



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



## التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي

### دراسة حالة منظمة باتيميتال عين الدفلى

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسة

إشراف الأستاذ:

اعداد الطالبة :

- جلول بن عناية

- زهرة بكة

لجنة المناقشة

	(جامعة الجيلالي بونعامة)	أ/ شيشة نوال
رئيسا		
مشرفا	(جامعة الجيلالي بونعامة)	د/ بن عناية جلول
ممتحنا	(جامعة الجيلالي بونعامة)	د/ ظريف عبد الله

السنة الجامعية : 2019/2018

## الإهداء

لا يطيب الكلام إلا بذكر الله ولا يصفو المقام إلا بالصلاة على محمد خير الأنام ولا تستساغ الدنيا إلا بالوالدين الكرام.

اهدي ثمرة جهدنا إلى أحق الناس بالتقدير والاحترام.

إلى التي أفاضت علي بدعواها وبركاتها، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، إلى من يهتز لتضرعها عرش الرحمان، إلى التي لم استطع أن أوفي حقها مهما قدمت لها حفنها الله.

" أمي " الحبيبة الغالية.

إلى صاحب القلب الكبير، وذو الوجه النظير، الذي كان لي السند المعنوي والمادي فأصبحت بفضلته أخوض مراحل حياتي "أبي " الغالي رحمه الله .

إلى فخري ومنبع عزتي اخوتي واخواتي".

إلى كل من له صلة قرابة لي من بعيد أو من قريب.

إلى كل طلبة ماستر تخصص دفعة 2019، إلى كل من يأمن بأن العلم نور والجهل ظلام فيناضل بفكرة، ويحصد بقلمه ثمرة جهده حتى يبقى العلم كنزا لا يفنى، إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي.

زهرة

## شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا وأعاننا على انجاز هذا البحث وفتح لنا الأبواب من حيث لا نعلم، فما كنا لنصل إلى ما وصلنا إليه لولا أن وفقنا الله فالحمد لله كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ المشرف جلول بن عناية الذي قبل الإشراف على انجاز هذا البحث.

كما نشكر أعضاء اللجنة المناقشة الذين نأمل منهم التصويب عند الزلل والتنبيه عند الخطأ والخلل. ويعزنا تقديم الشكر إلى كل موظفي مؤسسة باتيميتال الذين وقفوا معي لإعداد هذا البحث ، نشكرهم على كل ما قدموه لنا من مساعدة وأتمنى لهم التوفيق.

والشكر الجزيل لكل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد راجين من المولى أن يجازيهم خير جزاء انه مجيب الدعوات.

"اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما"

والله ولي التوفيق.

# فهرس الموضوعات

الفهرس

الإهداء

الشكر

الفهرس

المخلص

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ.....مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي.

5.....تمهيد

6.....المبحث الأول:الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

6.....المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي

6.....الفرع الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

7.....الفرع الثاني: خصائص التخطيط الإستراتيجي وأهميته وفوائده

9.....الفرع الثالث: معوقات وإشكالات التخطيط الإستراتيجي

11.....المطلب الثاني: عملية التخطيط الإستراتيجي

11.....الفرع الأول: خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي

12.....الفرع الثاني: مستويات التخطيط الإستراتيجي والمشاركون في عملية التخطيط

13.....الفرع الثالث: طرق التخطيط

14.....المطلب الثالث: صياغة وإعداد الخطة الإستراتيجية

14.....الفرع الأول: متطلبات صياغة الخطة الإستراتيجية

14.....الفرع الثاني: خطوات عملية صياغة الخطة الإستراتيجية

15.....الفرع الثالث: الوسائل المساعدة على صياغة الخطة الإستراتيجية

17.....المطلب الرابع: البدائل والخيارات الإستراتيجية

17.....الفرع الأول: تحديد البدائل الإستراتيجية

17.....الفرع الثاني: الاختيار الإستراتيجي

18.....الفرع الثالث: العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الخيار الإستراتيجي

19.....المبحث الثاني: التأصيل النظري للذكاء الاقتصادي

19.....المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي وخصائصه وعناصره

19.....الفرع الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي

20.....الفرع الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي

20.....	الفرع الثالث: عناصر الذكاء الاقتصادي.....
21.....	<b>المطلب الثاني: مستويات الذكاء الاقتصادي ووسائله وأنواعه.....</b>
21.....	الفرع الأول: مستويات الذكاء الاقتصادي.....
23.....	الفرع الثاني: وسائل الذكاء الاقتصادي.....
25.....	الفرع الثالث: أنواع الذكاء الاقتصادي.....
26.....	<b>المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية ودورها في تدعيم الذكاء الاقتصادي.....</b>
26.....	الفرع الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية..ودورها.....
29.....	الفرع الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية.....
33.....	الفرع الثالث: علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية.....
34.....	<b>المطلب الرابع: المعلومة أداة إستراتيجية في سيورة الذكاء الاقتصادي.....</b>
34.....	الفرع الأول: مفهوم المعلومة.....
35.....	الفرع الثاني: أهمية المعلومات في دعم الذكاء الاقتصادي.....
37.....	الفرع الثالث: أهمية إرساء نظام المعلومات الإستراتيجية.....
39.....	<b>المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالذكاء الاقتصادي.....</b>
39.....	المطلب الأول: الرسالة.....
39.....	المطلب الثاني: الأهداف .....
40.....	المطلب الثالث: التحليل.....
41.....	المطلب الرابع: الخيار الإستراتيجي.....
43.....	<b>المبحث الرابع: الدراسات السابقة.....</b>
43.....	المطلب الأول: الدراسات العربية بعنوان التخطيط الإستراتيجي.....
43.....	المطلب الثاني: الدراسات العربية بعنوان الذكاء الاقتصادي.....
45.....	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية بعنوان التخطيط الإستراتيجي.....
45.....	المطلب الرابع: الدراسات الأجنبية بعنوان الذكاء الاقتصادي.....
49.....	<b>خلاصة الفصل.....</b>
.....	<b>الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمنظمة باتيميتال.....</b>
51.....	تمهيد.....
52.....	<b>المبحث الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة.....</b>
52.....	المطلب الأول: تقديم عام للمنظمة.....
60.....	المطلب الثاني: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة.....
60.....	المطلب الثالث: أدوات الدراسة.....
63.....	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....

63.....	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان.....
77.....	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج.....
83.....	خلاصة الفصل.....
85.....	خاتمة.....
89.....	قائمة المراجع.....
92.....	قائمة الملاحق.....

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية عبر السنين	28
2-1	طبيعة التغيرات البيئية	41
1-2	الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة	61
2-2	مقياس الفاكرونباخ	62
3-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	63
4-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة الاجتماعية	64
5-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	65
6-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	66
7-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	67
8-2	توزيع أفراد العينة حسب بعد الرسالة	68
9-2	توزيع أفراد العينة حسب بعد الأهداف	69
10-2	توزيع أفراد العينة حسب بعد التحليل	70
11-2	توزيع أفراد العينة حسب بعد الخيار الإستراتيجي	71
12-2	توزيع أفراد العينة حسب بعد الذكاء الاستراتيجي	71
13-2	توزيع أفراد العينة حسب بعد الذكاء التسويقي	73
14-2	توزيع أفراد العينة حسب بعد الذكاء التنافسي	74
15-2	توزيع أفراد العينة حسب بعد الذكاء المعلوماتي	74
16-2	توزيع أفراد العينة حسب المحور الرابع	76
17-2	معاملات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي	77
18-2	اختبار ستودنت للفرضية الثانية	77
19-2	الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو التخطيط الإستراتيجي وفق متغير النوع الاجتماعي	78
20-2	الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو التخطيط الإستراتيجي وفق متغير الفئة العمرية	79
21-2	الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو التخطيط الإستراتيجي وفق متغير المؤهل العلمي	78
22-2	الفوارق بين اتجاهات العينة نحو التخطيط الاستراتيجي وفقا لمتغير الاقدمية	80
23-2	الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو الذكاء الاقتصادي وفق متغير النوع الاجتماعي	80
24-2	الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو الذكاء الاقتصادي وفق متغير الفئة العمرية	81
25-2	الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو الذكاء الاقتصادي وفق متغير المؤهل العلمي	82
26-2	الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو الذكاء الاقتصادي وفق متغير الأقدمية	82

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	طريقة التخطيط من الأعلى إلى الأسفل	1-1
13	طريقة التخطيط من الأسفل إلى الأعلى	2-1
16	دورة حياة المنتج وبعض الخصائص الملازمة والإستراتيجيات الملائمة	3-1
18	مصفوفة تطور المنتج/السوق لهوفر	4-1
22	مستويات الذكاء الاقتصادي	5-1
25	الإطار العام للذكاء الإستراتيجي	6-1
30	الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج بورتر	7-1
31	سيرورة اليقظة البيئية	8-1
32	اهتمامات اليقظة التكنولوجية	9-1
34	العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية	10-1
54	الهيكل التنظيمي لمنظمة باتيميتال	1-2
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	3-2
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	4-2
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	5-2
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	6-2
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	7-2

## ملخص:

تناولت الدراسة موضوع التخطيط الإستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين هذين المتغيرين لدى المنظمة التي هي محل الدراسة ألا وهي منظمة باتيميتال باعتبارها منظمة رائدة في مجال الصناعة وتركيب المنشآت المعدنية على المستوى الوطني، وتم استخدام برنامج spss23 لدراسة هذين المتغيرين، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: انفتاح المنظمة على بيئتها وتفاعل مع محيطها وذلك لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات وهذا مؤشر على أن المنظمة تطمح للتنافس من خلال تقديم منتجات ذات الجودة المطلوبة وذلك من خلال صياغة خطط إستراتيجية تستطيع من خلالها الوصول إلى تحقيق ذكاء اقتصادي فعال.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الإستراتيجي، الذكاء الاقتصادي.

