

دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين المناخ التنظيمي الداعم

دراسة ميدانية

د / نجلاء حسن جمعة

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة قناة السويس

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المدخ التنظيمي الداعم بالشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية في مصر، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة قياس هي (الإستبيان) وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك شركات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للذكاء الإستراتيجي فسي تحسين المناخ التنظيمي الداعم، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام بالذكاء الإستراتيجي لما له من أثر إيجابي في تحسين المناخ التنظيمي الداعم لدى العاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية في مصر.

Abstract:

The study aimed to identifying the role of strategic intelligence in improving the organizational climate supporting in the companies of the Holding Company for Egyptian Chemical Industries. The descriptive analytical method was used. The questionnaire was designed and distributed to a random sample of employees of these companies. The study concluded that there is a positive effect of strategic intelligence on improving the supportive organizational climate. The study recommended the need to increase the interest in strategic intelligence because of its positive impact on improving the organizational climate supporting the public. Lin in the subsidiary of the Holding Company Egyptian Chemical Industries companies.

مقدمة:

يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة فاعلة لتوجيه الشركة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، والتكيف مع المتغيرات التي تحيط بها، وبدات المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي، كما بدأت تكيف حاجاتها إلى هذا النمط في الذكاء مع سعيها لتحقيق التوأمة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى مثل الذكاء (الشعوري، والتنافسي، والأعمال... إلخ) وتدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية وذلك لما له من أهمية نحو تحقيق أهداف المنظمة .

وفي الأولة الأخيرة ظهرت فكرة تنمية الجوانب الإيجابية لدى العاملين بدلا من البحث عن علاجها حيث ان العنصر البشري يعتبر أحد أهم موارد المنظمة ، وأن قيمة باقي الموارد تتوقف على كفاءة العنصر البشري وعليه يتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. والقائد الاستراتيجي يتمتع بالقدرة على الاستشراف وتفكير النظم والرؤية المستقبلية والدافعية والقدرة على تحفيز العاملين والحدس والإبداع مما يساعد على خلق المناخ الداعم الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولا: الدراسات السابقة:

تسهم الدراسات السابقة في إمداد البحث بالأسس النظرية والمنهجية والمفاهيم العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة والوقوف على أهم العناصر التي يتمحور حولها مضمون الدراسة، وكذلك صياغة المشكلات والتعرف على الأساليب والإجراءات الواجب اتباعها وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها هذه الدراسات، وقد استعرضت الباحثة بعض الدراسات السابقة التي أمكن مراجعتها والاستفادة منها والغرض الأساسي من الاطلاع عليها هو التعرف على أهم الموضوعات التي تناولها الباحثون والكتاب ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية

فبالنسبة للدراسات المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي فدراسة (Chen & Aryee, 2009)⁽¹⁾ هدفت إلى معرفة دور التفويض الإداري في تعزيز الذكاء الاستراتيجي والإبداع والولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركات الكبرى في الصين، وكذلك معرفة مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في تلك الشركات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التفويض الإداري و الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات، ووجود علاقة إيجابية بين التفويض الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في الشركات

أما دراسة (Ionica et. Al., 2010)⁽²⁾ فهذهت إلى فهم وتحليل طبيعة الذكاء الاستراتيجي في المنظمات، وكذلك التعرف على عوامل التميز الإداري، وتحديد طرق الوصول إلى التميز الإداري. وتوصلت الدراسة إلى هناك علاقة طردية بين توليف مستوى معين من الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التميز في المنظمات، واستنتجت الدراسة أن هناك عدة أبعاد أساسية للذكاء

الاستراتيجي هي (بناء ثقافة الفرد، الإبداع، القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التوجه بالعمل والموقف، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأداء، التحسين المستمر)، وبينت الدراسة أن توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المنظمات يساهم في تحقيق التميز الإداري.

ودراسة (Jane, 2011)⁽⁷⁾ تعرفت على العلاقة بين التميز في الأداء والذكاء الاستراتيجي، ومعرفة الوسائل اللازمة لزيادة الأداء من خلال رأس المال البشري بالشركات للوصول إلى التميز التنظيمي وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التميز في الأداء وتحقيق الذكاء الاستراتيجي، وتوصلت أيضاً إلى أن هناك علاقة إيجابية بين عوامل التغيير الداخلية والخارجية حيث كان هناك أثراً لعوامل التغيير في تحقيق التميز التنظيمي

أما دراسة (Al-Araim, 2012)⁽⁸⁾ فهدفتها التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي المتوفر في المنظمات وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية في نظرية الشبكة الإدارية والذكاء الاستراتيجي في منظمات الخدمة المدنية وتوصلت إلى أن أكثر مستويات الذكاء الاستراتيجي أهمية تتمثل في (المرونة، ثم الطلاقة، ثم الثقة بالنفس، ثم الأصالة، فالمخاطرة)

ودراسة (Fook & Sidhu, 2013)⁽⁹⁾ أوضحت دور وخصائص القيادات الإدارية في تحقيق الذكاء الاستراتيجي في المنظمات، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لكل من تخطيط المسار الوظيفي للعاملين على تحقيق الذكاء الاستراتيجي في تلك المنظمات، وأن التدريب الموجه بالأداء للعاملين والقيادات الإدارية يعمل على تحقيق الذكاء الاستراتيجي في تلك المنظمات.

بينما دراسة (Bon & Mustafa, 2014)⁽¹⁰⁾ هدفت إلى دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الابتكار والذكاء الاستراتيجي للعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الابتكار والذكاء الاستراتيجي للعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، ووجود تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على تحسين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات الصغيرة.

دراسة (Amraei et al., 2015)⁽¹¹⁾ هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات ومعرفة مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على إتخاذ القرارات، وتوصلت إلى أن للذكاء الاستراتيجي تأثير إيجابي وفعال في عملية صنع القرارات الاستراتيجية في الشركات والمؤسسات (محل للدراسة) باستخدام أنظمة ذكية.

ودراسة (الرواحنة، ٢٠١٥)⁽¹²⁾ فهدفت إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي في الشركة (محل الدراسة)، والتعرف على مدى تمتع قادة الشركات محل الدراسة بالذكاء الاستراتيجي، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي على تحديد الخيار الاستراتيجي، كما أن هناك اتجاهات إيجابية من قبل مدراء

الشركة (محل الدراسة) نحو عناصر الذكاء الاستراتيجي (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية).

وبداسة (عبيد، ٢٠١٥)^(١١) هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية الذكاء الاستراتيجي كأحد المدخل الحديثة في الفكر الاستراتيجي، وبيان أهمية الذكاء الاستراتيجي في بناء تصور واضح عن المستقبل وكيفية انعكاس ذلك التصور في أسلوبهم في اتخاذ القرارات.

بينما دراسة (عطا، ٢٠١٥)^(١٢) هدفت إلى الكشف عن أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) في إستراتيجيات الخيار الاستراتيجي، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطي وأثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب، وهذا يؤكد أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي المناسب من بين الخيارات المتاحة.

وبداسة (Boikanyo, 2016)^(١٣) هدفت إلى التحقق من استخدام الذكاء الاستراتيجي كأداة إدارية استراتيجية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين الإدارة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي والأداء المتحصل للمنظمة، كما توصلت إلى أنه يمكن اعتبار الذكاء الاستراتيجي مكون من عدة مكونات تشمل (الذكاء التسويقي، ذكاء الأعمال، الذكاء التنافسي، وإدارة المعرفة) وكلها عوامل تساعد في تحقيق مزايا استراتيجية تنافسية.

وبداسة (Zuhal et. Al., 2017)^(١٤) هدفت إلى التعرف على واقع الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين العاملين في عدد من الشركات، وهدفت الدراسة كذلك إلى معرفة طرق استخدام إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على القادة المتميزين لتحقيق الذكاء الاستراتيجي في الشركة. وبينت الدراسة كذلك أنه توجد علاقة وأثر طردي لدور إدارة الموارد البشرية نحو تحقيق متطلبات الذكاء الاستراتيجي في العمل لدى الشركات.

وبداسة (مديد، ٢٠١٧)^(١٥) هدفت إلى التعرف على لثر إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي وأهم نتائج الدراسة يوجد أثر إيجابي ومعنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الذكاء الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي (ذكاء الأعمال، والذكاء التنافسي، والذكاء الاصطناعي).

أما دراسة (الشيخ، علي، ٢٠١٨)^(١٦) هدفت إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع المنظمي في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي له أهمية وأثر إيجابي على الإبداع المنظمي وكلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضرورة العمل على تعزيز وتفعيل دور أعضاء الهيئة التدريسية ومشاركتهم في كافة فعاليات الجامعة واستغلال قدراتهم العلمية بما يخدم مصلحة الكلية والجامعة.

وفيما يتعلق بالدراسات المرتبطة بالمناخ التنظيمي الداعم لدراسة (حسن، ٢٠١٠)^(١٧) هدفت إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي الداعم (التكريب وتشجيع العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية وتوصلت الي وجود علاقة معنوية بين

ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، ووجود أثر ذو دلالة معنوية للتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، ووجود أثر ذو دلالة معنوية لتشجيع العاملين في تحقيق التميز المؤسسي.

وبدراثة (Putter,2010)^(١١٠) هدفت الي اختبار العلاقة ما بين المناخ التنظيمي والاداء التنظيمي ، واختبار تأثير الدعم وحجم الوحدة التنظيمية علي تصور المناخ التنظيمي وتوصلت للدراسة الي وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والكفاءة التنظيمية، وان هناك علاقة بين حجم الوحدة التنظيمية والمناخ التنظيمي، وتوصلت ايضا الي انه لا علاقة بين المناخ التنظيمي وتترك الموظفين كما ان هناك علاقة قوية بين المناخ التنظيمي ودعم الادارة.

بينما دراسة (السبيعي، عبيد، ٢٠١٤)^(١١١) هدفت الي التعرف علي مدى توافر المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة في جامعة المجمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد في جامعة المجمع داعم لضمان الجودة بشكل عام، وأن توافر خصائص المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة في الجامعة كان بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: تعزيز خصائص المناخ التنظيمي الإيجابي التي أظهرت الدراسة أنها تتوافر في الجامعة بدرجة مرتفعة، والعمل على تطوير الأنظمة التي تساعد على تسهيل إمكانية الحصول المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وتحسين فرص تحقيق أعضاء هيئة التدريس للإنجازات العلمية، وتطوير نظام الحوافز والمكافآت في الجامعة.

وبدراثة (لطفى ، وآخرون ٢٠١٤)^(١١٢) هدفت الي التعرف علي العلاقة بين المناخ التنظيمي الجيد لتمكين العاملين من خلال تعزيز ممارسات العمل، والاستقلالية والحرية في العمل وتوصلت للدراسة الي ان هناك علاقة بين تمكين العاملين والمناخ التنظيمي الجيد.

أما دراسة (Wang et al.,2014)^(١١٣) فهدفت الي التعرف علي العلاقة بين الضغوط الوظيفية (الجهد الخارجي، المكافأة، الالتزام الزائد) والدعم التنظيمي المدرك وراس المال النفسي وتوصلت الي أن هناك علاقة ارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك وراس المال النفسي وهذه العلاقة علاقة ايجابية ، ولظهرت ايضا أن الأمل والتفاؤل يعزز الارتباط بالعمل من خلال التحكم في الضغوط الوظيفية.

وبدراثة (Jain,2015)^(١١٤) هدفت الي معرفة اثر المناخ التنظيمي بابعاده (العادلة- الابتكار- الانتماء) في دعم المشاركة المعرفية وتوصلت إلى أن المناخ التنظيمي من اهم ابعاد دعم المشاركة المعرفية .

بينما دراسة (عبيدة، ٢٠١٦)^(١١٥) هدفت الي التعرف علي العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي لأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت للدراسة الي وجود علاقة بين عناصر المناخ التنظيمي المتمثلة في (الحوافز- التدريب- المشاركة في اتخاذ القرار- ظروف العمل- الهيكل التنظيمي- الانظمة والتعليمات).

