-solutions.com.
- 14.Nwokah,Clodson,N.,&Ondukwu,E. Frannces ,(2009), "Competitive Intelligence and Marketing Effectiveness in Corporate Organization in Nigeria.
- 15.O'Rourke James ,(2010),"Management Communication ",4<sup>th</sup> ed ,Prentice Hall, New York.
- 16.Rogers,P & Blenko, M,(2006),"The High performance organizational: Making a good decisions and making them happen" , Handbook of Business strategy, Emerty group publishing Limited,vol7,pp133-142  
<http://www.emeraldinsight.com>
17. Seitovirta, Laura Camilla ,(2011),"The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making", Master Thesis, Organization and Management, School of Economics, Aalto University. <http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf>



**The Effect of Strategic Intelligence in High performance organization  
A Survey Study for the Managers of Diseases and Kidney Transplant  
Center/ Medicine City-Baghdad**

**Abstract**

The topic of strategic intelligence is considered as important topics that acquires the attention of organizations, Because of its role in supplying the decision-making centers by strategic ideas according to the opportunities and threats facing the organization, in an effort to improve the performance of their organizations to reach the high performance organization.

A lot of organizations lack to strategy guides the strategic intelligence towards achieving high performance organization.

This research aims to determine the level of strategic intelligence that characterized the leaders of diseases and kidney transplant center in Medicine city. What is the application level of the center to the high performance, it also aims to study the relationship and effect between the strategic intelligence and high performance organization.

To achieve the aim of the research, the descriptive analysis method was adopted. The research community represented by diseases and kidney transplant center in medicine city, Baghdad. A questionnaire was distributed to a sample of (40) managers working in the center, represent the manager of the center and the heads of departments, divisions and units. Statistical program SPSS was used to test the hypotheses.

The research findings reached to a set of conclusions , the most important is ,the attention of the center leaders to the forecasting ,and their quest to predict potential trends occurring in the external environment ,to develop strategies of the center. And the leaders of the center need more attention to the system thinking, to see the center in the form of a coherent system.

The results show that, there is a significant relationship between the strategic intelligence and the high performance organization, and there is a significant effect of the future vision on high performance organization.

The main recommendations are, the need to pay attention by the center to the workers and to motivate them by using a variety of incentives system, as well as to province the center on the trust relationship with all its workers in all levels. And valuing their loyalty in order to create management quality aims to achieve a high performance organization features.

**Key words:** strategic intelligence, high-performance organization.