## Résumé :

L'étude portait sur la planification stratégique et son impact sur l'intelligence économique : elle visait à connaître la relation entre ces deux variables dans l'organisation étudiée, à savoir l'organisation Battimetal en tant qu'organisation de premier plan dans le domaine de l'industrie et de l'installation de structures métalliques au niveau national; elle a été utilisée pour étudier ces deux variables. L'ouverture de l'organisation à son environnement et son interaction avec son environnement afin de saisir les opportunités et d'éviter les menaces, ce qui indique que l'organisation aspire à faire concurrence aux produits de la qualité requise par la formulation de plans stratégiques Dieu l'accès à la réalisation de l'intelligence économique efficace.

## Les mots clés :

Planification stratégique, intelligence économique.

حقائق

## توطئة:

إن الشغل الشاغل لإدارة أية منظمة اليوم هو كيفية استخدام الكفاء للموارد البشرية المحدودة بما يساعد على البقاء والاستمرار، أي بما ينسجم مع التغيرات الخاصة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية ومع النمو المتسارع في اعداد المنظمات وأحجامها وارتفاع حدة المنافسة فيما بينها برزت الحاجة لوضع الاستراتيجيات واستخدامها من خلال التخطيط الاستراتيجي، والذي يسعى إلى تحليل الخيارات المتاحة للمنظمة من خلال تحديد الاتجاهات والفرص والتهديدات وكذلك المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز القدرة على اختراق السوق أو ابتكارات مهمة تساعد على تغييرات أساسية في الأهداف الإستراتيجية، وصولاً لتحقيق الذكاء الاقتصادي، من خلال البحث والتطوير ومعالجة وبحث المعلومات المفيدة والحساسة لمختلف الفاعلين في العملية الاقتصادية والمنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها وطبيعة نشاطها ونطاق تواجدها سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فهي مطالبة من أي وقت مضى بالتحكم في نظام متكامل للوصول إلى المعلومة الصادقة في الوقت المناسب لتوزيعها على الجهات المختصة من أجل المساعدة في اتخاذ القرار، كل هذه الحتميات أدت إلى بروز فكرة الذكاء الاقتصادي، الذي أصبح يحتل مكانة عالية في اهتمام مختلف الدول والمنظمات كشكل من أشكال الحس الاقتصادي الجيد أو كآلية للاقتصاد المفتوح الذي يشهد تغيرات جذرية.

## 2- إشكالية الدراسة:

يتمحور الاستفهام الرئيسي للدراسة في طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يؤثر في الذكاء الاقتصادي؟

وللإجابة على الإشكالية تم وضع التساؤلات التالية:

- ما هي أهم الخطط والخيارات والبدائل الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة حتى تتمكن من الوصول إلى ذكاء اقتصادي فعال داخل المنظمة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التخطيط الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي؟
- هل يؤثر التخطيط الإستراتيجي في الذكاء الاقتصادي في منظمة باتيميتال - عين الدفلى؟

## 3- فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الفرعية والإشكالية الرئيسية تم طرح الفرضيات التالية:

- تمتلك المنظمة محل الدراسة مجموعة من الخطط والخيارات والبدائل الإستراتيجية التي تمكنها من الوصول لاستخدام نظام ذكاء اقتصادي فعال
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$
- يوجد فروق معنوية لاثر التخطيط الاستراتيجي على الذكاء الاقتصادي وفق المتغيرات الوسيطية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية).

#### 4- أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة والفضول في كل ما هو جديد
- القيمة العلمية والأهمية التي يحملها موضوع الدراسة في مجال التخطيط الإستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي
- المنافسة الشرسة التي تعيشها المنظمات سواء على المستوى المحلي أو العالمي حيث يكون البقاء للأصلح وإمكانية إجراء تغييرات للمحافظة على التفوق والزيادة
- قلة الدراسة التي ربطت بين المتغيرين

#### 5- أهداف الدراسة

- الربط بين الأسس النظرية والواقع العملي من خلال إسقاط الدراسة على منظمة إقتصادية جزائرية
- التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي
- معرفة تأثير التخطيط الإستراتيجي على الذكاء الاقتصادي في منظمة باتيميتال

#### 6- أهمية الدراسة

- تتبقى أهمية الدراسة من حيوية الموضوع القائم على التخطيط الإستراتيجي وتأثيره على الذكاء الاقتصادي إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع

#### 7- حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تجلت دراستنا الميدانية المنظمة باتيميتال الاقتصادية بعين الدفلى
- الحدود الزمنية: من جانفي إلى ماي 2019
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من عملاء منظمة باتيميتال بعين الدفلى وتمثل حجم العينة: ب60 عامل أخذت كعينة للدراسة

## 8- منهج الدراسة

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن مشكلة موضوع الدراسة وذلك من خلال الرجوع إلى مختلف الوثائق كالكتب والمجلات وغيرها من المصادر كبيانات ثانوية بهدف التحليل للوصول إلى أهداف الدراسة، أما لتحقيق تصور أدق وأفضل للدراسة تم استخدام أسلوب العينة عند الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأسلوب في جمع البيانات الأولية والبرنامج الإحصائي SPSS من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان ومن ثم عرض النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

## 9- صعوبات الدراسة

قلة المراجع على مستوى المكتبة التي تناولت موضوع الذكاء الاقتصادي

- صعوبة توزيع واسترجاع أسئلة الاستبيان
- رفض بعض العمال الإجابة على أسئلة الاستبيان بحكم ضيق وقتهم

## 10- هيكل البحث

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات وقصد الإحاطة بهذا الموضوع تم تقسيمه إلى فصلين و خاتمة حيث يتضمن الفصل الأول والمعنون بالإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث على التوالي حيث تناول المبحث الأول الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والمبحث الثاني التأصيل النظري للذكاء الاقتصادي والمبحث الثالث تناول العلاقة بين المتغيرين والمبحث الرابع تم عرض الدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف والقيمة المضافة.

أما الفصل الثاني فقد تعلق بالدراسات التطبيقية فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين. فالمبحث الأول تناولنا فيه الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في انجاز الدراسة والمبحث الثاني تطرق إلى تحليل ومناقشة النتائج الدراسة وتم إسقاط الدراسة على منظمة باتيميتال وبعد ذلك قمنا بتلخيص أهم ما تناولته المذكرة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم الاقتراحات.

الفصل الأول: الإطار النظري  
للتخطيط الإستراتيجي والذكاء  
الاقتصادي

**تمهيد:**

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطاتها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية والارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف، والتخطيط الاستراتيجي يعبر عن عملية التخطيط تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة، لان منظمات اليوم تواجه تحديات كبيرة في ظل التغيرات التي يعرفها المحيط الخارجي، كاشتداد المنافسة عالميا مع انفتاح الأسواق وبروز المعلومة والمعرفة كمورد جديد، كل هذا جعل من عالم اليوم يتميز باقتصاد معرفي يقوم على المعرفة ويعتبر الذكاء الاقتصادي من أهم هذه الأنظمة نظرا لما يوفره من ميزة و حماية تواجه القوى الداخلية والخارجية للمنظمة وهذه العملية تسمح لها بالبقاء والاستمرار رغم أن المنظمة تعيش في بيئة عدم التأكد.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب النظري للتخطيط الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي والعلاقة بين هذين

المتغيرين، و قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث:

**المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي؛**

**المبحث الثاني: التأصيل النظري للذكاء الاقتصادي؛**

**المبحث الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الذكاء الاقتصادي؛**

**المبحث الرابع: الدراسات السابقة.**

**المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي**

إن الشغل الشاغل لإدارة أي منظمة اليوم هو كيفية الاستخدام الكفء للموارد المحدودة وبما يساعد على البقاء والاستمرار، أي بما ينسجم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية ومع النمو في أعداد المنظمات وأحجامها وارتفاع حدة المنافسة فيما بينها برزت الحاجة لوضع الإستراتيجيات واستخدامها من خلال التخطيط الإستراتيجي الذي تعود جذوره إلى منتصف الخمسينيات من القرن الماضي وذلك عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ما كان يدعى بأنظمة التخطيط البعيد المدى.

ومنذ ذلك الحين بدأ هذا المفهوم وبوسائله وأدواته بالتطور مما أدى إلى اعتماده من قبل العديد من المنظمات باختلاف أحجامها وفي العديد من دول العالم، وأصبح موضوع التخطيط الإستراتيجي من الموضوعات الهامة والمتجددة في عالم الإدارة ولعل أهم الأسباب لانتشار هذا النوع من التخطيط التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه تقل كثيرا عن تلك التي لا تستخدمه.

ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي.

**المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي**

نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وخصائصه، وكذا أهميته وفوائده ثم معوقات وإشكاليات التخطيط الإستراتيجي.

**الفرع الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي**

يعتبر التخطيط جزءا هاما من الوظائف الإدارية حسب مختلف المتخصصين ابتداء من أب الإدارة الحديثة Fayol حيث يقدم التقدير على رأس مهام الوظيفة الإدارية وأخذ نفس المكانة لدى مختلف المختصين لحد اليوم. فنجد التخطيط لدى W.H.Newman يعني: "البحث عن ما يجب فعله، وكما نعينه هنا التخطيط كمجال واسع من القدرات: تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات أوضح برامج وحملات، البحث عن طرق وإجراءات محددة، إعداد جداول زمنية معينة".<sup>1</sup>

ويرى MGervais "التخطيط ليس فقط القيام بالتقديرات ولكن إضافة إلى ذلك فهو إرادة عمل للاستفادة أكثر من الفرص والإمكانيات التي يقدمها المستقبل، وتغيير هذا الأخير عند الحاجة ويزداد الغموض في المستقبل كلما كان الأجل والمدى المعين للخطة أطول، مما يؤدي إلى حصر بعض المعطيات والقيود، ووضع افتراضات تسمح بتصور أو محاكاة عدد من التطورات الممكنة وإعداد الخطط أو الكيفيات التي تمكن من مواجهتها عند حدوثها".<sup>2</sup> تعرف الإستراتيجية عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف وهي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص53.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص57.