ولكن دراسة (Ttrinkner et al,2016)^(١١٦) فهدفت الي بيان اثر المناخ التنظيمي العادل علي سلوك الضباط وتقييم لرائهم للإدارة التي يعملون بها وتحقيق الرعاية والرفاهية لهم،

وتوصلت الدراسة الي أنه كلما اشم المناخ التنظيمي بالعدالة وطماعة المشرفين كلما زادت الكفاءة التنظيمية قل الاحتقان النفسي والانعطالي وزادت الكفاءة التنظيمية.

ودراسة (الدلائل، ٢٠١٧) (٣٣) هدفت الي معرفة اثر المناخ التنظيمي علي رأس المال النفسي، وتوصلت الدراسة الي ان مستوى ادراك العاملين للمناخ التنظيمي متوسط ومستوي رأس المال النفسي ايضا متوسط بينما ابعاد المناخ التنظيمي الداعم التي تؤثر بشكل طردي علي مستوى رأس المال النفسي هي الدعم التنظيمي المدرك.

التعليق علي الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تمت في مجال البحث، فقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات الآتية:

١- دراسة (Jane, 2011) تعرفت على العلاقة بين التميز في الأداء والذكاء الاستراتيجي، ومعرفة الوسائل اللازمة لزيادة الأداء من خلال رأس المال البشري بالشركات للوصول إلى التميز التنظيمي.

٢- بينما دراسة (Al-Araim, 2012) ودراسة (Fook&Sidhu, 2013) حددت دور وخصائص القيادات الإدارية في تحقيق الذكاء الاستراتيجي والتعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية وحددت أن أكثر مستويات الذكاء الاستراتيجي أهمية تتمثل في (المرونة، ثم الطلاقة، ثم الثقة بالنفس، ثم الأصالة، فالمخاطرة).

٣- دراسة كل من (الرواحنة، ٢٠١٥) و (Amraei et al., 2015) و(عبيد، ٢٠١٥) ودراسة (عثمان، 2017) تفتت هذه الدراسات في توضيح دور الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات والتعرف على العوامل المؤثرة على الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات ودراسة مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على إتخاذ القرارات، ووضحت إلى أن للذكاء الاستراتيجي تأثير إيجابي وفعال في عملية صنع القرارات الاستراتيجية .

٤- بينما دراسة (عطا، ٢٠١٥) هدفت إلى الكشف عن أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) في إستراتيجيات الخيار الاستراتيجي، وذلك من خلال دور عناصر الذكاء الخمسة في تعزيز قدرة قادة الشركة.

٥- ودراسة (Boikanyo, 2016) أوضحت أهمية استخدام الذكاء الاستراتيجي كأداة إدارية استراتيجية.

٦- أوضحت دراسة (zhang&Lui,2010&Putter2010) ان المناخ التنظيمي يتكون من مجموعة من الخصائص التي تميز كل منظمة ،وان التخصص وطمابع شخصية المنظمة وحجمها لها أثر هامة علي المناخ التنظيمي، كما ان نسبة كبيرة من المناخ يمكن التحكم فيها بواسطة القيادة واسلوب الإدارة الداعم.

٧- وانفقت دراسة (Chairuddin et al.,2010) جزئياً وليس كلياً مع الدراسات السابقة إلا أنها أظهرت أن دعم المنظمة له تأثير ضئيل على ارتباط العاملين بالعمل والالتزام التنظيمي.

وعلى ضوء تلك الاستنتاجات يمكن للباحثة تخصيص الجوانب الأساسية التي تناولتها الدراسات السابقة كما يلي:

١. يعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد أهم الموضوعات التي تهتم بها الشركات في تعاملاتها مع مواردها البشرية ومن خلالها يمكن تحقيق التميز.
٢. يعتبر الذكاء الاستراتيجي من أهم مصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة.
٣. الذكاء الاستراتيجي يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها الشركة.
٤. الذكاء الاستراتيجي يعتبر من أهم عوامل التميز التي تؤثر في نجاح ونمو الشركة وقدرتها على البقاء والاستمرار في العمل.
٥. المناخ التنظيمي الداعم له أثراً هاماً على زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية.
٦. يساهم المناخ الداعم في تفعيل سلوكيات أكثر إيجابية للأفراد تجاه وظائفهم.
٧. المناخ الداعم يساعد على تحسين مؤشرات الكفاءة التنظيمية.

الفجوة البحثية:

في ضوء نتائج التعليق على الدراسات السابقة ترى الباحثة أن هناك فجوة بحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وأن هناك بعض الأبعاد والجوانب الإضافية التي ترى الباحثة أن الدراسات لم تتناولها بشيء من التفصيل وذلك على النحو التالي:

- ١- تناولت هذه الدراسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف- الرؤية الاستراتيجية المستقبلية- التحفيز والدافعية) وآثره على المناخ التنظيمي الداعم بأبعاده (الدعم التنظيمي المدرك- دعم المديرين- دعم الزملاء)
- ٢- تتميز هذه الدراسة بالتركيز على دور الذكاء الاستراتيجي في دعم المناخ التنظيمي للمنظمة.
- ٣- على حد علم الباحثة هناك ندرة في البحوث التي تناولت العلاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي والمناخ التنظيمي الداعم بصورة مباشرة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

شكل رقم (1)

الفجوة البحثية

أولاً: الدراسة الاستطلاعية :

أجرت الباحثة دراسة استطلاعية بغرض تحديد مشكلة البحث، وتكوين الفروض وتحديد مجتمع البحث، بهدف اكساب الدراسة نوعاً من التطبيق العملي وقد انقسمت الدراسة الاستطلاعية إلى مرحلتين:

وسوف نتناول الباحثة بشئ من التفصيل هذين النوعين من الدراسات كما يلي:

1- الدراسة الميدانية.

2- الدراسة الثانوية.

المرحلة الأولى: الدراسة الميدانية:

قامت الباحثة في إطار تحديد مشكلة البحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض العاملين والمديرين بالشركات محل الدراسة، وذلك للوصول إلى مزيد من المعلومات عن عينة الدراسة وحجمها (40) مفردة، وكيفية تجاز الأعمال، ومنهجهم في العمل وذلك بغرض بلورة مشكلة الدراسة، وبيين الجدول التالي طبيعة الأسئلة التي تم طرحها في تلك المقابلات ونسب الاجابات عليها وذلك كما يلي:

جدول رقم (1)
نتائج آراء عينة نتائج الدراسة الاستطلاعية

٢	العبارات	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة
١	الإدارة العليا لديها القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.	٣٥%	٦٥%
٢	تعمل إدارة الشركة على استثمار الفرص بشكل مناسب لتحقيق أهدافها .	٤٠%	٦٠%
٣	تتسم قرارات الشركة مع رؤيتها المستقبلية .	٢٠%	٨٠%
٤	تمتلك إدارة الشركة نظام للحوافز يعمل على تحسين الأداء الاستراتيجي.	٢٥%	٧٥%
٥	تعتقد إدارة الشركة بأن أسلوب الشركة يساهم في تطوير قدرات وخبرات العاملين.	٣٥%	٦٥%
٦	تغطي الإدارة اهتماما كبيرا لبرامج التدريب وتنمية العاملين الجدد والقادمين.	٣٠%	٧٠%
٧	هل يمكنك الرجوع الي الزملاء عند حدوث اي مشكلات تواجهك.	٢٠%	٨٠%
٨	هناك مساعدة من جانب المديرين في حالة حدوث اي اوضاع ومواقف صعبة.	٤٠%	٦٠%
٩	هناك ثقة متبادلة بينك وبين زملائك في العمل .	٣٠%	٧٠%
١٠	يشعرك المدير بالتفائل لما يحدث في المستقبل.	٣٥%	٦٥%

المصدر: من إعداد الباحثة

ويتضح من خلال الجدول العميق ما يلي:

- أكد نسبة (٦٥%) من مفردات العينة أن الإدارة العليا ليس لديها القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية، وبالتالي فإن هناك قصور وضعف في أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي.
- أكدت نسبة (٨٠%) من مفردات العينة أن قرارات الشركة لا تتسمج مع رؤيتها المستقبلية.
- ولكن نسبة (٦٠%) أن إدارة الشركة لاتعمل على استثمار الفرص بشكل مناسب لتحقيق اهدافها ولبضاً نسبة(٧٥%) لم تعتقد أن إدارة الشركة تعتمد على أسلوب الشركة في تطوير قدرات وخبرات العاملين.
- أكد نسبة(٨٠%) بأنه لا يمكنك الرجوع الي الزملاء عند حدوث اي مشكلات قد تحدث مما يدل على أن هناك قصور في بعد مهم من ابعاد المناخ الداعم وهو دعم الزملاء.
- أكد نسبة (٦٥%) بأن هناك حالة من عدم التفائل لعدد كبير من العاملين لما يحدث في المستقبل وهناك حالة من اللامبالاة يشعر بها العاملين نظرا لشعورهم بأنهم في حالة الازمات لا تكون الادارة العليا داعمة لهم.
- ايضاً هناك حالة من ضعف التفائل لدى العاملين حيث أن الادارة العليا لاتمكنهم ولا تشركهم في عملية اتخاذ القرارات وعدم وجود ثقة متبادلة بينهم ولقد على ذلك نسبة(٦٠%) من عينة الدراسة.

المرحلة الثانية، الدراسة الثانوية

تهتم هذه الدراسة بالبيانات والإحصاءات المنشورة المرتبطة بالشركات محل الدراسة والتي تعكس الأداء الكلي لبعض الأنشطة التي تقوم بها الشركات محل الدراسة ومقارنة مصادر القطاع بباقي القطاعات الأخرى كمايلي:

جدول رقم (٢)

أهم مؤشرات الأداء لإجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية

القيمة بالمليون جنية

٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣	البيان
٣١٧٢١	٣٢٨٩٧	٣٣٣١٨	٣٤٠٢٨	٣٤١٩٧	عدد العاملين
٣٤٦٣	٢٩١٥	٢٧٦٥	٢٥٤٥	٢١١٩	الأجور
١٠٩١٩٠	٨٨٥٩٧	٨٢٧٨٤	٧٤٧٩٥	٦١٩٧٤	متوسط أجر العامل (جنية)
٨٦٨١	٦٧٩١	٦٥٨٧	٦٨٩٧	٦٦٦٤	صافي حقوق الملكية
٣٨٢	٤٥٥	٤٠٥	٢٩٢	٤٤٧	المخزون الثام
٦٦٨٨	٥٠١٦	٥٢٤٤	٤٨٥٨	٥٠٨٤	إجمالي المخزون
٦,٦	٥,٢	٥,١	٤,١	٧,٣	العائد على صافي الأصول%
٩٦٠	٦٤٨	٩١٥	١١٥٩	٩٤٦	الاستثمارات المنفذة
١٥٨٦٩	١١٢٨٢	١٠٥٣٧	٩٩٤٨	٩٥٣٧	إيرادات النشاط
٣٤١٨	١٦٨٧	١٤٦٨	١١٦٦	١٢٨٨	فقدان
٢٤٧٧	٨٧٢	٧٨٨	٧٢٩	٢٥٠	عجز
٩٤١	٨١٥	٦٨٠	٤٤٠	١٠٣٨	صافي
٧٦٦	٣٩٢	٤٦٧	٦٢٤	٦٢١	الصادرات

المصدر : من إعداد الباحث، وبالاعتماد على تقرير مركز معلومات قطاع الأعمال للشركات القابضة، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٧.

ويلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- ١- على الرغم من انخفاض أعداد العاملين بالشركات إلا أن هناك إرتفاع في إجمالي أجور العاملين ومتوسط أجر العامل بالجنية مما يتركب عليه زيادة في قيم التكاليف الإجمالية.
- ٢- هناك إرتفاع في قيم الإستثمارات المنفذه وقيم الصادرات بالإضافة إلى أن هناك إرتفاع ولكن على الرغم من ذلك إلا أن هناك إنخفاض في صافي الربح.
- ٣- إن تزايد حجم الإستثمارات المنفذه والإيرادات الإجمالية للنشاط بالإضافة إلى تزايد الصادرات من المفترض أن ينتج عنه زيادة في معدلات الربحية للنشاط ولكن ذلك لم يتحقق حيث أن النتيجة هي إنخفاض صافي الربح نتيجة لإرتفاع قيم العجز في تلك الشركات مما يثبت أن هناك خلل في عمليات إتخاذ القرار في هذا القطاع نتيجة لإنتقار تلك الشركات للذكاء الإستراتيجي وضعف المعلومات والمعارف اللازمة لدعم العاملين من جانب الإدارة العليا من جهة ودعم الزملاء بعضهم البعض من جهة مما أدى بدوره إلى ظهور خلل في بعض المؤشرات المالية والبشرية لتلك الشركات.

جدول رقم (٣)
مقارنة صادرات شركات قطاع الكيماويات بصادرات شركات قطاعات أخرى
في جمهورية مصر العربية عام ٢٠١٦

القطاعات	القيمة (ملايين جنيه)	النسبة من إجمالي الصادرات (%)
١ قطاع الأدوية	٢٠٣٠٢٩	٣,٠٧٨ %
٢ قطاع الصناعات الكيماوية	٤٦٧١٥٢	٧,٠٨٢ %
٣ قطاع الغزل والنسيج والقطن	٣٥٢٣٧٦	٥,٣٤٢ %
٤ قطاع التشييد والتعمير	٤١٩٥٢٨	٦,٣٦ %
٥ قطاع الصناعات المعدنية	٤٢٠٨٨٠٩	٦٣,٨١ %
٦ قطاع النقل البحري والبري	٩٤٤٩١٥	١٤,٣٢٨ %
الإجمالي	٦٥٩٥٨٣٩	١٠٠ %

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير مركز معلومات قطاع الأعمال العام للشركة القابضة ، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦ .

ومن الجداول السابق نستخلص الباحثة ما يلي :

- ١- أن قطاع الصناعات المعدنية يحقق أعلى صادرات بين القطاعات الصناعية الأخرى بجمهورية مصر العربية بقيمة ٤٢٠٨٨٠٩ ألف جنيه ونسبة مساهمة ٦٣,٨١ % .
- ٢- إن أقل صادرات كانت لقطاع الأدوية بين القطاعات الصناعية الأخرى بقيمة ٢٠٣٠٢٩ ألف جنيه ونسبة ٣,٠٧٨ %
- ٣- يعتبر قطاع الأدوية و قطاع الغزل والنسيج والقطن وقطاع التشييد والتعمير وقطاع الصناعات الكيماوية أقل تصديراً ، وقد كانت نسب مساهمة هذه القطاعات الأربعة في صادرات القطاعات الصناعية هي : ٣,٠٧٨ % ، ٥,٣٤٢ % ، ٦,٣٦ % ، ١٤,٣٢٨ % ، ٧,٠٨٢ % على الترتيب .

ثانياً: مشكلة الدراسة:

يواجه قطاع الكيماويات في مصر العديد من التحديات الاستراتيجية التي أدت إلى تراجع معدلات الاستثمار والمبيعات بقطاع الكيماويات، وقد إمتد سوء الأوضاع بصناعة الكيماويات إلى تنامي معدل العائد على الأصول لعام ٢٠١٣ مقارنة بعام ٢٠١٦ في شركات الكيماويات بنسبة (٢.١ %) وإنخفاض معدل الصادرات بالشركات بنسبة (٧.٠٨ %) مقارنة بالقطاعات الأخرى، بالإضافة إلى عدم توافر برامج التنمية التكنولوجية ذات التوجه الاستراتيجي المناسب في الشركات وبالتالي إنخفاض معدل الأرباح وزيادة معدلات العجز ، الأمر الذي يتطلب ضرورة التعرف على أسباب التدهور وإيجاد حلول ومقترحات عملية لمواجهة تحديات هذه الصناعة .

وقد أثبت العديد من الدراسات وجود علاقة طردية بين الحالة الإيجابية للفرد وزيادة مستوى الأداء، ومن ثم يمثل ذلك خسارة للعاملين في المنظمة وخسارة للمنظمة ذاتها حيث تمثل خسارة العاملين في الجزاءات التي توقع عليهم نتيجة الإهمال أو التقصير حيث إن قيمة الجزاءات التي وقعت على العاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة بلغت (٢٧١,٦٠٣) جنيهاً في عام ٢٠١٦ فقط وذلك وفقاً لإجمالي مبلغ الجزاءات الموردة للمؤسسة الثقافية العمالية

والمؤسسة الاجتماعية المعالية مضروباً في (3) حيث ينص القانون على نوريذ ثلاث اسوال الجزاءات فقط لهم، وهناك العديد من العقوبات الاخرى التي يمكن ان تمثل خسارة للعاملين مثل عدم منحهم المكافآت أو الخصم أو فقدانهم للتقدير والاحترام مما يؤثر على المناخ التنظيمي الداعم داخل الشركات .

مما سبق تتمثل المشكلة الاساسية في وجود خلل في المناخ التنظيمي الداعم مما ادي إلى انخفاض الأرباح والإنتاجية .

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤلات التالية:

- إلى اى مدى تهتم الإدارة العليا بالذكاء الإستراتيجي في تحسين المناخ التنظيمي الداعم ؟
- التعرف على مدى تأثير الذكاء الأمستراتيجي على المناخ التنظيمي الداعم ؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مدى الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي ومعرفة أهم ابعاد المناخ التنظيمي الداعم في الشركات محل الدراسة.
- 2- معرفة أثر الذكاء الإستراتيجي على تحسين المناخ التنظيمي الداعم .
- 3- تحديد العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والمناخ التنظيمي الداعم بالشركات محل الدراسة .
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في شركات محل الدراسة والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

خامساً: فروض الدراسة:

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة فقد قامت الباحثة بصياغة الفروض التالية :

1. الفرض الرئيسي الأول" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشراف كأحد ابعاد الذكاء الاستراتيجي على المناخ التنظيمي الداعم في شركات الكيماويات في مصر".
وينبثق من هذا الفرض الي ثلاث فروض فرعية هي :
 1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشراف على الدعم التنظيمي المدرك في شركات الكيماويات في مصر.
 2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشراف على دعم المديرين في شركات الكيماويات في مصر.
 3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشراف على دعم الزملاء في شركات الكيماويات في مصر.
2. الفرض الرئيسي الثاني"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية المستقبلية كأحد ابعاد الذكاء الاستراتيجي على المناخ التنظيمي الداعم في شركات الكيماويات في مصر".

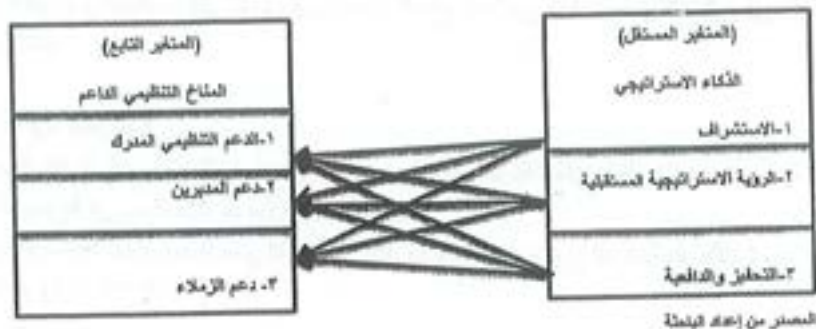
- وينبثق من هذا الفرض ثلاث فروض فرعية
١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للروية الاستراتيجية المستقبلية على الدعم التنظيمي المدرك في شركات الكيماويات في مصر.
 ٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للروية الاستراتيجية المستقبلية دعم المديرين في شركات الكيماويات في مصر.
 ٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للروية الاستراتيجية المستقبلية على دعم الزملاء في شركات الكيماويات في مصر.

٣. الفرض الرئيسي الثالث " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين المناخ التنظيمي الداعم في شركات الكيماويات في مصر " .
وينبثق من هذا الفرض ثلاث فروض فرعية

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والدافعية على الدعم التنظيمي المدرك في شركات الكيماويات في مصر.
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والدافعية على دعم المديرين في شركات الكيماويات في مصر.
٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والدافعية على دعم الزملاء في شركات الكيماويات في مصر.

سادساً: نموذج الدراسة:

من خلال العرض السابق لأهداف البحث وفروضه يمكن عرض متغيرات البحث من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (١)
نموذج الدراسة

سابعاً: أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

1. تساعد في التعرف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي وكذلك تساهم في توضيح أهمية دوره في تحسين المناخ التنظيمي الداعم .
2. إن البحث يهتم بتحليل ودراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحسين المناخ التنظيمي الداعم بمنظمات الأعمال في شركات الكيماويات في مصر .
3. يعتبر موضوع الذكاء الاستراتيجي والمناخ التنظيمي الداعم من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول هذا الموضوع وكذلك حول موضوع الذكاء الاستراتيجي.

ب. الأهمية التطبيقية:

1. يتم تطبيق هذه الدراسة على الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية المصرية المصرية وهو مجال تطبيقي هام حيث يعتبر القطاع الاستراتيجي الذي ينتج الصناعات الكيماوية المتنوعة ولذا فهي تمثل قطاعاً محورياً وإستراتيجياً ولها أهمية كبيرة في تطوير الصناعة في جمهورية مصر العربية.
2. يستمد هذا البحث أهميته من مجال التطبيق وهو قطاع الكيماويات والذي يحقق مبيعات بقيمة (٩٤١ مليون جنيه) حسب تقرير مركز قطاع الأعمال العام لشركات الكيماويات موضع الدراسة .
3. تواجه الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية المصرية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى الذكاء الإستراتيجي، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي الداعم لدى العاملين في تلك الشركات.

ثامناً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانيّة: اقتصرت الدراسة على شركات تابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية المصرية في محافظات جمهورية مصر العربية.
2. الحدود الزمانيّة: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٤-٢٠١٧).

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

لقد قامت الباحثة بتخصيص هذا الجزء من الدراسة لتحديد الإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة والممثل في الذكاء الاستراتيجي والمناخ التنظيمي الداعم وتحقيقاً لذلك فقد أعتمدت الباحثة على العديد من الدراسات التي تناولت الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة وبناء على ذلك فإن الإطار النظري المرتبط بالمتغير المستقل كما يلي :

أولاً: الذكاء الاستراتيجي

كان أول استعمال للذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفقاً لـ (Don,Medowll) أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم، حيث أشار في كتابه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله "إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو ان تخاف نتائج مائة معركة ، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فإلك سوف تقاسي هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فأنت احمق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة"^(١٤).