وهي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد للوصول إلى مركز أو وضع مستقر في البيئة.

الإستراتيجية مفهوم يتعلق بما يقوم به المديرين لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة من جانب المنافسين الآخرين.<sup>1</sup>

أما التخطيط الإستراتيجي هو تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.<sup>2</sup> وقد عرف دركر التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وأثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات.<sup>3</sup>

ومن خلال ما تطرقنا لكل من التخطيط والتخطيط الإستراتيجي يمكن أن، نبين الفرق بينهما:

- التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل أما التخطيط الإستراتيجي فهو يسعى إلى تشكيل المستقبل.
- التخطيط بمفهومه العادي غالبا ما يجري الواقع والتخطيط الإستراتيجي عكس ذلك.
- التخطيط العادي غالبا ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها عكس التخطيط الإستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى وطموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة غالبا ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما يوجد التخطيط الإستراتيجي يمتد ليشمل البيئة الدولية.

### الفرع الثاني: خصائص التخطيط الإستراتيجي وأهميته وفوائده

قسم هذا الفرع إلى:

#### 1. خصائص التخطيط الإستراتيجي

إن نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية كما أن الخطة بحد ذاتها جعلها أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة وإن عملية التخطيط الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص التالية:

- أن عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي واضح.
- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان، وأئل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة العربية، 2007، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 167.

<sup>2</sup> ايمان عبد الفتاح، "التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الرقمية"، إيبس كوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 138.

<sup>3</sup> عسكر سمير، "أصول الإدارة"، دار القلم، دبي، 1987، ص 106.

- عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
- عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهها وليس ارباكا وتشويشا.
- عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.
- عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة متفاعلة ومناثرة بالنقاط الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر.
- عملية التخطيط الإستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.
- عمليات التخطيط الإستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة.
- أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي متجهة إلى النتائج ولا توضع على الرفوف للتباهي.<sup>1</sup>

## 2. أهمية وفوائد التخطيط الإستراتيجي

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي نذكر منها ما يلي:

- يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الذي يشعروهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.<sup>2</sup>
- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة لا أن تكون قدرات المنظمة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.

- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة.<sup>3</sup>
- التوقع بظروف عدم التأكد للعوامل البيئية الخارجية وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تقرضها الفرص المتاحة بما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة.<sup>4</sup>

وهناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من جراء إتباعها منهجيات عملية في عمليات التخطيط الإستراتيجي والمتمثلة فيما يلي:

- أن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.
- تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة.
- تعطي إطار لتخصيص الموارد والبشرية والمعلوماتية والمعرفية.

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص 13-14.

<sup>2</sup> الكبيسي، محمد عادل حمد، "أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصّة السوقية"، دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن، 2012، ص 13.

<sup>3</sup> المهون، منى ابراهيم خليل، "التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 18.

<sup>4</sup> عطا الله سمر رجب، "واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص 37.

- تقوم بإيجاد بيئة عمل للجميع ليصبحوا ملتزمين ومشاركين في تحقيق الأهداف.
- تعزز عمليات الإدارة والمبادرة والإبداع مقابل عمليات التوتر والشد والتضارب.
- تعطي معنى للأهداف الفرعية والأهداف التشغيلية.

ويسبب التغيرات الحاصلة في البيئة بالإضافة إلى النقد الموجه لمدخل التخطيط التقليدية، تأتت الحاجة إلى نوع جديد من التخطيط يلبي حاجات الإدارة العليا، ويساهم بشكل رئيسي في نجاح منظمات الأعمال ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الإستراتيجي المتمثلة في:

- يزود التخطيط الإستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها وهذا الفكر من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، الخطط، السياسات.
- يساعد على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.
- يفيد في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عند ما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة.
- يضمن النجاح للمنظمة، فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون مثل هذا النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: معوقات وإشكالات التخطيط الإستراتيجي

تطور التخطيط كأسلوب عملي وواعي لإدارة موارد منظمة الأعمال وتحقيق أهدافها إلى أن وصل هذا التطور إلى المفاهيم الحديثة للتخطيط الإستراتيجي ومثل هذا النوع من التخطيط كمدخل رشيد للتصرف بالموارد وفق أسلوب عملي ومنهجي وبدأ يصبح أكثر تعقيدا وأكثر شمولية وتعددت طرقه وأساليبه ولكنه في كل الأحوال بقي أداء مهمة بيد الإدارة لحل العديد من المشكلات والحالات التي تواجه منظمات الأعمال، وهناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة ومن بين هذه المعوقات ما يلي:

- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ التغيير السريع في عناصر البيئة القانونية السياسية والاقتصادية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، صص 16-17.

<sup>2</sup> العتيبي، عامر ذاب، "أثر التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012، صص 19.

- عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية.<sup>1</sup>
- حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم.
- عدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الإستراتيجي.
- الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الإستراتيجي لدى مدراء المنظمات وذلك للعديد من الأسباب منها:
  - صعوبة وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي.
  - صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الإستراتيجية.
  - ضعف ميزانية وموارد المنظمة.
  - عدم وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي للمنظمة.
  - التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة ويرجع ذلك إلى:
    - ضرورة توفر كم هائل من المعلومات والبيانات التي تحتاج إلى تكاليف عالية.
    - وتوجد مجموعة من الأفيخاخ والشرائك التي تقع فيها إدارة المنظمة في إطار عمليات التخطيط الإستراتيجي ومنه:
      - ✓ الانبهار بالنجاح والاعتقاد بأن هذا النجاح مستمر وسوف يتكرر دائماً، وبالتالي يشعر الجميع بأنه لا حاجة للعمل الأفضل باستمرار.
      - ✓ الأكبر هو الأحسن فإذا كان النمو حالة مرغوبة فإنه يجب أن يكون حالة متماشية مع باقي المعطيات في بيئة عمل المنظمة.
      - ✓ النشر الضعيف للخطة وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل عمل المنظمة.
      - ✓ تجاهل ثقافة المنظمة.
      - ✓ عدم تقدير دقيق وصحيح للمنافسة.
      - ✓ تجاهل المنافس.
      - ✓ الوقوع في إطار مفهوم الرضا الذاتي عن الأداء بعيداً عن المقارنات المرجعية.
      - ✓ الإدارة غير الجيدة للذات، أي الافتقار إلى الروح الإبداعية والتحفيزية.
      - ✓ التفكير السطحي والمحدود بالأمر والركون إلى مفاهيم جامدة ومحدودة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الضمور، موفق محمد، "واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص45.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص32-33.

**المطلب الثاني: عملية التخطيط الإستراتيجي**

إن كبر المنظمات وتنوع أعمالها واختلاف منتجاتها وخدماتها وتغطيتها لأسواق متعددة ومتباعدة، ساهم في أن تكون عمليات التخطيط المتشعبة وتحتاج إلى مزيد من البيانات والمعلومات ومن مصادر متعددة، لقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم.

**الفرع الأول: خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي**

قبل البدء في تنفيذ خطوات التخطيط الإستراتيجي هناك العديد من الأسئلة التي يجب على المدراء الإجابة عنها ومن هذه الأسئلة:

- ✓ ما طبيعة عمل المنظمة؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟
- ✓ ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمة؟
- ✓ ما الأهداف المرجوة تحقيقها من الخطة الإستراتيجية؟
- ✓ كيف تساعد الخطة الإستراتيجية المنظمة في التطوير والتحسين؟
- ✓ هل القيادة الحالية مستعدة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمة؟
- ✓ ما القدرات الموجودة حالياً لدى القيادة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي؟
- ✓ ما المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي؟

يتضح من الأسئلة أنه لا بد أن يكون لدى قادة المنظمة رؤية مستقبلية موحدة عن نتائج القيام بعملية التخطيط حيث أنها تتناول الواقع الحالي والقائم للمنظمة ولبيان جانب القوة والضعف فيها، وكذلك المتغيرات المحتملة حدوثها مستقبلاً، وذلك حتى يمكن وضع وصياغة الخطة الإستراتيجية التي تعالج هذه الجوانب وتراعي هذه المتغيرات وتعمل في النهاية على تطوير عمل المنظمة بالصورة التي تساعد على تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية، وحتى يكتب للخطوات السابقة النجاح من المهم لإدارة المنظمة أن تدرك ما يلي:

1. أن يكون هذا التخطيط قادر على توليد النتائج المرجوة، وأن يكون هناك التزام من قبل العاملين بالمهام المحددة لهم.
2. أن العمل على تنفيذ الخطة الإستراتيجية لا ينطوي على قيام أحد الأفراد بمزاولة المهام فقط، بل المسائلة وتحديد موعد الانتهاء من الأعمال والمهام التي تستند إليه.
3. ضرورة وجود بدائل وخيارات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بدلا من الاعتقاد بأن الاستمرار في العمل الحالي يكفي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص44.

## الفرع الثاني: مستويات التخطيط الإستراتيجي والمشاركون في عملية التخطيط

- **مستوى التخطيط الإستراتيجي:** يعد المظلة الرئيسية التي تغطي وتوجه المستويات التخطيطية، ويتضمن تحديد رؤية المنظمة وقيمها وكذلك رسالة المنظمة، وعوامل النجاح الحرجة والغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ويكون هذا التخطيط بعيد الأمد ومن اختصاص الإدارة العليا.
- **مستوى التخطيط التشغيلي (العملياتي):** يشمل الأهداف التشغيلية وخطط التنفيذ والسياسات والبرامج اللازمة للوصول إلى الأهداف الواردة ضمن خطة هذا المستوى وهو من اختصاص الإدارة الوسطى وعادة ما يكون الأجل المتوسط والقريب.
- **مستوى التخطيط التكتيكي:** هذا المستوى يمثل إدارة النتائج والأداء والمتضمنة الرقابة وتحويل الخطط للوصول إلى النتائج المرغوبة ويمثل قياسات دقيقة وفعالية للأفعال المنفذة من قبل المستويات التنفيذية في المنظمة.

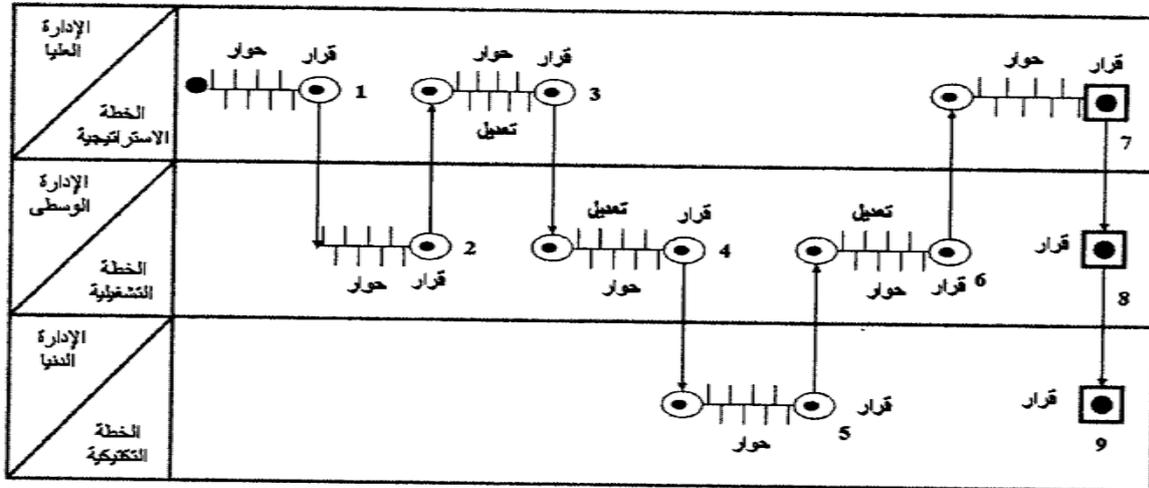
**المشاركون في عملية التخطيط:** لكل منظمة أسلوبها وتوجهها وطريقتها في هذا المجال وسنعرض فيما يلي أدوار والمسؤوليات في عمليات التخطيط حسب رأي Denise:

- **القائد الأعلى:** هو الذي يقوم بتوفير القيادة العامة والدليل والإرشاد العام للمنظمة.
- **فريق القيادة العليا:** يلعب دور مهم من خلال المساعدة في توضيح رسالة ورؤية المنظمة وقيمها.
- **فريق الإدارة التنفيذية:** العمل مع القائد الأعلى ورقابة التقدم والنتائج الكلية.
- **مدراء الإدارات الوسطى:** من بين الأدوار القيام بدعم الخطة الإستراتيجية والعمل على ترجمة الإستراتيجيات والغايات إلى مضامين عمل للعاملين.
- **المدير المالي:** من بين الأدوار التخطيط لتوحيد متطلبات موارد الخطة الإستراتيجية في عملية إعداد الموازنة.
- **مدير الموارد البشرية:** ويعتبر من المسؤولين المهمين في عمليات التخطيط لكونه يلعب العديد من الأدوار المهمة منها: إعداد برامج التدريب والتطوير للموارد البشرية.
- **مدير نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات:** وهذا يقوم بتحليل أثر تنفيذ الإستراتيجيات المحتملة على أنظمة إدارة تكنولوجيا المعلومات.
- **منسقي التخطيط الإستراتيجي والشؤون الإستراتيجية:** ولهم العديد من الأدوار من بينها: القيام بمساعدة فريق القيادة العليا من خلال كونه حلقة الاتصال المركزية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص 53-56.

الفرع الثالث: طرق التخطيط

الشكل رقم (1-1): طريقة التخطيط من الأعلى إلى الأسفل

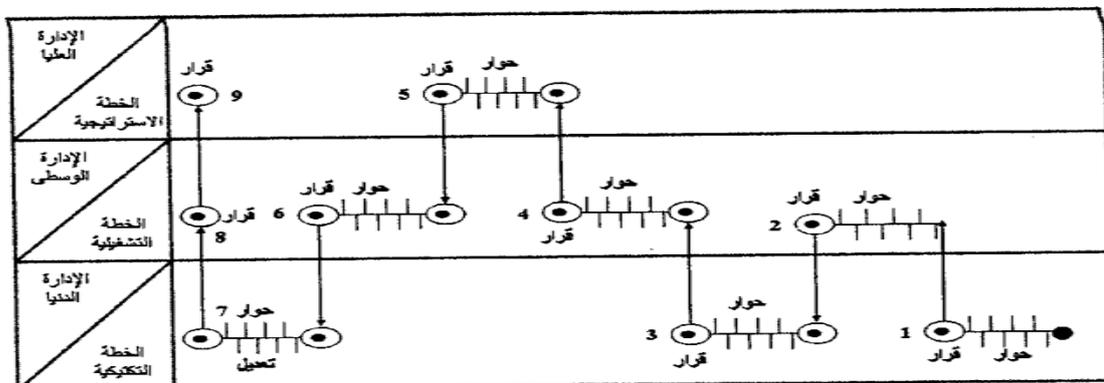


المصدر: (الغالبى الطاهر محسن، الزياىى عبد العظىم 2002 )

تطبق الطريقة أعلاه فى المنظمات التى تتبع المركزية حيث يتم التخطيط فى قمة المنظمة، وقد تقوم الإدارات بوضع الخطط الخاصة بما فى إطار المحددات المفروضة، وفى المنظمات التى تتبع اللامركزية يعطى المدير العام الخطوط العريضة للإدارات ويطلب منهم وضع الخطط وتتم مراجعة الخطط فى المركز الرئيسى ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا، تحدد إلى أين تذهب المنظمة وتعطى الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف.

طريقة التخطيط من الأسفل إلى الأعلى: لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء أية توجيهات، وإنما تطلب منهم تقديم الخطط وتراجع البيانات على مستوى الإدارة العليا، ومن مميزات هذه الطريقة أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات، وقد ترغب فى إعطاء حرية الحركة للإدارات دون أى محددات تفرضها.

الشكل رقم (1-2): طريقة التخطيط من الأسفل إلى الأعلى.



المصدر: (الغالبى الطاهر محسن، الزياىى عبد العظىم 2002 )

طريقة الجمع بين طريقتى الأولى والثانية: تبعا لهذه الطريقة فإنه لا يقتصر على المديرين فى المركز الرئيسى للمنظمة فى القيام بعملية التخطيط، وإنما يشترك فى ذلك الاستشاريون فى المركز الرئيسى للمنظمة وإدارتها وتقوم

الإدارة العليا بتقديم الخطوط العريضة للإدارات بحيث تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها، ومن خلال الحوار يمكن صياغة إستراتيجية المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: صياغة وإعداد الخطة الإستراتيجية

تمثل صياغة الخطة الإستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الإستراتيجي والتحليل البيئي للمنظمة إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرارات عند اتخاذ القرارات المختلفة وتعني الصياغة تطوير الخطة الرئيسية للمنظمة.

### الفرع الأول: متطلبات صياغة الخطة الإستراتيجية

يصعب تحديد وتوضيح عمليات لصياغة الخطة الإستراتيجية مقبولة من قبل جمع المنظمات ومن بينها ما يلي:

- **العمليات التمهيديّة:** وهي نشاطات تتمحور حول خطوط الإرشاد للإستراتيجية وعلى السياسات التي في ضوئها يتم تطوير الخطط الإستراتيجية من خلال أربع مهام رئيسية:
  1. المراجعة النهائية للأهداف والإستراتيجيات الحالية للتأكد من مدى موضوعية الأهداف.
  2. تحديد القضايا الإستراتيجية بمعنى تشخيص أهم القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنظمة.
  3. تهيئة السياسات الإستراتيجية ويتطلب هذا الإجراء مناقشة الموقف الإستراتيجي والخيارات المتاحة وأساليب تخصيص الموارد فضلا عن السياسات الوظيفية قيد الدراسة.
  4. القيام بدراسات الحالة لتحديد مدى جدوى الخيارات الإستراتيجية المفتوحة.
  5. الاختيار الإستراتيجي بمعنى اختيار أفضل خطة إستراتيجية من بين البدائل المعروضة.
  6. الاهتمام والعناية بالعملاء: احتساب بدقة حاجات وتوقعات وطموحات ومتطلبات العملاء.
  7. العلاقة مع الموردين: يجب أن يتسع نطاق عمليات الصياغة ليتجاوز الحدود المتعارف عليها للمنظمة كالعلاقات الخارجية مع الموردين.
  8. تأثيرات أصحاب المصالح: الأخذ في الحسبان توقعات وتأثيرات مجاميع أصحاب المصالح المهمة كالمنافسين.
  9. الاهتمام بالتغيرات التكنولوجية والإبداع: من المفترض أن تكون عمليات الصياغة موجهة نحو التغير وفهم طبيعته وكيف تضيف التكنولوجيا والإبداع قيمة حقيقية للأعمال.
  10. تنوع خبرات ومهارات الموارد البشرية: إن امتلاك الموارد البشرية لمنظورات مختلفة ومعارف متعددة تجعل من عملية إيجاد مزيج من هؤلاء الأفراد مهمة وحيوية وضرورية لنجاح عمليات الصياغة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: خطوات عملية صياغة الخطة الإستراتيجية

- **الخطوة الأولى:** تصور ما يمكن أن توول إليه المنظمة إذ استمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية رغم تغير الظروف المحيطة بها.