أ. تعريف الذكاء الاستراتيجي

يعرف (Robet,2006) الذكاء الاستراتيجي بأنه صفة يتصف بها قادة المنظمات ممن يتمتعون بالقدرة على الاستشراف وتفكير النظم والرؤية المستقبلية والدافعية والشراكة والقدرة على تحفيز العاملين والحدس والإبداع ويرتكزون على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها ليتمكن لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة من صناعة قرارات فاعلة.^(١٥)

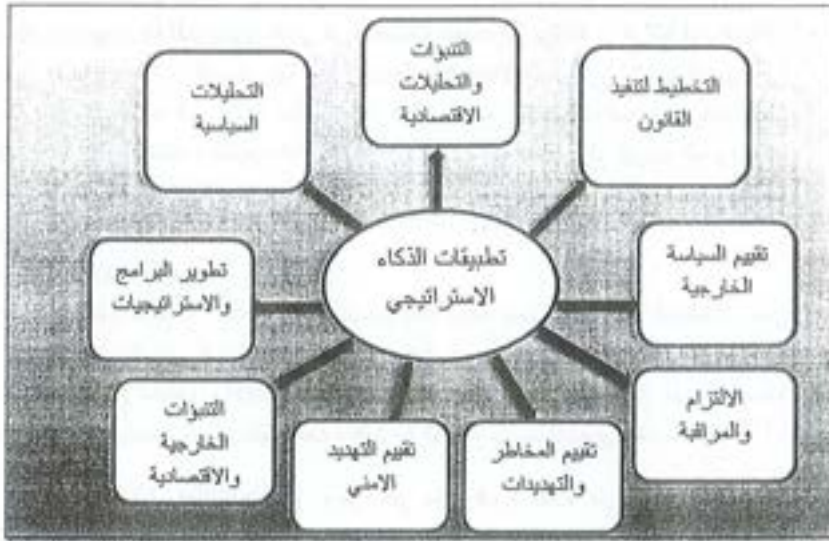
ولكن (Degenaro, 2015) ركز على مدى قدرة القادة على توفير المعلومات بشكل كامل وشامل عن البيئة الخارجية للقيادة العليا في الوقت المناسب وذلك لتطوير استراتيجية المنظمة.^(١٦)

بينما ركز كل من (Johnson,2015) و (Brouaed,2015) في تعريفهم ان الذكاء الاستراتيجي يتوقف على جمع المعلومات التي تمكن القائد من اتخاذ القرارات والانشطة المطلوبة في التوقيت المناسب، وعلى تركيز القائد في صنع واتخاذ القرارات، كما ان الذكاء الاستراتيجي هو عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تساعد صناع القرار في الحصول على المعرفة التي تدعمهم في اتخاذ القرارات من خلال المسح البيئي للمنظمة ومن ثم تحليل المعلومات والقدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية.^{(١٧) (١٨)}

وعرفه (Simon,2013) بأنه عملية منهجية مستمرة لإنتاج الذكاء ذو القيمة الاستراتيجية وذلك لإتخاذ القرارات طويلة المدى من أجل تحسين خدمة العملاء.^(١٩)

مما سبق يمكن للباحثة ان تعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه "عملية منهجية مستمرة للبحث عن المعلومات الصحيحة وجمعها والعمل على إيصالها إلى الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب لإتخاذ القرار الأمثل والتنبؤ المستقبلي من خلال (الاستشراف والرؤية الاستراتيجية المستقبلية وتحفيز العاملين) والذي يجنب الشركة الوقوع في المخاطر والمشكلات والأزمات".

إن الذكاء الاستراتيجي وبصفة أكثر تحديدا متصل بصنع القرار الاستراتيجي في الشركات الكبيرة والتحالف الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والاستشارات الاستراتيجية والتخطيط والاستخبارات الأمنية القوية حيث إنه مصمم خصيصا للممكن من إتخاذ القرار المناسب لصناعة السياسات على المدى البعيد وهناك عدة تطبيقات للذكاء الاستراتيجي يوضحها الشكل الآتي: (٣٠)



Source: McDowell, Don, "Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers, and user", United states of America, Scarecrow press, Inc., 2009, p.(14).

شكل رقم (٣)
تطبيقات الذكاء الاستراتيجي

ب. عناصر الذكاء الاستراتيجي :

تعتبر أبرز عناصر الذكاء الاستراتيجي حسب تصنيف (Maccoby) هي (الاستشراف وتفكير النظم والرؤية المستقبلية والدفاعية القدرة على تحفيز العاملين والشراكة) حيث إن هذه العناصر مترابطة مع بعضها البعض وتساعد إدارة الشركة وقادتها في التكيف بالمستقبل وتحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، فضلا عن زيادة ولاء العاملين للشركة والدفاعهم لتحقيق أفضل النتائج للارتقاء بها، كذلك لها دور كبير في توضيح كثير من الصور المبهمة لقادة أو مدراء الشركات عند إتخاذ القرار الأمثل. (٣١) وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد كما يلي:

١. الاستشراف Foresight :

يعد الاستشراف هو الذي ينسق القدرات العقلية للقادة ويمنحهم رؤية وإبداعا وشجرا بقضايا السوق والمنافسين، وهو ما يعد أمرا مهما في صناعتهم للقرارات بصدد تلك القضايا،

كما يوسع أفاق تحليلهم لها، وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة لكل منظمة على حدة، مع فهم أكبر للقضايا الاستراتيجية البعيدة الأمد، وتطوير وجهات نظر جديدة بصدد ما، وبما يجعل الاستشراف بعقد الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة. (٣٣)

٢ . تفكير النظم System Thinking :

يعتبر مدخل تفكير النظم منهجاً قديماً أعيد اكتشافه كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة وهو يعني دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام وبالشكل الذي يحقق قيمة مضافة للشركة. (٣٤)

٣ . الرؤية الاستراتيجية المستقبلية :

تعد فلسفة المنظمة هي التي تجسد تصور مديريها في صيغة تعابير واضحة حيث تعد دلالة ثقافة المنظمة هي الترجمة للتصور الفلسفي لمديري المنظمة وأسلوب تفكيرهم وروح المبادرة لديهم. (٣٥)

٤ . الدافعية Motivation :

تعتبر الدافعية حالة داخلية جسمية أو نفسية تدفع الأفراد نحو اتباع سلوك معين في ظروف معينة وتوجههم نحو إشباع حاجة أو هدف محدد، أي أنها قوة محرّكة ومنتشّطة وموجهة في وقت واحد .

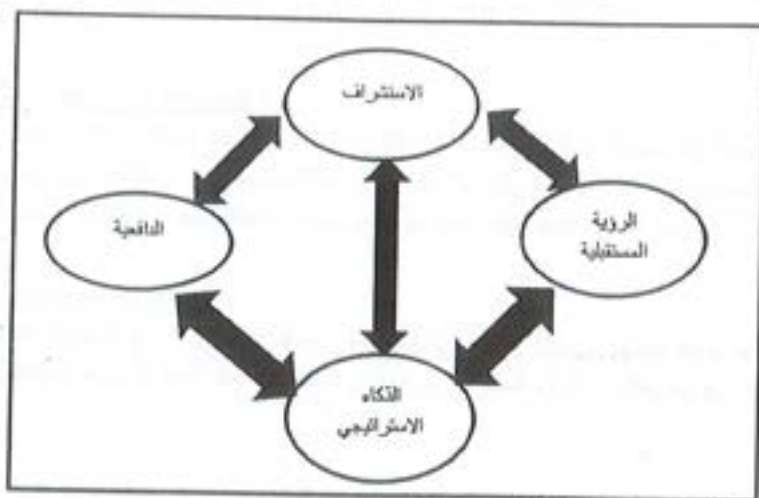
الدافع ← يحرك ← يوجه ← يحقق الهدف ← الشعور بالرضا

٥ . الشراكة Partnership :

تعكس الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إقامة تحالفات استراتيجية لذلك غالباً ما يبحث القادة الانكباء استراتيجياً عن الشركاء الذين يضيفون قيمة للشركة ورؤيتها وليس فقط زيادة حجم الشركة ولهذا فقط قامت شركة مايكروسوفت بـ (1500) تحالف استراتيجي والسبب في هذا لكم الهائل من التحالفات التي قامت بها شركة مايكروسوفت هو إدراك قادة الشركة الانكباء استراتيجياً في هذه الشركة أنهم لا يستطيعون تحقيق رؤية شركتهم بمفردهم وأنهم يكونون أقوى مع من يكملهم من الأشخاص أو الشركات الأخرى لمساعدتهم في إحراز النجاح الاستراتيجي وتحقيق الأهداف. (٣٦)

وانتقلت لدراسة الحالية مع تصنيف (Maccoby) في الاعتماد على بعض ابعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة في (الاستشراف، والرؤية الاستراتيجية المستقبلية، التحفيز والدافعية) وسوف تعتمد الدراسة على ثلاث ابعاد اساسية للذكاء (الاستشراف- الرؤية الاستراتيجية المستقبلية- تحفيز العاملين)

ترى الباحثة أن عناصر الذكاء الاستراتيجي هي متكاملة ومتداخلة مع بعضها البعض كسلسلة يكمل بعضها الآخر لذلك يمكن أن نوضحها بالشكل الآتي :



المصدر: من إعداد الباحثة

شكل رقم (٤)

عناصر الذكاء الاستراتيجي كسلسلة متكاملة

ج. أهمية الذكاء الاستراتيجي:

ويمكن توضيح أهمية الذكاء الاستراتيجي على النحو الآتي:

١. يهيئ الذكاء الاستراتيجي القادة لكي يفهموا السياق الذي يعملون فيه والعمل للصالح العام، فالقادة قد يكونوا فاعلين في سياق محدد ولكن ليس في سياق آخر.
٢. يعّد الذكاء الاستراتيجي جزءاً من ثقافة المنظمة، وإذ يعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما يهيئ المعلومات لعموم أقسام المنظمة، ويمكن إدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصورتهم إزاء المستقبل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات^(٣٦).
٣. موقفاً تنافسياً متقدماً فهاجساً بالأخريين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة (المسؤولين في الإدارات المختلفة والمرووسين) للعمل بصورة مشتركة ومقاطعة على توفير الإمكانيات المناسبة (المشاركة الوجدانية والفعلية في العمل، والمعلومات والأجهزة والمعدات وغيرها) باتجاه تدعيم ما تصبو إليه الشركة في حاضرها ومستقبلها^(٣٧).
٤. تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين، ومعرفة استراتيجياتهم الحالية، والوعي بافتراضاتهم وقدراتهم ونوع استجاباتهم.

٥. للدكاء الاستراتيجي دور فاعل في نجاح صياغة سياسة الإبداع واعتماده لتقنيات منطوية في تقييمها وإيجاد منهجيات جديدة في مجابهة ما يعترضها من مشكلات وتكوين رؤية بصندها (٣٨).

٦. توفير آليات لمواجهة التحديات المتزايدة التي تعيشها الشركات مثل تغير العقول في عصر المعلومات، والقلق الاستراتيجي إزاء ظواهر التنافس بين أقسام المنظمة، أو عدم التوافق بين رؤساء الشركة في آرائهم. (٣٩)

ثانياً: المناخ التنظيمي الداعم

١. مفهوم المناخ التنظيمي

١- يعرفه (Wangombe,2014) بأنه يتكون من الخصائص التي تميز الشركة عن غيرها، ويساعد على التحكم في تصرفات العاملين داخل المنظمة، ويتفق معه (جناد الرب ٢٠١٣) حيث عرف المناخ التنظيمي بأنه البيئة الداخلية للعمل التي تؤثر على سلوكيات العاملين في الشركة وتميز الشركة عن غيرها من الشركات (٤٠).

٢- ويرى (Sen&Elmas,2015) (٤١) بأنه إجمالي الدعم المدرك الذي يحصل عليه الزملاء من زملائهم والإدارات الأخرى والمشرفين الذين يؤمنون بمساعدة مروضهم على أداء المهام بنجاح

٣- ويرى (Hughes) (٤٢) أن المناخ التنظيمي الداعم هو رؤية العمال لقادتهم الذين يوفرون بيئة من التعاون والدعم في عملهم لانتجاز أهداف المنظمة.

مما سبق نرى الباحثة أن المناخ التنظيمي الداعم هو الذي يوفر كافة المزايا والخصائص التي يحصل عليها الموظفون داخل بيئة العمل ومن خلالها يتمكنوا من أداء عملهم بكفاءة وفاعلية وهذه الخصائص تتمثل في (دعم المديرين- الدعم التنظيمي المدرك - دعم الزملاء) .

ب. أبعاد المناخ التنظيمي الداعم

١- الدعم التنظيمي المدرك :

يرى (Kurtessis,2017) (٤٣) أن نظرية الدعم التنظيمي المدرك قائمة على وضع الموظفين تصورا عام بشأن مدى تقدير المنظمة لمساهماتهم ونتائج أعمالهم واهتمامها برقايتهم، ولذلك حازت هذه النظرية على اهتمام كبير نظرا للنتائج المترتبة على تقييم العلاقة بين الموظف والمنظمة من وجهة نظر الموظف فعندما يشعر الموظف بأن المنظمة تدعمه فيؤدي ذلك إلى زيادة الحالة الإيجابية تجاه المنظمة.