<sup>1</sup> الحملاوي محمد رشاد، التخطيط الإستراتيجي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993، ص66.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص ص173-174.

- **الخطوة الثانية:** إعادة النظر في الهداف الإستراتيجية التي سبق تحديدها والتأكد من أن فرص تحقيقها مازالت كبيرة.
- **الخطوة الثالثة:** يقوم فريق التخطيط بتحديد الوضع الحالي للمنظمة وبين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه.
- **الخطوة الرابعة:** البحث عن الإستراتيجيات البديلة وذلك باستخدام أقصى درجات التفكير والإبداع والعودة إلى الدراسات والأبحاث التي توضح مزايا وعيوب استخدام الإستراتيجيات البديلة.
- **الخطوة الخامسة:** يتم فيها تقييم البدائل الإستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها وحجم الفوائد التي يمكن تحقيقها المنظمة.
- **الخطوة السادسة:** ترجمة البدائل الإستراتيجية إلى خطة عمل.
- **الخطوة السابعة:** يتم إعداد وصياغة الإستراتيجية في شكلها المتكامل.

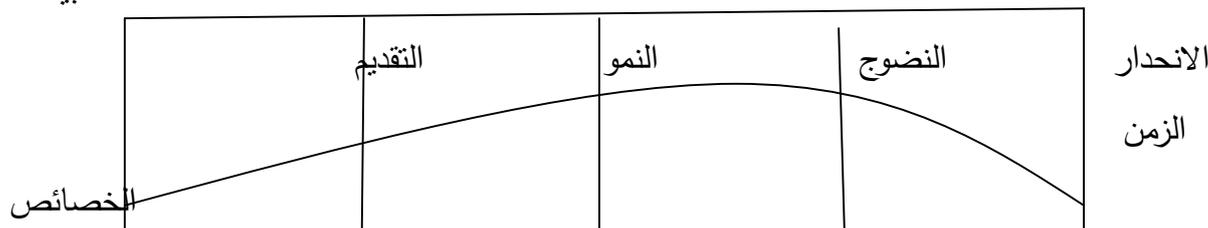
#### الفرع الثالث: الوسائل المساعدة على صياغة الإستراتيجية والخطة الإستراتيجية

هناك العديد من طرق والوسائل من بينها: مشروع تأثر الأرباح بإستراتيجية التسويق، منحى التعلم، دورة حياة المنتج، تحليل عامل، النمو، طريقة دلفي، طريقة السيناريو، طريقة الرعاية الشاملة وفي بحثنا هذا سنركز على طريقة واحدة وهي:

\*دورة حياة المنتج: تعبر عن المراحل التي يمر بها المنتج التي تبدأ بمرحلة التقدم وتنتهي بمرحلة الانحدار وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (1 - 3): دورة حياة المنتج وبعض الخصائص الملازمة و الاستراتيجيات الملائمة.

المبيعات



انخفاض	يصل إلى أعلى مستوى	تبدأ بالتزايد	قليلة	المبيعات
منخفضة للمستهلك الواحد	منخفضة للمستهلك الواحد	وسط للمستهلك الواحد	مرتفعة للمستهلك الواحد	التكاليف
تتخف الأرباح	أرباح	تعادل	خسارة	العوائد
المتأخرون	الغالبية العظمى	أوائل المتبنيين	الرياديون	المستهلكين
تتخف	تستقر ثم تتناقص	تتزايد	قليلة	المنافسة

الأهداف

تقليل النفقات والاهتمام بالجوانب المالية	زيادة الأرباح والمحافظة على الحصة السوقية	زيادة الحصة السوقية	التعريف بالمنتج وتجربته
--	---	---------------------	-------------------------

الإستراتيجيات

التخلي عن الأصناف الضعيفة	تنويع العلامات والأشكال	تحسين وإضافات	تقديم المنتج الأساسي	المنتج
تخفيض السعر	التنافس	التغلغل بالسوق	الكلفة عالية	السعر
انتقائي والاستغناء على المنافذ غير المربحة	شمولي	مكثف	انتقائي	التوزيع
تخفيض تكاليف الإعلان	التركيز على تمييز المنتج المنافس	تعريف كامل لسوق المنتج	تعريف أجزاء معينة من السوق والمنتج	الإعلان
خفضه إلى أدنى معدل ممكن	زيادته لتشجيع عملية للانتقال إلى المنتج الجديد	الاستفادة من طلب المتزايد	تشجيع تجربة المنتج	ترويج المبيعات

الانحدار	النضج	النمو	التقديم	الأولويات للنشطة
الأنشطة المالية	التسويق والتوزيع	الإنتاج	البحث والتطوير	

Source : kotler philip, « marketing management: anlysis planing implamentatation and control. englenwood cliffs. new jersey.prentice. hall. inc. 1994. 373.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن في مرحلة التقديم يتضح أن المنتج لا يزال جديد وغير معروف من قبل جمهور المستهلكين، وهنا يتطلب القيام إما بإعادة تصميم المنتج أو إحداث تغييرات فيه، وفي هذه الحالة يكون سعر المنتج مرتفعاً، أما مرحلة النمو هي مرحلة إثبات وجود المنتج وفيها تزداد المبيعات بسرعة، وهذا يعني انخفاض

سعره وتكاليفه، فيما تبين المرحلة الثالثة وهي مرحلة النضوج، بحيث يصبح للمنتج شهرة عالية ومعتمدة في أسواق المنافسة وهنا يتطلب من منظمة الأعمال اتخاذ قرارات عديدة تتمثل بتصميم المنتج، وتسويق منتج جديد ومختلف قادرا على الاحتفاظ بطاقة الإنتاج وحجم المبيعات وأخيرا مرحلة الانحدار وهي مرحلة انخفاض مبيعات المنتج.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: البدائل والخيارات الاستراتيجية

إن الخيار الإستراتيجي هي حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات تتمثل بدايتها بعرض البدائل الإستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الإستراتيجي تعتمد على نتائج التحليل الإستراتيجي.

#### الفرع الأول: تحديد البدائل الإستراتيجية

بعد دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية من قبل الإدارة حيث يتم تجميع المعلومات وتحليلها ووضع البدائل ثم الاختيار بين البدائل المتاحة وتقييمها.

1. الإستراتيجية العامة للمنافسة: تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذ استطاعت أن تخفض في التكاليف مثلا أو خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون أو تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية لأنه يصعب العثور على مستهلكين يتماثلون كلهم في خصائصهم.<sup>2</sup>
2. إستراتيجية النمو المحدود: يقصد بها تلك الإستراتيجية التي تستمر المنظمة بخدمة عملاءها بنفس الطريقة التي خدمتهم فيهل في الماضي بمعنى يظل كل شيء على حاله.
3. إستراتيجية النمو التوسعية: وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: الاختيار الإستراتيجي

الاختيار الإستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية الذي يمثل أفضل رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل وفقا لمجموعة من الأهداف التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة<sup>4</sup> ويتم التطرق إلى أحد هذه الأساليب شيوعا على سبيل المثال لا للحصر وهو نموذج هوفر HOFER :

تتكون مصفوفة هوفر من 15 مربعا، التي تعكس مراحل تطور المنتج/السوق، وتمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة أو وحدة الأعمال، أما الأجزاء المظلمة داخل الدائرة فتعبر عن حصة المنظمة من المبيعات وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين يتمثلان بمحوري المصفوفة، فالمحور العمودي

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وإثل محمد صبحي إديس، نفس المرجع السابق، ص 186-187.

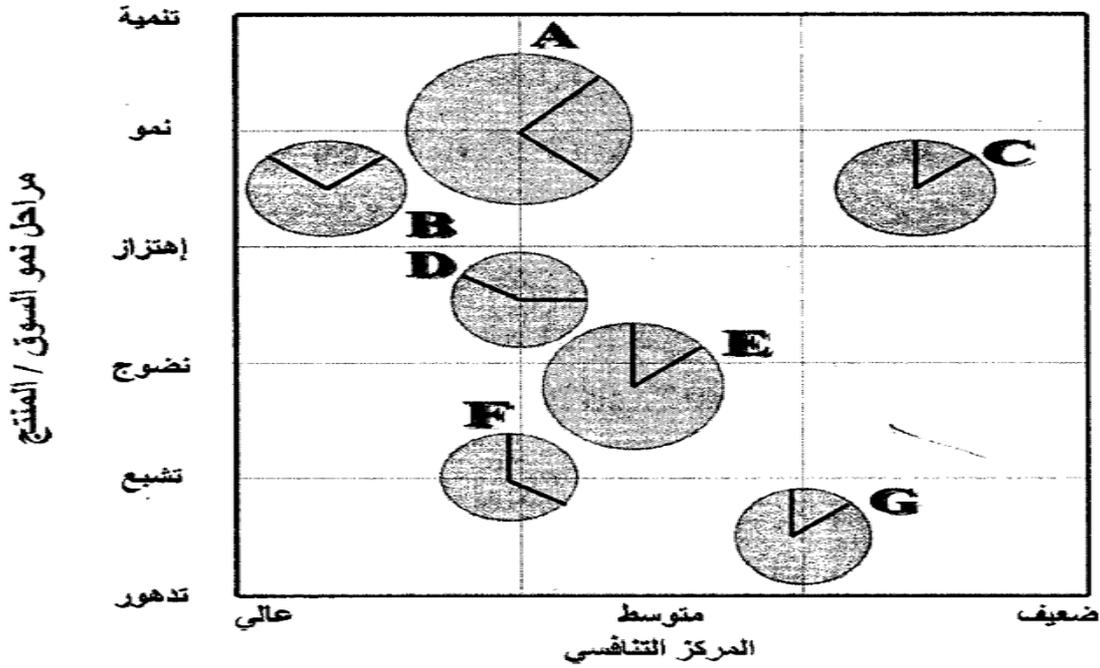
<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية"، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص 228-230.

<sup>3</sup> أحلام صدار، ريم زدايرية، "دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة"، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي تبسي، 2015-2016، ص 21-22.

<sup>4</sup> زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار البيازوري، عمان، الأردن، 2005، ص 122.

يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج /السوق، أما المحور الأفقي فيمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال الإستراتيجية.<sup>1</sup>

الشكل (1- 4) مصفوفة تطور المنتج/ السوق لهوفر.



الفرع الثالث: العوامل المحددة و المؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي

- تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية: من شأنه تخفيض الوقت والجهد اللازمين ولكن استمرار الاعتماد على الإستراتيجيات السابقة أو الحالية فقط، قد يقلل من فرص قيام المنظمة بالتغيير لتتكيف مع البيئة المحيطة بها.
- اتجاهات ذوي القوة والنفوذ: يميل المدراء في المستويات الدنيا أو المتوسطة إلى تقديم البديل الإستراتيجي يتفق مع الرغبات والاتجاهات ذو القوة والنفوذ في المنظمة، ويستبعدون البدائل الإستراتيجية التي يتوقعون رفضها أو لا تتسجم مع اتجاهات ذوي القوة والنفوذ.
- معيار المخاطرة: هناك علاقة طرية بين درجة المخاطرة ودرجة الربح الذي يمكن تحقيقه، فكلما تزداد درجة المخاطرة ودرجة عدم التأكد تزداد معها احتمالية تحقيق أرباح عالية.
- عامل الوقت: كلما كان الوقت متاح أمام المدراء في المنظمة للاختيار الإستراتيجي طويلا يعني أن هناك فرصة زمنية لتقديم البدائل الإستراتيجية ومن ثم تطبيق هذه البدائل.
- موارد المنظمة: كلما توفرت في المنظمة موارد متاحة كثيرة فإنها تكون قادرة على الإقدام باتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصفوفة هوفر أنشأها هوفر لتلاقي العيوب رافقت مصفوفتي ماكينزي وبواسطن تعكس مراحل تطور المنتج.

<sup>2</sup> أحلام صدار، ريم زدايرية، "نفس المرجع السابق"، ص25.

## المبحث الثاني: التأصيل النظري للذكاء الاقتصادي

يعد موضوع الذكاء الاقتصادي من الموضوعات الحديثة بل الأكثر حداثة في مجال الأعمال والاقتصاد وتكنولوجيا المعلومات والتي لا زالت الكتابات فيه تتراوح بين الندرة والمحدودية، ومن الأكد أن مصطلح الذكاء الاقتصادي لازال يكتفه الغموض، باعتبار أنه مازال رهينة الدول المتقدمة دون المتخلفة منها، وهذا المصطلح والذي يعتبر من ثمار اقتصاد المعرفة ظهر ولأول مرة في الولايات المتحدة لينتقل تدريجيا إلى باقي الدول المتقدمة، أما بالنسبة لدول العالم الثالث فهو لا يزال منحصرًا في الأوساط الأكاديمية وليس كلها وفي إطار هذه الدراسة سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم عرض مفصل نوعا ما للتأصيل النظري للذكاء الاقتصادي.

## المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي وخصائصه وعناصره

نتطرق في هذا المطلب إلى العناصر التالية:

## الفرع الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي

يعتبر مصطلح الذكاء الاقتصادي مصدر نقاش وبحث منذ زمن بعيد بناء على دراسات مكثفة ونقاشات حادة ومن خلال الاطلاع على بعض المراجع التي تطرقت إلى موضوعه نجد جملة من التعاريف التي تحمل نوع من الاختلاف في تحديد لمفهومه وقصد فهم الذكاء الاقتصادي سنورد أهم التعاريف المقدمة فيما يلي:

أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 من طرف Henry Martre، حيث تم تعريفه على أنه مجموعة الأعمال المنسقة والمرتبطة بالبحث، المعالجة وتوزيع ونشر المعلومات المفيدة للأعوان الاقتصاديين مع الإشارة إلى أن هذه الإجراءات تتم بطريقة شرعية قانونية مع توفر الضمانات والحماية اللازمة للحفاظ على الإرث اللامادي للمنظمة في ظل أحسن شروط الجودة والتكلفة.<sup>1</sup>

كما يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي تتم وضعها للوصول إلى تطور منظمة اقتصادية ما، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما.<sup>2</sup>

وعرفت الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي (AFDIE) عام 2001 الذكاء الاقتصادي هو جميع الوسائل المنظمة ضمن نظام الإدارة المعرفة، إنتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار من منظور الأداء وخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Marter Henri , **intelligence économique et stratégie des entreprises**, rapport du group commissariat général du plan, la documentation française, France, fevrier 1994, p :11.

<sup>2</sup> مسعود ديلمي، **الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي**، الحروب الخفية، مدارات جريدة القدس، السنة العشرين، العدد 6061، الخميس 27 تشرين الثاني نوفمبر، 2008.

<sup>3</sup> Merland jean pierre et d'autre , **l'intelligence economique appliquée à la direction des systèmes d'information démarche et fiches pratiques**, publication CIGREF, paris,2005, p06.

وقد عرف Alainjuillet المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا على أنه " ذلك النشاط الذي يشتمل على السيطرة وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديون من أجل الوصول إلى: المنافسة في المجال الصناعي الأمن الاقتصادي وأمن المؤسسات وكذا تعزيز سياسة التأثير والنفوذ في البلاد.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي

يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي والإستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية بها انطلاقا من القاعدة (المستوى الداخلي للمنظمة) مرورا بالمستويات الوسيطة وصولا إلى المستويات الوطنية الإستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة ثم مستويات متعددة الجنسيات أو الدولية (إستراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة) ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر منها ما يلي:

1. الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
2. وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصادي.
3. إدماج المعارف العلمية والتقنية الاقتصادية القانونية والجيوسياسية.
4. السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية .
5. الهدف من الذكاء الاقتصادي هو حماية التراث الوطني خاصة في بعدي التكنولوجيا والصناعي.
6. الوصول إلى تشكيل جماعات الضغط والتأثير.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: عناصر الذكاء الاقتصادي

إن مفهوم الذكاء الاقتصادي يمكن أن ينحصر في كونه سياسة عامة تحددها الدولة بمشاركة باقي المتدخلين المتعاملين، لها محتواها ومجال تطبيقها تبنى عملية الذكاء الاقتصادي على العناصر التالية:

1. السياسية التنافسية: تعتمد على عملية البحث والتطوير وتسمح بمسايرة المؤسسات في تعقب الفرص والحصول على الأسواق في العالم، وتتم هذه المسايرة عن طريق التعرف المشترك على الرهانات الإستراتيجية وتجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة.

2. سياسة الأمن الاقتصادي: بما أن تحرير نشاطات العديد من القطاعات والتطوير للتبادل الحر جعل معظم الدول معرضة إلى التحركات الاقتصادية العالمية بحيث أصبح أهم الشركاء والمنافسين يأخذون منعرجا يسمى بالجو الاقتصادي أو بعبارة أخرى تواصل الإستراتيجيات العسكرية الدبلوماسية متمثلة في وسائل اقتصادية تجارية عن ترجمة هذه الحساسية الجماعية لرهانات الأمن الاقتصادي أصبحت تتحدد في مفهوم المصالح السياسية للأمة

<sup>1</sup> L'aaieihedn , **gestion des métiers de l'intelligence économique en entreprise**, group de travail « entreprise » n1, association des auditeurs intelligence economique, institut des hautes edudes de défense nationale, juin 2007, p :03.

<sup>2</sup> حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادية في تحسين ملائمة مناخ الأعمال جذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2012/02.

أي ترتيب العناصر الأساسية للطرق الاقتصادية والعلمية وبالتالي أصبحت الدولة تعترف وتقر بأنها ليست الوحيدة المسؤولة عن الأمن الاقتصادي الوطني في حماية ومتابعة مصالحها.

3. **سياسة التأثير:** وخاصة على مستوى الهيئات المعروفة بإعدادها للنظم والمعايير التي تدير الحياة الاقتصادية من خلال العمل الضغطي والذي هو التأثير على القرار السياسي والاقتصادي ولقد أصبح العمل الضغطي يدرس في المدارس الكبرى والجامعات حيث قامت اللجنة الأوروبية بجعله ضروريا في العملية الديمقراطية، فساهم في فعالية القوانين المصادق وينحصر مجال تطبيق الذكاء الاقتصادي خصوصا في الأسواق التي تعتبر مصدرا للقيمة المضافة، بل يتعدى ذلك لأن تكون مصدرا للتأثير والقوة ومن أمثلة ذلك مشاريع الطيران والفضاء، التسليح، الطاقة، صناعة الأدوية الجينات، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك لأن هذه المشاريع لا تحكمها قاعدة السعر ونوعية المنتج والخدمات التابعة ويتجاوز ذلك لأن تكون الموافقة والمساندة السياسية للدولة الحاسم في الحصول عليها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مستويات الذكاء الاقتصادي ووسائله وأنواعه

يحتوي هذا المطلب على مستويات الذكاء الاقتصادي ووسائله وأنواعه:

#### الفرع الأول: مستويات الذكاء الاقتصادي

يمثل الذكاء الاقتصادي مفهوما جديدا نشأ في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، يشمل العمليات المرتبطة بإدارة المعلومات والمعارف أيا كان مجالها، والاستفادة منها كأسلحة إستراتيجية في الصراع التنافسي بين المنظمة ومنافسيها فهو يطبق على المستوى الكلي للدولة أو على المستوى الجزئي، وفي مايلي سيتم التطرق إلى هذين المستويين:

**أولاً: على المستوى الجزئي:** الذكاء الاقتصادي عملية تتجاوز إطار المؤسسة لتغطي البعد المحلي، الوطني، أو الدولي، إذ أن المؤسسة تمثل المجال الطبيعي لتطبيق الذكاء الاقتصادي لأنه قبل كل شيء يعد منهجا اقتصاديا يعمل على تحديد التهديدات والفرص التي تواجهها، عبر توريد المعلومة الإستراتيجية والمفيدة لمتخذي القرار فيها، وفقا لمقاربتين لتسير المعلومة، إحداها دفاعية والمتعلقة بحماية الإرث المعلوماتي والثانية هجومية<sup>2</sup> تهدف إلى دعم بمركز التنافسي.