٢- دعم المديرين:

فيرى (Tang,y.y Tsaur,2016)^(١١) ان إداء الموظفين هو نتاج لراحتهم للدعم الذي يحصلون عليه لاداء عملهم بشكل مناسب والدافع لرفع مستوى الأداء. فالموظفين الذين يدركون ان الادارة العليا تقدر قيمة مساهمتهم ويهتمون برغبتهم في العمل مما يزيد من تأثيرهم الايجابي في مكان العمل.

٣- دعم الزملاء:

علي المديرين ان يتفهموا اهمية نهضة المناخ التنظيمي الايجابي ويضعوا اطار لجذب مزايا المناخ التنظيمي الايجابي، فالمدير الجيد هو من يخفف القلق لدي المرؤسين ويخلق شعور من الامان والثقة من خلال التواصل واقعياً معهم والتركيز علي العمل بروح الفريق في الاهداف المهمة وكل هذه الاجراءات تشعر الموظفين بالارتباط بوظيفتهم وتزيد من ارتباطهم بالتنظيم الاكبر.

ج.العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي الداعم

حدد(Krishnan&Mary,2012)^(١٢) اربعة عوامل تؤثر علي مستوى المناخ التنظيمي الداعم وهي:

١- دعم فرص الترفي الوظيفي: لتحقيق الذات وتطوير القدرات وتلبية احتياجات النمو مطلب يسعى لتحقيقه كل موظف ،ولذلك فان دور إدارة الموارد البشرية ذو صلة وثيقة بالدعم التنظيمي المدرك من خلال الفرص التطويرية التي تلبي احتياجات النمو الوظيفي.

٢- دعم العمل: ويرتبط بالدعم الاجتماعي وهي الاجراءات التنظيمية التي تزيد من إدراك الفرد واعتقاده ان المنظمة سوف تقدم له التعاطف والمساعدة المادية للتعامل مع المواقف الصعبة في العمل.

٣- تبادل القائد-العضو : فالعلاقة بين القائد والاعضاء تؤثر علي أداء الفرد،وتؤثر علاقة الفرد بالمنظمة، فالقيادة التبادلية تظهر تأثيراً قوياً علي الدعم المدرك .

٤- الرضا عن الاجر والمكافآت: يعد الاجر وكذلك المكافآت مؤشراً علي تقدير المنظمة، لإسهامات الموظف تجاهها، والموظف يفسرها علي أنها تقييم له من قبل منظمته.

وفيما يلي تعرض الباحثة تجربة احدى الشركات في مجال الذكاء الاستراتيجي

• تجربة شركة مايكروسوفت (Microsoft) :

تعد شركة مايكروسوفت من أكبر الشركات العالمية في مجال تقنيات الحاسوب تأسست في عام 1975، يقع المقر الرئيسي للشركة في ضاحية ريدمونت سيائل، واشنطن، الولايات المتحدة الامريكية، ويبلغ دخلها السنوي 44

مليار دولار، ويعمل بها 71,553 موظف في 102 دولة، تقوم بتطوير وترخيص مدى واسع من البرمجيات للأجهزة الحاسوب، اشتهرت الشركة بمعالج بيسك نظراً لجودته وتسابق باقي الشركات لتزويد السوق بمعالجات بيسك مما خلق منافسة شديدة في السيطرة على السوق، كما تسعى الشركة إلى مواكبة التطورات والمحافظة على التميز ويعطي (وليام غينس) المدير التنفيذي لشركة مايكروسوفت الدليل على ذلك بقوله "في مجتمع بزوغ المعلومات أصبحت الموارد الطبيعية الحساسة هي الذكاء الإنساني، والمهارة، والقيادة، وفي كل منطقة من العالم وفرة منها، وهذا يعد بأن تكون المرحلة القادمة في التاريخ الإنساني ذات أهمية خاصة، مركزت التجربة على العديد من العناصر منها .

١- تمكين المرؤوسين، بهدف تعزيز قدرة الإدارة على بناء علاقات إيجابية مع العاملين، لينعكس ذلك بشكل إيجابي و متميز على الزبائن والإنتاج^(١٦)

٢- إعمال الخيال في الوصول إلى رؤية مستقبلية ناجحة، إذ يقول (بل جيتس) المدير التنفيذي للشركة: "إن أهم الأصول أو الموجودات المتاحة لدينا تكمن حقيقة في الخيال البشري فهو أعلى ما نملك وأهم ما لدينا من موجودات"^(١٧)

٣- يؤمن بيل جيتس مؤسس شركة ميكروسوفت بنمط التمكين والمشاركة لذلك أنشأ النظام الرقسي الذي يربط الأفراد لمشاركة الأفكار والعمل بسهولة، وهذا التقدم بدوره ساعد الشركة في الاستجابة للأسواق المتغيرة بفعالية.

٤- تحفيز العاملين بالشركة على الابتكار في المنتجات والعمليات وغيرها.

٥- استخدمت الشركة في بعض الأحيان القيادة الاستشارية، حيث يشتمل هذا المنخل على دعم الأفكار للعاملين داخل الفريق والذي بدوره يدعم الروح المعنوية لأعضاء الفريق ويشعرهم بأهمية أرائهم بالنسبة لعملية صنع القرار في المنظمة، وقد ساعد هذا في بناء علاقات أفضل مع المرؤوسين وتقديم مشاركتهم وتقديم التغذية العكسية لهم حول عملهم، فقد حفزهم ذلك داخلياً ومن ثم اعتادوا على تحقيق نتائج أفضل.

وواجهت الشركة العديد من الصعوبات عند تطبيق التجربة منها:

١- يواجه المديرين العديد من التحديات والضغوط لتحليل المواقف المختلفة قبل اتخاذ أي قرار، لذلك تلجأ الشركة إلى تكثيف جهودها في عملية جمع المعلومات التي تدعهم في صناعة قراراتهم وتمكنهم من الاضغاء للبيئة التي تعمل فيها الشركة.

٢- تحليل المعلومات بشكل صحيح مع مراعاة مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في بيئة عمل تمتاز بالتطور المتسارع إضافة لإشباع ميول ورغبات العملاء المتجددة وتفعيل وتنشيط قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع المتغيرات البيئية.

ثالثاً: العلاقة النظرية بين الذكاء الاستراتيجي والمناخ التنظيمي الداعم

من خلال الدراسات السابقة والاطار النظري للدراسة وتجربة شركة مايكروسوفت نظري الباحث العلاقة النظرية بين المتغيرين يمكن توضيحها كما يلي :



المصدر: من إعداد الباحث من خلال الدراسات السابقة.

شكل رقم (٥)

العلاقة النظرية بين المتغيرات

مما سبق يمكن للباحث استخلاص العلاقة كما يلي :

1- أن الذكاء الاستراتيجي له دوراً بارزاً في نجاح القائد في العمل، فإن الذكاء يمثل أهمية قصوى يساعد القيادة على بلوغ أرقى مستويات الأداء الوظيفي وذلك يتحقق من خلال زيادة الدعم من قبل الادارة العليا وايضاً من خلال زيادة الدعم بين الزملاء مما يؤدي تحقيق المناخ الداعم.

٢- كما أن الذكاء الإستراتيجي يزود القيادة بمزيد من المرونة والقدرة للتغيرات التي تحدث داخل البيئة المحيطة به.

٣- الاهتمام بالعاملين والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيعهم على تبادل الاتصال مع القائد والاهتمام بمشاعرهم واحاسيسهم وحاجاتهم مما يؤدي الي دعم المناخ التنظيمي للشركة.

٤- يميل القائد الاستراتيجي إلى امتلاك روح التعاون أي التركيز على العلاقات مع العاملين. من خلال الاطار النظري والدراسات السابقة للدراسة تري الباحثة ان القائد الاستراتيجي حتي يمكنه خلق المناخ الابجائي لفريق العمل داخل المنظمات يجب ان يتمتع بالعديد من المهارات وهي:

١- فهم الانماط السلوكية لمختلف العاملين ويمكنه ذلك من خلال رؤيته المستقبلية.

٢- دفع العاملين من خلال المدح والشكر والتقدير ويمكنه تحقيق ذلك من خلال بعد التحفيز والدافعية لان ذلك يشجع علي تماسك الفريق.

٣- الاستماع والاتصال الجيد بين الزملاء ويمكنه تحقيق ذلك من خلال البعد المرتبط بدعم الادارة العليا بصفة مستمرة.

٤- استخدام الاساليب المختلفة لحل المشكلات والافتقار بدلاً من توجيه النقد وذلك يعتبر من أهم الصفات التي يتمتع بها القائد الاستراتيجي وتهيئة بيئة داعمة للفراد.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: أساليب جمع البيانات

أ- المصادر الثانوية: يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى التقارير والنشرات الأخرى التي تصدر عن الشركات محل الدراسة.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة الأخرى خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٤-٢٠١٧.

ب- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية المصرية من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

- ١- قائمة الاستقصاء: لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين حول موضوع الدراسة، وتم إعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت إلى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:
- الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء الخاص بالذكاء الاستراتيجي ويتكون من (٣٥) فقرة.
- الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء المتعلق بالمناخ التنظيمي الداعم ويتكون من (٢٥) فقرة.
- ٢- المقابلات الشخصية: اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضا وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.
- ٣- الدراسة التحليلية: تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين (الإدارة العليا والوسطى والإدارة التنفيذية) بالشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية المصرية ، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٣١٧٢١ مفرد، للعام ٢٠١٧.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تقتصر الدراسة على عينة من العاملين في (الإدارة العليا والوسطى والإدارة التنفيذية) بالشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية المصرية ، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٣٧٩ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.
وتم استرداد ٣٠٤ قائمة من الاستبيانات الموجهة للعاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية المصرية أي بنسبة استرداد بلغت ٨٠.٢١%.

جدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة ونسب الاستجابة

نسبة الاستجابة	الاستجابات الصحيحة	عينة الدراسة	عدد مفردات مجتمع الدراسة
٨٠.٢١%	٣٠٤	٣٧٩	٣١٧٢١

المصريين إعداد الباحثة

رابعاً: معاملات الصدق والثبات:

يبين من الجدول التالي أن درجة معامل الثبات لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٦٨٣ - ٠.٨١٨) وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥%) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة.

جدول رقم (٥)

نتائج معامل الصدق والثبات لأبعاد قائمة الاستبيان

المعيار	معامل الثبات	معامل الصدق
النكاه الاستراتيجي	٠,٦٨٣	٠,٨٢٦
المناخ التنظيمي الداعم	٠,٨١٨	٠,٩٠٤
جميع فقرات الاستبيان	٠,٧٥٤	٠,٨٦٨

المصدر: من إعداد الباحثة

يبين من الجدول السابق أن معامل الصدق لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة هي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥%) كما أن درجة معامل الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٨٢٦ - ٠.٩٠٤) كما تعتبر درجة معامل الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان ككل مرتفعة وهذا يعني أن مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل أبعاد النكاه الاستراتيجي:

١. تحليل فقرات الاستشراف

جدول رقم (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الاستشراف

رقم	الفقرة	متوسط حسابي	انحراف معياري	الأهمية النسبية
١	تحرص إدارة الشركة على استقراء المستقبل عند تطوير استراتيجياتها في المدى البعيد.	3.19	1.01	63.81
٢	تعمل إدارة الشركة على استثمار الفرص بشكل مناسب لتحقيق أهدافها.	3.31	1.11	66.18
٣	تتابع إدارة الشركة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.	3.69	1.03	73.47
٤	تتوفر لدى إدارة الشركة على توقع أوقات التغيرات في المسار الاستراتيجي للشركة.	3.56	1.09	71.11
٥	تحرص إدارة الشركة على الاستفادة من الخبرات والمساهمات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.	2.97	1.08	59.14
٦	تمتلك إدارة الشركة القدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة.	3.08	1.02	61.21
٧	تهتم إدارة الشركة باتخاذ القرارات بناء على استقراء تحفيدي دقيق للمستقبل.	3.44	1.06	68.65
	المتوسط العام	٣,٢٤	١,٠٦	٦٥,٤٤

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستشراف جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٢) وبانحراف معياري (١.٠٦) ، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (تتابع إدارة الشركة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٩) وبانحراف معياري (١.٠٣)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (تحرص إدارة الشركة على الاستفادة من الخبرات والامكانيات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٧) وبانحراف معياري (١.٠٨).

٢. تحليل فقرات الرؤية الاستراتيجية المستقبلية

جدول رقم (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الرؤية الاستراتيجية المستقبلية

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تمتلك إدارة الشركة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	3.44	0.48	68.82	1
٢.	تستخدم الإدارة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق أهداف الشركة.	3.13	0.46	62.78	4
٣.	تتسم قرارات الإدارة بشكل تام مع رؤية الشركة الاستراتيجية.	3.21	0.47	64.17	3
٤.	تحول الإدارة الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الشركة وأهدافها.	3.34	0.41	66.72	2
٥.	تعمل الإدارة على إقناع العاملين في الشركة وتحفيزهم على تحقيق رؤيتها الاستراتيجية	3.08	0.44	61.63	5
٦.	تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثالية التي تسعى الشركة للوصول إليها	3.01	0.51	60.15	6
٧.	تهتم إدارة الشركة بمشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية الاستراتيجية	2.92	0.49	58.47	7
	المتوسط الحسابي	3.21	0.47	64.17	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات الرؤية الاستراتيجية المستقبلية جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٦) وبانحراف معياري (٠.٤٦)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تمتلك إدارة الشركة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٤) وبانحراف معياري (٠.٤٨)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تهتم إدارة الشركة بمشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية الاستراتيجية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٢) وبانحراف معياري (٠.٤٩).

٣. تحليل فقرات التحفيز والدافعية:

جدول رقم (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التحفيز والدافعية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	68.14	1.02	3.41	تمتلك إدارة الشركة القدرة على دفع العاملين لتنفيذ قراراتها الاستراتيجية.
3	65.01	1.06	3.25	تعمل إدارة الشركة على إثارة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.
6	60.15	1.03	3.06	تمتلك إدارة الشركة نظام للحوافز يعمل على تحسين الأداء الاستراتيجي.
1	70.88	1.07	3.53	تشجع إدارة الشركة العاملين على العمل كفريق واحد.
7	56.92	1.01	2.84	تعمل إدارة الشركة على توفير مناخ ملائم يساعد العاملين على زيادة مستوى الكفاءة لديهم.
5	61.94	1.08	3.09	تحت إدارة الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
4	63.01	1.05	3.15	تولي إدارة الشركة أهمية كبيرة للتقليل من الحالة النفسية الناجمة عن شعور العاملين بالفشل.
المتوسط العام				

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات التحفيز والدافعية جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٩) وانحراف معياري (١.٠٥)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (تشجع إدارة الشركة العاملين على العمل كفريق واحد) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٣) وانحراف معياري (١.٠٧)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تعمل إدارة الشركة على توفير مناخ ملائم يساعد العاملين على زيادة مستوى الكفاءة لديهم) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٨٤) وانحراف معياري (١.٠١).

ب. تحليل أبعاد المناخ التنظيمي الداعم :

١. تحليل فقرات الدعم التنظيمي المدرك

جدول رقم (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الدعم التنظيمي المدرك

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب ب
١.	تقدر الشركة نجاح الموظف في تحقيق الأهداف الوظيفية وتكافئ عليه	3.16	1.07	63.23	٧
٢.	الشركة مستعدة لتقديم كافة أنواع المساعدة لي	3.76	0.74	75.21	٥
٣.	تهتم الشركة بالمقترحات التي يتقدم بها العاملون	4.15	0.61	82.92	٢
٤.	تتيح الشركة لنا المعلومات الكافية عما يحدث فيها	4.06	0.52	81.15	٣
٥.	لدي المعلومات التي احتاجها للقيام بوظيفتي بالفضل صورة ممكنة	3.97	0.54	79.38	٤
٦.	لدي المرونة التي تمكنني من أداء عملي بجداب مسئولياتي الشخصية بصورة جيدة.	3.51	0.62	70.21	٦
٧.	يفوض المدير في بعض حالات الضرورة بعض صلاحياته لأحد الموظفين	4.41	0.82	88.23	١
	المتوسط العام	٣.٨٦	٠.٧١	٧٧.١٢	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات الدعم التنظيمي المدرك جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٦) وبانحراف معياري (٠.٧١)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (يفوض المدير في بعض حالات الضرورة بعض صلاحياته لأحد الموظفين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٤١) وبانحراف معياري (٠.٨٢)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تقدر الشركة نجاح الموظف في تحقيق الأهداف الوظيفية وتكافئ عليه) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٦) وبانحراف معياري (١.٠٧).

٢. تحليل فقرات دعم المديرين

جدول رقم (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات دعم المديرين

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	يتحمل المدير مسؤولياته ولا يلقى التوم على الآخرين	3.68	0.76	73.54	٤
٢	مديري يشجعني على التميز في أداء عملي	4.47	0.72	89.38	١
٣	مديري يشعري بالثقة إذا ما كان هناك أي مخاوف تتعلق بالعمل	3.97	0.54	79.38	٣
٤	يسهل على التواصل مع مديري عند الحاجة	4.17	0.54	83.33	٢
٥	مديري يتخذ إجراءات جادة بشأن الأفكار والمقترحات الجديدة التي يقدمها الموظفون	3.41	0.75	68.23	٥
	المتوسط العام	3.94	0.66	78.77	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات دعم المديرين جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٦٦)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (مديري يشجعني على التميز في أداء عملي) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٤٧) وانحراف معياري (٠.٧٢)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (مديري يتخذ إجراءات جادة بشأن الأفكار والمقترحات الجديدة التي يقدمها الموظفون) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (٠.٧٥).

٣. تحليل فقرات دعم الزملاء

جدول رقم (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات دعم الزملاء

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	احتفظ أنا وزملائي بعلاقات جيدة مع رؤسائنا في العمل	4.74	0.44	94.79	١
٢	بالعقل زملائي أي عمل جيد نقوم به ويشكرون به	3.31	0.46	66.25	٦
٣	زملائي في العمل يشكرون اهتمامهم برأيي في العمل	4.66	0.48	93.13	٢
٤	تعلمون مع زملائي في إنجاز أعمالهم	4.44	0.52	88.85	٤
٥	يهتم زملائي لأدائهم العام في العمل	3.36	0.68	67.19	٥
٦	يوجد تنسيق وتعاون بين زملاء في الإدارات المختلفة	4.69	0.50	93.75	٣
٧	تتبادل الإدارات المعلومات مع بعضها في الوقت المناسب	3.07	0.45	61.42	٧
	المتوسط العام	4.04	0.49	8٠.٧٢	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على جميع الفقرات دعم الزملاء جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٤٨)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص (احتفظ أنا وزملائي بعلاقات جيدة مع رؤسائنا في العمل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٧٤) وانحراف معياري (٠.٤٤)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تتبادل الإدارات المعلومات مع بعضها في الوقت المناسب) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٧) وانحراف معياري (٠.٤٥).

سادساً: اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

ينص الفرض الرئيسي الأول للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه:
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين المناخ التنظيمي الداعم في شركات الكيماويات.

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى ثلاث فروض الفرعية:

ولاختبار هذه الفروض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٢)

معاملات الارتباط والتحديد والانحدار

المتغير التابع	معامل الارتباط	المعنوية	معامل التحديد	معامل التحديد المتغير	خطأ المعنوي	R ²	خطأ المعنوي	معامل الارتباط	أبعاد	المتغير التابع
الاستشراف	٠,٧٨٢	٠,٠٠	٠,٧٨٢	٠,٦١٢	٠,١٢٢	٠,٧٢٩	٠,٠٩٤	٠,٧٨٢	١٣,٠٤٧	الدعم التنظيمي
الاستشراف	٠,٨٤٧	٠,٠٠	٠,٧١٧	٠,٧١٥	٠,٧٦٦	٠,٧١٧	٠,٧١٥	٠,٧٦٦	٠,٢١٧	الدعم المعنوي
الاستشراف	٠,٩٠٤	٠,٠٠	٠,٨١٧	٠,٨١٤	٠,٦٦٩	٠,٨١٧	٠,٨١٤	٠,٦٦٩	٠,٨١٧	الذكاء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال التحليل الإحصائي

١- بقسبة لاختبار الفرض الفرعي الأول:

والذي ينص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين الدعم التنظيمي المدرك في شركات الكيماويات".

نستنتج من الجدول السابق ما يلي:-

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف و الدعم التنظيمي المدرك.
- كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف و الدعم التنظيمي المدرك.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن الاستشراف يؤثر في الدعم التنظيمي المدرك بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل إلى أنه:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين الدعم التنظيمي المدرك.

٢- بالنسبة لاختبار الفرض الفرعي الثاني:

والذي ينص علي "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين دعم المديرين".

- نستنتج من الجدول السابق ما يلي:

• كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف ودعم المديرين.

• كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف ودعم المديرين.

• كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

• قيم معامل Beta تشير إلى أن الاستشراف يؤثر في دعم المديرين بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي إنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين دعم المديرين.

٣- بالنسبة لاختبار الفرض الفرعي الثالث:

والذي ينص علي "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين دعم الزملاء".

نستنتج من الجدول السابق ما يلي:

• كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف ودعم الزملاء.

• كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف ودعم الزملاء.

• كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

• قيم معامل Beta تشير إلى أن الاستشراف يؤثر في دعم الزملاء بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين دعم الزملاء.

٢- اختبار الفرض الرئيسي الثاني للدراسة:

ينص الفرض الرئيسي الثاني للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه:
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين المناخ التنظيمي الداعم .

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية كما يلي:
ولاختبار هذه الفروض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٢)

معاملات الارتباط والتحديد والانحدار

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعكوف	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد المعكوف	معامل التحديد	المعلومية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الذكاء الاستراتيجي المستقبلي	٠,٨٢٩	٠,٦٨٧	٠,٦٨٧	٠,٥٢١	١,٦٨١	٠,٦٨٧	٠,٦٨٧	٠,٠٠٠	٠,٨٢٩	الرؤية الاستراتيجية المستقبلي
دعم المستوى	٠,٤٨٢	٠,٢٥٥	٠,٢٥٥	٠,٤٨٧	١,٦٦١	٠,٢٥٥	٠,٢٥٥	٠,٠٠٠	٠,٤٨٢	الرؤية الاستراتيجية المستقبلي
دعم المرددة	٠,٣٣٦	٠,٢١٢	٠,٢١٢	٠,٤١٢	١,٣٣٦	٠,٢١٢	٠,٢١٢	٠,٠٠٠	٠,٣٣٦	الرؤية الاستراتيجية المستقبلي

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال التحليل الإحصائي

١- بالنسبة لاختبار الفرض الفرعي الأول:

والذي ينص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين الدعم التنظيمي المدرك"

نستنتج من الجدول السابق ما يلي:

• كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠,٠٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية المستقبلية و الدعم التنظيمي المدرك.

• كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية المستقبلية والدعم التنظيمي المدرك.

• كانت قيمة مستوى المعلومية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠,٠٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

• قيم معامل Beta تشير إلى أن الرؤية الاستراتيجية المستقبلية تؤثر في الدعم التنظيمي المدرك بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصنفة.
مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين الدعم التنظيمي المدرك.

١- بالنسبة لاختبار أثر فرض الفرعي الثاني:

والذي ينص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين دعم المديرين".

نستنتج من الجدول السابق ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية المستقبلية و دعم المديرين.
- كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية المستقبلية ودعم المديرين.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن الرؤية الاستراتيجية المستقبلية تؤثر في دعم المديرين بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي إنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين دعم المديرين.

٢- بالنسبة لاختبار الفرض الفرعي الثالث:

والذي ينص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين دعم الزملاء".

ونستنتج من الجدول السابق ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية المستقبلية ودعم الزملاء.
- كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية المستقبلية ودعم الزملاء.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن الرؤية المستقبلية تؤثر في دعم الزملاء بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على
تحسين دعم الزملاء.