**ثانياً: على المستوى الكلي:** يسمح استعمال الذكاء الاقتصادي في السياسة العامة بتطوير سوق الشغل في المستقبل وخلق التنافس في ميدان البحث والتطوير، والحث على النباهة بالاعتماد على الذكاء الاقتصادي يكون من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية ومراقبة وحراسة المنافس بتحسيس إدارات المنظمة بالحذر من تسرب وسرقة المعلومات الخطيرة والهامة، لأن المعلومة لا تعني نهاية الصراعات الاقتصادية بين الدول، بل هي في تسابق مستمر وجاء للحصول على الموارد الطبيعية والتحكم فيها كمصادر الطاقة، وللوصول إلى الأسواق الإستراتيجية

<sup>1</sup> بن الصغير عوظف، "دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013/2012، ص6.

<sup>2</sup> منصف مقارب، الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار، مقارنة جديدة لقرار ذكي، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد2، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ديسمبر 2009، ص153.

ومراقبتها والتحكم في التكنولوجيا المنظورة وسد الطريق في وجه المنافسين الجدد في كل القطاعات لهذا تضطلع السلطات العمومية لإرساء منظومة وطنية للذكاء الاقتصادي من خلال وضع الإستراتيجيات الكفيلة باختراق الأسواق الخارجية بجميع الوسائل المشروعة والممكنة، اقتصادية كانت أو سياسية أو إعلامية أو ثقافية، وذلك من خلال التنسيق وتبادل المعلومات بين المراكز العليا للقرار مع ضمان التواصل بين فروع المؤسسات الكبرى ومراكز البحث العلمي والخبراء وغرف التجارة والصناعة ومن خلال الشكل الموالي سيتم إبراز أهم مستويات الذكاء الاقتصادي كالتالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-5): مستويات الذكاء الاقتصادي



تفاعل بين كل الأعوان على كل المستويات

**Source :** Jakobiak Français (2001) : l'intelligence économique en pratique avec l'apport d'interne et des NTIC : comment bâtir son propre système d'intelligence économique édition d'organisation, 2<sup>eme</sup> édition, paris, p13.

إن تطبيق الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة لا يعني بالضرورة تطبيق إجراءات حمائية للاقتصاد فيمكن اعتباره دعم لمعرفة الأسواق الدولية خاصة فيما يتعلق بانتقال المعلومات وتوفير المعلومة الاقتصادية وفيما يتعلق بتطبيق الذكاء الاقتصادي على مستوى المنظمات فهو قابل للتطبيق نظريا في كل المنظمات ولكن ليس كذلك على المستوى العملي فالذكاء الاقتصادي يكون أكثر تطورا على مستوى المنظمات التي تطبق الإستراتيجيات التالية:

<sup>1</sup> مسعود ديملي، الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي الحروب الخفية، جريدة القدس العربي العشرون، العدد 6061، الخميس 27 نوفمبر 2008، ص18.

✓ العمل على المستوى الدولي أو مواجهة منافسين دوليين في السوق الوطنية: إن هذه الظاهرة يمكن تفسيرها من خلال تعقيدات البيئية الدولية والتي تتطلب تطبيق مفهوم اليقظة وحماية المعلومات من المنافسين.

✓ إستراتيجية التميز: إن المنظمات التي تعتمد على هذه الإستراتيجية تكون في حاجة إن تطبيق اليقظة ذلك يسهل لها مثلا عملية تتبع المستهلكين بهدف الكشف عن حالات التميز الممكنة وتقدير مدى ملائمتها. فالمنظمة المعتمدة على هذه الإستراتيجية مطالبة بتوقيع تقليد منتجاتها ولتتمكن المنظمة من ضمان الحماية من التقليد يجب أن تكون قادرة على التحكم في المؤشرات التي تطلقها البيئية الخارجية وذلك من خلال وسائل تساعد المنظمة على حمايتها من الهجمات الخارجية.

✓ إستراتيجية التركيز: تتطلب معرفة دقيقة للسوق التي يجب أن تخضع للتجزئة فنظام المعلومات أساسي لانتهاج إستراتيجية التركيز وبصورة خاصة اليقظة التسويقية والتجارية.

✓ إستراتيجية التنوع: التنوع يعني ممارسة أنشطة جديدة مع الابتعاد عن القاعدة الأساسية للإنتاج أو القاعدة التجارية، يترتب عن هذا التغيير المهنة حيث أن المنظمة تكون مطالبة باستخدام تكنولوجيا جديدة أو مواد أولية أو قنوات توزيع أو أنها تتوجه إلى زبائن جدد، معنى هذا أن المنظمة ستواجه بيئة جديدة وهذا يتطلب زيادة عن الحاجة إلى المعلومات مخاطر إدارة المعلومات، وتلجأ المنظمة إلى الاعتماد على إستراتيجية التأثير لتتمكن من الولوج في هذا القطاع.

فتطبيق الذكاء الاقتصادي غير مخصص بنوع معين من المنظمات لكنه يكون مطبق بوضوح عندما تتبع المنظمة بعض أنواع الإستراتيجيات، فكلما كانت الإستراتيجيات تتعلق بوضع المنظمة مع بيئة شديدة التعقيد أو جديدة تكون بحاجة ماسة إلى تطبيق مفهوم الذكاء الاقتصادي وعليه لا توجد في النهاية منظمات كبيرة غير معنية بتطبيقه.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: وسائل الذكاء الاقتصادي

إن تكنولوجيا الإعلام والاتصال هيأت كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي في العالم، حيث أدى التزايد السريع في عدد الحواسيب الآلية وطرق جمع المعلومات والتحليل إلى تبني الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المنظمات والهيئات عامة كانت أو خاصة، حيث هناك منظمات عملت على إيجاد نماذج للتحليل التنافسي، ويمكن ذكر نموذج فولد FULD (1995) والذي ضم ست أدوات للتحليل التنافسي والإستراتيجي والمتمثلة في:

**1. ملمح نوايا وقدرات المسيرين:** يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وبتحديد العوامل التي تؤثر على إجراء اتخاذ القرار لديهم ولإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات متمثلة في أنماط: القيادة،

<sup>1</sup> Larivet sophie , **les réalités de l'intelligence économique en PME**, thèse pour l'obtention d'udoctorat en sciences de gestion, universite du sud toulon var UFR de sciences économiques et de gestion,2002, p404.

الثقافات المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميولات، والقرارات السابقة، كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المنظمة الحالي والمستقبلي، من وجهة نظر التكاليف والتكنولوجيا المتاحة والإدارة والعمليات.

2. **البانشمار كينغ:** أداة لقياس وتقييم أداء المنظمات العامة والوحدات المحلية وتحديد نواحي القصور فيها مقارنة بالآخرين والعمل على معالجتها، وتحقيق الجودة في أداء الخدمات العامة وتعد كدراسة منهجية، عملية استكشافية، طريقة التحسين، فرصة التعلم، التزام للإدارة، وسيلة لتعريف وتشخيص أفضل الممارسات، تحقيق معايير التفوق، وتعد من التقنيات الرائدة في الحد من مخاطر فقدان المنظمة لمزاياها التنافسية والأداة المثالية لمساعدة منظمات الأعمال في موقعها بالنسبة للمنافسين الآخرين محليا وعالميا، وبالتالي فهي لأداة للتطور الاقتصادي.

3. **تحليل الإستراتيجية المستقبلية:** ويقصد من ذلك محاولة أنماط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة وهو نفس النموذج المعروف في مجال التحليل الإستراتيجي والمعروف باسم SWOT حيث أن نتائج هذا التحليل تسمح بتحديد توجه إستراتيجي ومحاولة أولية للتدخل.

4. **توقع الإستراتيجيات التنافسية:** إن نموذج فولد FULD يقترح تحليل القوى المحيطة بالمنظمة، والمتمثلة في: اللوائح، التنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط (عمليات الضم) والدعم، والزبائن (نمو عائدات الاستهلاك)، كما أن هناك عدة طرق أخرى في هذا المجال منها نموذج القوى الخمسة البورتر ونموذج الاستجابة للمنافسة الذي يقتضي بتقييم مختلف الاستجابات للمنافسة باستعمال عدة تقنيات منها الطرق التقليدية لتحليل المنافسة المماثلة، النماذج الرياضية والطرق النوعية (مقابلات الأخصائيين، الملاحظون).

ويقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمنظمات والتعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها.<sup>1</sup>

5. **توقع إدخال منتج جديد:** في هذا الإطار يقترح نموذج FULD ما يسمى ي **timelining** ويقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمنظمات والتعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها.

6. **تحليل التكاليف:** ويعتمد المحلل أساس على الميزانية كأداة تحليلية ويتمثل العنصر الأساسي لهذه المقاربة في التركيز على العوامل الحرجة كسواء المعدات، البنايات، التجهيزات والتكاليف الإدارية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل نوع من المنظمات والهيئات تطور طرق خاصة بها في هذا المجال وذلك تماشيا مع طبيعة النشاطات ومجالات تدخلها، إلا أن الهدف من استخدام الذكاء الاقتصادي يكمن في المحافظة على الاستقلال الاقتصادي، الحصول على الحصص السوقية إضافية وتنمية الإبداع والتحالفات الإستراتيجية وكذلك ضمان ديمومة المنظمة وتنافسيتها عن طريق قدرات الإبداع، كفاءة الأداء والديمومة.