- اختبار الفرض الرئيسي الثالث للدراسة:

يلخص الفرض الرئيسي الثالث للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه:
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين
المنافس التنظيمي الداعم .

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى ثلاث فروض فرعية هي كالآتي:
ولاختبار هذه الفروض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٤)

معاملات الارتباط والتحديد والاتحاد

المتغير التابع	المتغير الاستراتيجي	المتغير الدافعية	المتغير التحفيزي	المتغير التحفيزي	المتغير التحفيزي	المتغير التحفيزي	المتغير التحفيزي	المتغير التحفيزي	المتغير التحفيزي	المتغير التحفيزي
المتغير التحفيزي	٠.٤٤٣	٠.٤٧٥	٠.٤١٧	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣
المتغير الدافعية	٠.٤٧٥	٠.٤٧٥	٠.٤١٧	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣
المتغير التحفيزي	٠.٤١٧	٠.٤١٧	٠.٤١٧	٠.٤١٧	٠.٤١٧	٠.٤١٧	٠.٤١٧	٠.٤١٧	٠.٤١٧	٠.٤١٧
المتغير التحفيزي	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣
المتغير التحفيزي	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣	٠.٤٤٣

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال التحليل الإحصائي

١ - بالنسبة لاختبار الفرض الفرعي الأول:

والذي ينص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والدافعية كأحد أبعاد الذكاء
الاستراتيجي على تحسين الدعم التنظيمي المدرك."

ونستنتج من الجدول السابق ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الاتحاد أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والدافعية و الدعم التنظيمي المدرك.
- كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والدافعية والدعم التنظيمي المدرك.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الاتحاد ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.

• قيم معامل Beta تشير إلى أن التحفيز والدافعية يؤثر في الدعم التنظيمي المدرك بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

• مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين الدعم التنظيمي المدرك.

٢- بالنسبة لاختبار الفرض الفرعي الثاني:

والذي ينص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين دعم المديرين".

ونستنتج من الجدول السابق ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والدافعية و دعم المديرين.
- كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والدافعية ودعم المديرين.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعضاء على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن التحفيز والدافعية يؤثر في دعم المديرين بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

• مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي إنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين دعم المديرين.

٣- بالنسبة لاختبار الفرض الفرعي الثالث:

والذي ينص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين دعم الزملاء".

ونستنتج من الجدول السابق ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار ضعيف جداً مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والدافعية ودعم الزملاء.
 - كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أكبر من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥.
 - قيم معامل Beta تشير إلى أن التحفيز والدافعية لا يؤثر في دعم الزملاء.
- مما سبق يمكن للباحثة قبول الفرض العدمي أي أنه:
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين دعم الزملاء

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج اختبارات الفروض:

أظهرت نتائج اختبارات الفروض عدة نتائج يمكن عرضها في الجدول التالي :

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار فروض الدراسة

م	الفروض	النتيجة
الفرض الرئيس الأول	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين المناخ التنظيمي الداعم في شركات الكيماويات في مصر.	ثبت عدم صحته
الفرض الأول	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشراف على تحسين الدعم التنظيمي المدرك في شركات الكيماويات في مصر.	ثبت عدم صحته
الفرض الثاني	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشراف على تحسين دعم المديرين في شركات الكيماويات في مصر.	ثبت عدم صحته
الفرض الثالث	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشراف على تحسين دعم الزملاء في شركات الكيماويات في مصر.	ثبت عدم صحته
الفرض الرئيس الثاني	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين المناخ التنظيمي الداعم في شركات الكيماويات في مصر.	ثبت عدم صحته
الفرض الأول	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية المستقبلية على تحسين الدعم التنظيمي المدرك في شركات الكيماويات في مصر.	ثبت عدم صحته
الفرض الثاني	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية المستقبلية على تحسين دعم المديرين في شركات الكيماويات في مصر.	ثبت عدم صحته
الفرض الثالث	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية المستقبلية على تحسين دعم الزملاء في شركات الكيماويات في مصر.	ثبت عدم صحته
الفرض الرئيس الثالث	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعزيز والدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين المناخ التنظيمي الداعم في شركات الكيماويات في مصر.	ثبت عدم صحته جزئياً
الفرض الأول	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعزيز والدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين الدعم التنظيمي المدرك في شركات الكيماويات في مصر.	ثبت عدم صحته
الفرض الثاني	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعزيز والدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين دعم المديرين في شركات الكيماويات في مصر.	ثبت عدم صحته
الفرض الثالث	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعزيز والدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين دعم الزملاء في شركات الكيماويات في مصر.	ثبت عدم صحته

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانياً: نتائج تحقيق الأهداف:

جدول رقم (١٦)

أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الأول	-التعرف على مدى الإهتمام بالذكاء الإستراتيجي ومعرفة أهم المناخ التنظيمي الداعم في الشركات محل الدراسة	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي - الدراسة الاستطلاعية	تم تحقيقه
الثاني	-تحديد العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والمناخ التنظيمي الداعم .	الاطار النظري للدراسة - نتائج التحليل الوصفي للدراسة	تم تحقيقه
الثالث	-سعة أثر الذكاء الإستراتيجي على تحسين المناخ التنظيمي الداعم .	الاطار النظري للدراسة نتائج التحليل الوصفي للدراسة واختبار فروض الدراسة	تم تحقيقه
الرابع	-تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تلبي القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة والجهات ذات العلاقة بالمهتمين بهذا المجال.	توصيات الدراسة وخطة العمل المقترحة	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثاً: النتائج العامة:-

١. توصلت الدراسة إلى وجود دور هام للذكاء الاستراتيجي على تحسين المناخ التنظيمي الداعم لدى العاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية المصرية حيث تبين وجود علاقة وأثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على تحسين المناخ التنظيمي الداعم .
٢. أظهرت الدراسة أن إدارة الشركات لا تحرص بالشكل المناسب على الاستفادة من الخبرات والإمكانيات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.
٣. بينت الدراسة أن إدارة شركات لا تهتم بمشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية الاستراتيجية.
٤. بينت الدراسة أن إدارة الشركات لا تعمل على توفير مناخ ملائم يساعد العاملين على زيادة مستوى الكفاءة لديهم حيث لا تقوم بالتعرف على حاجات العاملين بصفة مستمرة وتلبية احتياجاتهم الوظيفية والشخصية.
٥. وجود علاقة ارتباط ضعيفة ما بين التحفيز والدافعية ودعم الزملاء مما يؤثر على المناخ الداعم للشركات.

رابعاً: التوصيات:

1. ضرورة الاهتمام بالدور الإيجابي للذكاء الاستراتيجي في تحسين المناخ التنظيمي الداعم لدى العاملين في الشركات التابعة للشركة لقابضة للصناعات الكيماوية المصرية لما له من أثر إيجابي على تحسين المناخ التنظيمي الداعم في الشركات محل الدراسة.
2. ضرورة تنمية القدرات العقلية وتحويل الرؤية الى واقع .
3. زيادة الاهتمام بتدريب العاملين بالبرامج التدريبية لجميع العاملين ،ويجب أن تتناسب البرامج مع احتياجات العاملين .
4. زيادة تمكين العاملين وذلك من خلال منحهم صلاحيات مختلفة وتشجيعهم مادياً ومعنوياً وذلك لتحسين مستوى الأداء.
5. ضرورة ان تهتم الشركة بتنمية ثقافة دعم المديرين لمؤسسيهم .
6. ضرورة ان تهتم الشركة بتنمية ثقافة دعم الزملاء لبعضهم البعض .

خامساً: خطة تنفيذ التوصيات:

جدول رقم (١٧)

خطة تنفيذ التوصيات

م	التوصية	جهة التنفيذ	آليات التطبيق	الأطار الزمني
١	ضرورة الاهتمام بالدور الإيجابي للذكاء الاستراتيجي في تحسين المناخ التنظيمي الداعم لدى العاملين في الشركات التابعة للشركة للقابضة للصناعات الكيماوية المصرية لما له من أثر إيجابي على تحسين المناخ التنظيمي الداعم في الشركات محل الدراسة.	- الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> أ- وضع رؤية مناسبة لتعزيز ثقافة الذكاء الاستراتيجي ب- وضع رسالة تشجع ثقافة الذكاء الاستراتيجي والادماج ج- دعم مناخ القرار بالمعلومات د- ضرورة الاهتمام بالدور الإيجابي لثقافة الذكاء الاستراتيجي في تحسين المناخ التنظيمي الداعم لدى العاملين في الشركات التابعة للشركة للقابضة للصناعات الكيماوية المصرية لما له من أثر إيجابي على تحسين المناخ التنظيمي الداعم في الشركات محل الدراسة.	من ٣ أشهر إلى ستة أشهر وأحياناً بصورة منتظمة
٢	ضرورة تنمية القدرات العقلية وتحويل الرؤية الى واقع .	الإدارة العليا - الوحدات الوسيطة - العاملين	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الاتصال بين الإدارة العليا - وضع معايير مناسبة لتقييم أداء 	بصورة مستمرة
٣	زيادة الاهتمام بتدريب العاملين بالبرامج التدريبية لجميع العاملين ،ويجب أن تتناسب البرامج مع احتياجات العاملين	مستوي الأقسام بدعم من الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد دورات بصورة مستمرة سواء داخلية أو خارجية 	بصورة مستمرة لمواكبة التطورات الحديثة
٤	زيادة تمكين العاملين وذلك من خلال منحهم صلاحيات مختلفة وتشجيعهم مادياً ومعنوياً وذلك لتحسين مستوى الأداء.	الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - الأقسام بالعاملين ومنحهم صلاحيات أكبر . 	بصورة مستمرة
٥	ضرورة ان تهتم الشركة بتنمية ثقافة دعم المديرين لمؤسسيهم .	الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - توافر الاحترام المتبادل بين الرئيس والمؤسسين - تنمية الاتصالات الإدارية لزيادة مشاركة العامل وتعزيز ثقته بنفسه. - مساعدة المؤسسين لمواجهة المشكلات الصعبة. 	من ١-٢ من أسابيع إلى ستة أشهر ثم الاستمرارية
٦	ضرورة ان تهتم الشركة بتنمية ثقافة دعم الزملاء لبعضهم البعض .	الإدارة العليا - الإدارة الوسيطة وجميع العاملين	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية ثقافة التعاون بين الزملاء وتشجيع وتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة. - التشجيع على بروح الفريق. - وضع معايير لتكاتف ودعم تعاون الزملاء وترتد عليهم. 	

المصدر: من إعداد الباحثة

المراجع طببقاً لأولوية عرضها في صحتن الدراسة:

- [1] Chan Chen, Samuel Aryee, "Administrative Delegation to Strategic Intelligence, Promote Creativity and Organizational loyalty", Academy of Management Journal, Vol. 5, No. 1, 2009, pp. 66- 81.
- [2] Ionica, Cristina, Eduard Leba, Lupu Lucian, " Strategic Intelligence and Administrative Excellence", Petrosani Economics Journal, Vol. 10, No. 4, 2010, pp. 125-144.
- [3] Jane. W., "Leveraging Organizational Excellence Performance Through Strategic Intelligence", International Management Journal, Vol. 3, No. 1, 2011, pp. 86-101.
- [4] Al-Araim Mohammed Fayal Saleh, "The Relationship between the Full Range of Leadership Styles and Employees' Strategic Intelligence in Civil Service Organizations: A Field Study of Omani Civil Service Managers", Thesis of Doctorate, Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, 2012.
- [5] Fook .Chan Yuen, Gurnam Kaur Sidhu, "Leadership Characteristics of An Excellent Principal in Malaysia", International Education Studies Journal, Vol. 2, No. 4, 2012, pp. 106-126.
- [6] Bon. Abdul, Esam Mustafa, "Impact of total Quality Management on Strategic Intelligence and Administrative Innovation in Service smes ", Journal of business Senietife Research, Vol. 19, No. 9, 2014, pp. 1162 – 1168.
- [7] Amraei, Firooz et al., (2015), " Explanation the Role of Strategic Intelligence in Decision Making", Science Road Journal, Vol. (3), No. (1), p.p. 43-57.
- (٨) الرواحنة، صباح عزات، (٢٠١٥)، "الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الإستراتيجي في شركة الاتصالات الأردنية (أورنج)", رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا.
- (٩) عبيد، مهتد عواد، (٢٠١٥)، "أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار" بحث تحليلي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة.
- (١٠) عطا، خالدية مصطفى، (٢٠١٥)، "الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الإستراتيجي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٤٣)، ص ٢٨٠-١.
- [11] Boikanyo, (2016): Investigating Strategic Intelligence as Management Tool in The Mining Industry, Thesis submitted for the degree Philosophies Doctor in Business Administration at the Potchefstroom Campus the North- West University, pp.1-236.
- [12] Zuhail Kuhl, Sefer Gumus, Apak Sudi, Hande Gumus, "Human Resources Management for Meeting Strategic Intelligence Requirement of Business", International Strategic Management Journal, Vol. 2, No. 1, 2017, pp. 794-808.
- (١٣) مديد، أحمد نواف، ٢٠١٧، "مور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي"، دراسة ميدانية مقارنة على القطاع الصحي في العراق، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- (١٤) الشيخ، بالكر مبارك عثمان، علي التاج محمد محمد، (٢٠١٨): أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٩، العدد ١٩، ص ٢٧٢ – ٢٩٤.
- (١٥) حصن، عبد المحسن أحمد حاجي، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠.
- [16] putter, L., (2010) Organizational climate and performance The relation between organizational climate and performance and an investigation of the

- antecedents of organizational climate. Graduate thesis Master of Science in Management of Techno dilift university of technology.
- (١٧) المسيبي، عبيد بن عبدالله. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية (جامعة المجمعة) - السعودية ، ٢٠١٥ .
- (١٨) لطفي، سنان محمد والجبار، سهير علي والهدى، سوزان محمد "المناخ التنظيمي وتمكين المعلمين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، مجلة البحث العلمي الريفية، مصر، المجلد ٢، العدد ١٥، ص ٤٥٥ - ٥١٦ .
- (19) wangombe, J. G., wambuti, T. W., kamu, A. w., (2014). The perceived Supervisor and oRgainzational Support organizational climate. *Journal of Humanities and Social Science*, 19 (3), 53-69.
- (20) Jain, K. K., Sandhu, M.S., & Goh, S. K. (2015). Organizational climate, trust and konwledge sharing: insights from Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, 9 (1), 54-77.
- (٢١) عبيده، ساسي محمود "العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية (غزة)، ٢٠١٦ .
- (22) Trinkner, R., tyler, T. R., & Goff, P. A. (2012). Justice from within: The relations between aprocedurally just oranoizational climate and police organizational efficiency, endorsement of democratic policing, and officency, endorsement of policy, and Law, 22 (2), 158.
- (٢٣) الدلاش، صفاء عبد الحميد عبد العزيز ، أثر المناخ التنظيمي الداعم على رأس المال النفسي دراسة تطبيقية على قطاع الدواء في مصر رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة- جامعة قناة السويس، ٢٠١٧ .
- (24) Don McDowell, "Strategic Intelligence: a handbook for practitioners, managers, and user", United states of America, Scarecrow press, Inc., 2009, p. 14.
- (25)Robert. W, "The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective", In ternational Journal of Management, Vol. 23, No.1, p. 7, 2006
- (26)Degenaro. Fahey, Klavans Fuld, "Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decision", 2015.
- (27)Johnson. Arik, "What is Competitive intelligence?", 2015.
- (28)Brouaed.F, "Strategic Scanning is Atool for Further Innovation in Canada", Statistics Canada Economic Journal, ,2015.
- (29)Simon .Western,. (2013). Leadership acritical text, 2th ed, SAGE publications, Inc, london.
- (30)McDowell, op-cit, p. 22.
- (31) Maccoboy. Michael, "Successful Leaders Employ strategic Intelligence", Technology Management Journal, Vol. 44, No. 30, 2010, p. 51.
- (32) Tuomo Kuosa, "Different approaches of pattern management and Strategic in telligence", Nanyang Technological University, Rajarantnam School of International Studies, Singapore, 2010, p. 458.
- (٣٣) أحمد صالح، الإدارة بالذكاءات: منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٠ .
- (34)Hean Ken, Thi Nguyen, N.G. Ping, "The Effect of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs", *Journal of Business Venturing*, Vol. 3, No. 5, 2017 .

- (35) J. Calof, S. Wright, "Competitive intelligence: a practitioner, academic and interdisciplinary perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 7, 2008.
- (36) Al- Zubi, H.A (2016), op cit, p2273.
- (37) عمران، تفضل عبد الوكدي ، (2015) ، مرجع سابق ، ص 1297.
- (38) جثير، سعدون حمود، والعبادي، هشام فوزي، والقيسي، بلال جاسم، (2013)، مرجع سبق ذكره، ص 371.
- (39) Ucakturk, Ahmet ,Ucakturk, Telay&Yavus, Halli (2012), Possibilities of Usage of Strategic Business Intelligence system Based on Databases in Agile Manufacturing, *Journal Social and Behavioral Sciences* , pp 234-241.
- (40) wangombe, J. G., wambuti, T. W., kamu, A. w., (2014). The perceived Supervisor and oRgainzational Support organizational climate. *Journal of Humanities and Social Science*, 19 (3), 53-69.
- (41) Sen, Y., Elmas, S., (2015). Effects of supportive organizational Climate and positive Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior, *European Journal of Business and Management*, 7 (26), 62-78.
- (42) Hughes, L. W., Avevy, J.B,m & Narman, S. M., (2008), A study of supportive climate, trust, engagement and orgaizational Commitment, *Journal of Business and Leadweship: Research. Practice and Teaching*, 4 (2), 51-59
- (43) Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., ford, M.T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evealuation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43 (6), 1854-1884.
- (44) Tang, Y.Y., Tsaur, SH. (2016). Supervisory support climate and service-oriented organizational citizenry behavior in hospitality, *international Journal of Contempoaray Hospitality Management*, 28 (10) 2331-2349.
- (45) Krishnan,J.,Mary,V.,(2012)Perceived organizational Support-An overview on its antecedents and consequences *international journal of multidisciplinary research*,vol.2,n04,p.6:9.
- (٤٦) EL-Tayeb, Ayyoub , (2016), "نبذة عن شركة مايكروسوفت العالمية".
<http://www.3ab9aarino.com/>
- (٤٧) ملحم، يحيى سليم، (٢٠٠٩)، "التمكين مفهوم اداري معاصر"، المنظمة العربية للتتمية الإدارية، الطبعة الثانية، ص ٦١.

الملاحق
قائمة الإستقصاء

السيد الفاضل والسيدة الفاضلة /

تعية طيبة وبعد

إن التقدم العلمي لا يمكن تنمية الا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية، وحيث انني اقوم بإجراء دراسة للتعرف علي أثر الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحسين المناخ التنظيمي الداعم لذلك فإن تعاونكم معي سيكون له الاثر في الحصول علي افضل النتائج. وأود أن حيط سيادتكم علما بأن كل ما تملون به من آراء أو بيانات سيكون موضع اهتمام الباحث ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وانني أشكر حسن تعاونكم معي، وأقدم لكم كل التحية والتقدير.

أولاً: الذكاء الاستراتيجي:

هو القدرة التي تمكن القائد من تكوين صورة شاملة عن مستقبل المنظمة ، والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها ، وتحفيز العاملين بما يمكنها من تحسين الاداء بصوره شامله.

الترتيب	المسألة	مواضع بشدة	مواضع متوسطة	شعب مواضع بشدة
الإستراتيجيات				
١	تحرس إدارة الشركة على استقراء المستقبل عند تطوير استراتيجياتها في المدى البعيد.			
٢	تعمل إدارة الشركة على استثمار الفرص بشكل مناسب لتحقيق أهدافها.			
٣	تتابع إدارة الشركة التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة.			
٤	تتوفر لدى إدارة الشركة على توقع أوقات التغييرات في المسار الاستراتيجي للشركة.			
٥	تحرس إدارة الشركة على الاستفادة من الخبرات والاستشارات الفنية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.			
٦	تمتلك إدارة الشركة القدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة.			
٧	تهتم إدارة الشركة بتفخا القرارات بناء على استقراء تطبيقي دقيق للمستقبل.			

الرؤية الاستراتيجية المستقبلية				
1				تمتلك إدارة الشركة رؤية ذات بعد شمولية تمتد من خلالها اتجاه الأعمار
2				تستلزم الإدارة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق أهداف الشركة
3				تتسجم قرارات الإدارة بشكل تام مع رؤية الشركة الاستراتيجية
4				تحول الإدارة الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الشركة وأهدافها
5				تعمل الإدارة على إقناع العاملين في الشركة وتحفيزهم على تحقيق رؤيتها الاستراتيجية
6				تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثالية التي تسعى الشركة للوصول إليها
7				تهتم إدارة الشركة بمشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية الاستراتيجية
التحليل والتقييم				
1				تمتلك إدارة الشركة القدرة على دفع العاملين لتتلقوا لزاماتها الاستراتيجية
2				تعمل إدارة الشركة على إثارة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات
3				تمتلك إدارة الشركة لنظام الحوافز يعمل على تحسين الأداء الاستراتيجي
4				تشجع إدارة الشركة العاملين على العمل ك فريق واحد
5				تعمل إدارة الشركة على توفير مناخ ملائم يساعد العاملين على زيادة مستوى الكفاءة لديهم
6				تحت إدارة الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية
7				تولي إدارة الشركة أهمية كبيرة للتفكير من العادة التقليدية الناتجة عن شعور العاملين بالشلل

ثانياً: المناخ التنظيمي الداعم:

ويمكن تعريف المناخ التنظيمي الداعم بأنه التصورات الجماعية للعاملين لسياسات ونظم العمل الداعمة، بالإضافة إلى ما يشعر به العامل من مساندة من مديره وزملائه في العمل والمطلوب إبداء رأيك بالنسبة لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع علامة (صح) أما الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

رقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	ليس حد ما	غير موافق	شعب
دعم التنظيمي العام						
١	تلك الشركة نجاح الموظف في تحقيق الأهداف الوظيفية وتكافئ عليه					
٢	الشركة مستعدة لتقديم كافة أنواع المساعدة لي					
٣	تهتم الشركة بالمقترحات التي يتقدم بها العنصرين					
٤	تتيح الشركة لنا المعلومات الكافية عما يحدث فيها					
٥	لدي المعلومات التي أحتاجها للقيام بوظيفتي بأفضل صورة ممكنة					
٦	لدي المرونة التي تمكنني من أداء عملي بجانب مسئولياتي الشخصية بصورة جيدة.					
٧	يلوئش المدير في بعض حالات الضرورة بعض عملياته لأحد الموظفين					
دعم المديرين						
١	يتحمل المدير مسئولياته ولا يلقى اللوم على الآخرين					
٢	مديري يشجعني على التنجز في أداء عملي					
٣	مديري يشعروني بالثقة إذا ما كان هناك أي مغايرة تتعلق بالعمل					
٤	يسهل على التواصل مع مديري عند الحاجة					
٥	مديري يتخذ إجراءات جادة بشأن الأفكار والمقترحات الجديدة التي يقدمها الموظفون					
دعم الزملاء						
١	أحتفظ أنا وزملائي بعلاقات جيدة مع رؤسائنا في العمل					
٢	يلاحظ زملائي أي عمل جيد أقوم به ويشيدون به					
٣	زملائي في العمل يتفهمون اهتمامهم بأرقي في العمل					
٤	تعاون مع زملائي في إنجاز أعمالهم					
٥	يهتم زملائي لأرتياحي العام في العمل					
٦	يوجد تسويق وتعاون بين الزملاء في الإمارات المختلفة					
٧	تتبادل الإمارات المعلومات مع بعضها في الوقت المناسب					

مع جزيل الشكر ...