ومن الطرق الكمية المستخدمة في تحليل نتائج الذكاء الاقتصادي يمكن ذكر إدارة المعارف واستخراج المعارف من البيانات **Dataming** وهذا الأخير يعد من بين أدوات الذكاء الاصطناعي التي تساعد على تحليل البيانات المتواجدة بمستودع البيانات **DATA WAREHOUSE** وهي لكونها تسمح بإيجاد الارتباطات بين مختلف

<sup>1</sup> Fuld léonard m ,**the new competitor intelligence the complete ressource for finding, analsing, and using information about your competitor**, new yark : john wiley and sons,1995, p482.

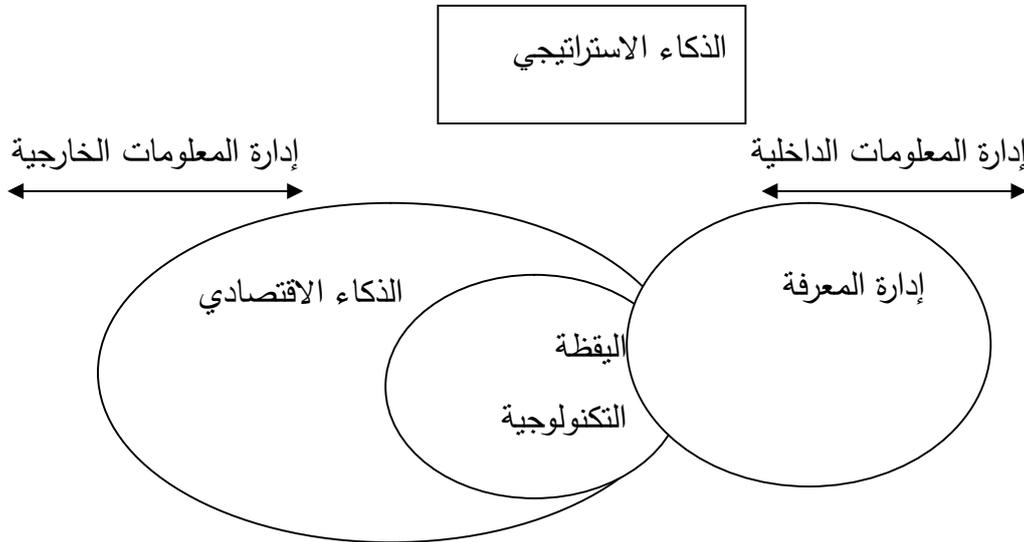
البيانات، ذلك أن مستودع البيانات يخزن حجم كبير جدا من البيانات غير المتجانسة كسلوك الزبائن وخصائص المنتجات الإنتاج، أحجام المخزونات أحجام المبيعات وغيرها.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أنواع الذكاء الاقتصادي

من بين أكثر المفاهيم المرتبطة بالذكاء الاقتصادي نجد الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، ذكاء الأعمال والذكاء التسويقي.

1. **الذكاء الإستراتيجي:** يعرف على أنه عملية رسمية للبحث، جمع أو معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة في التسيير الإستراتيجي ويقوم الذكاء الإستراتيجي على توقع التهديدات والفرص الموجودة في المحيط من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحسين تنافسية المنظمة، ويتكون من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1 - 6): الإطار العام للذكاء الاقتصادي.



Arturo vérnendez et autre : intelligence économique un guide pour débutants et praticiens collectivités européennes , 2002 , p23.

يتضح من الشكل أن الذكاء الاقتصادي يوجه إلى إدارة المعلومات الخارجية الخاصة، على عكس إدارة المعرفة التي تهتم بشكل كبير إدارة المعلومات الداخلية.

2. **الذكاء التنافسي:** ويعبر بالانجليزية بـ COMPETITIVE INTELLIGENCE وقد عرف من قبل جمعية محترفي الذكاء التنافسي " SCIP على انه عملية نظامية وأخلاقية لحشد وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن أن تؤثر في خطط المنظمة و قراراتها و عملياتها غير أن الذكاء التنافسي لا يركز على كامل المتغيرات.

<sup>1</sup> مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص ص 24-25.

3. **الذكاء التسويقي** "يعرف على أنه عملية جمع البيانات وتحليلها من بيئة التسويق ،مساعدة المديرين في صناعة خطط التسويق واستقراء خطط قرارات المستقبلية في بيئة المبيعات بشكل مبكر" ومنه فإن الذكاء التسويقي يقوم على جمع وتحليل البيانات من البيئة التسويقية لمساعدة المدراء في اتخاذ القرارات التسويقية المستقبلية والحالية.

4. **ذكاء الأعمال**: هو مصطلح شامل لكل العمليات والتقنيات والأدوات التي تدعم عمليات اتخاذ قرارات الأعمال المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات.

5. ويعود أصل مصطلح ذكاء الأعمال *business intelligence* إلى البريطانيين، أما الذكاء التنافسي فقد ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية.

6. تفضل الأدبيات الأمريكية استخدام مفردات الذكاء التسويقي والذكاء الاقتصادي عن استعمال مصطلح الذكاء التنافسي أو ذكاء المنافس الذي يعد مفهوما ضيقا.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية ودورها في تدعيم الذكاء الاقتصادي

#### الفرع الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية ودورها

1. **مفهوم اليقظة الإستراتيجية**: يعيش عالم الأعمال آن وأكثر من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فأكثر على المعلومات في كل الميادين، ولهذا يتوجب على المنظمة أن تبني نظام جديد ألا وهو اليقظة الإستراتيجية الذي يمكننا من تتبع كل ما يحدث في محيطها ومواكبة تطوراته وتحقيق الأهداف والتي تتمثل في البقاء والنمو الاستمرارية لقد حظيت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعاريف نذكر منها على سبيل المثال لا للحصر ما يلي:

تعتبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المنظمة تجاه عالمها المتغير.

كما تعبر اليقظة على أنها رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية"

وتشير اليقظة إلى ذلك النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين المدراء المصممين والمسيرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>باية وقنوني، اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه شعبة العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة التسويقية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2016/2015، ص ص19-21.

<sup>2</sup> رتيبة جديد، توفيل جديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-09-2005، ص189.

كما أنها "الوظيفة التي تربط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وأكثر تنافسية".<sup>1</sup>

اليقظة الإستراتيجية هي السيرورة المعلوماتية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالمتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق فرصة للمنظمة وتقليص الأخطار.<sup>2</sup>

ومن تعاريف اليقظة الإستراتيجية نجد:

اليقظة الإستراتيجية هي نشاط مستمر يتم بعمل جماعي متحد على نحو استباقي واستخدام المعلومات الإستباقية حول المتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة وذلك للحد من المخاطر وعدم اليقين، وتشمل هذه المعلومات علامات الإنذار المبكرة.<sup>3</sup>

تجمع اليقظة الإستراتيجية كل نشاطات اليقظة وهي عملية المراقبة الاستباقية، تحليل البيئة، الرصد والنشر للمعلومات المجهزة والمختارة التي تفيد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، قد تكون هذه المعلومات علمية ، تقنية، تنظيمية تنافسية وتجارية.

تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية عبر السنين حيث لها عدة تعاريف نقترح منها ما يلي:

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، صاحي محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012، ص248.

<sup>2</sup> بوتيفور الزهراء، لكل فريدة، دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العلوم التجارية، جامعة وهران، ص5.

<sup>3</sup> HUMBER LESCA , VEILLE STRATEGIQUE COMCEPTS ET D2MARCHE DE MISE ENPLACE DANS L'entreprise , ecole superieure des affaires, université de grenoble2. France 1997.p01.

جدول رقم (1 - 01): تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية عبر السنين

النطاق/الأهداف	تعريف	تعيين	الكاتب/السنة
تحليل المنافسين والظروف التنافسية	هو عملية الرصد في البيئة التنافسية	ذكاء تنافسي	Suton(1988) Gibbons Prescott(1996) FLeisher et al(2007)
تحليل ردود الفعل المحتملة من كل منافس للتغيرات في البيئة	هو تنمية إستراتيجية التغيير التي يستعيدها المتنافس في استجابته للتغيرات البيئية.	ذكاء تنافسي	porter(1980) Keiser(1987)
المعلومات التي تم جمعها في المقام الأول تتعلق بالمنافسين الحاليين وبعض المجالات مثل: الإستحواذ وعمليات الدمج وتقييم المخاطر.	هو عملية الرصد في البيئة الخارجية التي تعرف إلى الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	ذكاء الأعمال	GiLad (1986) Fleisher et al(2007)
المجالات التي تغطيها وتشمل:المنافسين والموردين والمستهلكين والتكنولوجيا، والأنظمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والديموغرافية.	هو عملية تحليل المعلومات المتعلقة بنشاط المنظمة التي يمكن أن يؤدي على التخطيط المستقبل للمنظمة	المسح البيئي	Snyder(1981) Namus (1982) Elenkov(1997) Milwavkee(2000) Nitse, dishman saxy (2002)

**Source** : boukadour hassan « veille stratégique et intelligence économique » CAS des entreprises algeriennes » mémoire de magister en science de gestion, université abou bekr belkaid telemcen, algerie, 2013-2014, p p44-45.

الجدول أعلاه يوضح مجموعة التعريف المختلفة حول اليقظة الإستراتيجية لبعض الكتاب والباحثين، والجانب الذي اهتم به كل باحث في تعريفه لها، منهم من ركز على عملية تحليل ورصد المحيط التنافسي ومنهم من ركز على كل العناصر المؤثرة في محيط المنظمة ووسع نطاق جمع المعلومات ليشمل الموردين، المستهلكين والتكنولوجيا.

2. دور اليقظة الإستراتيجية

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- اكتساب موقع من أجل طرح المنظمة سلعتها وخدمتها المبتكرة في الأسواق.
- الحصول على مورد وافر من المعلومات والخبرات.
- ضمان الإستجابة الجيدة لحاجات الزبون.
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.

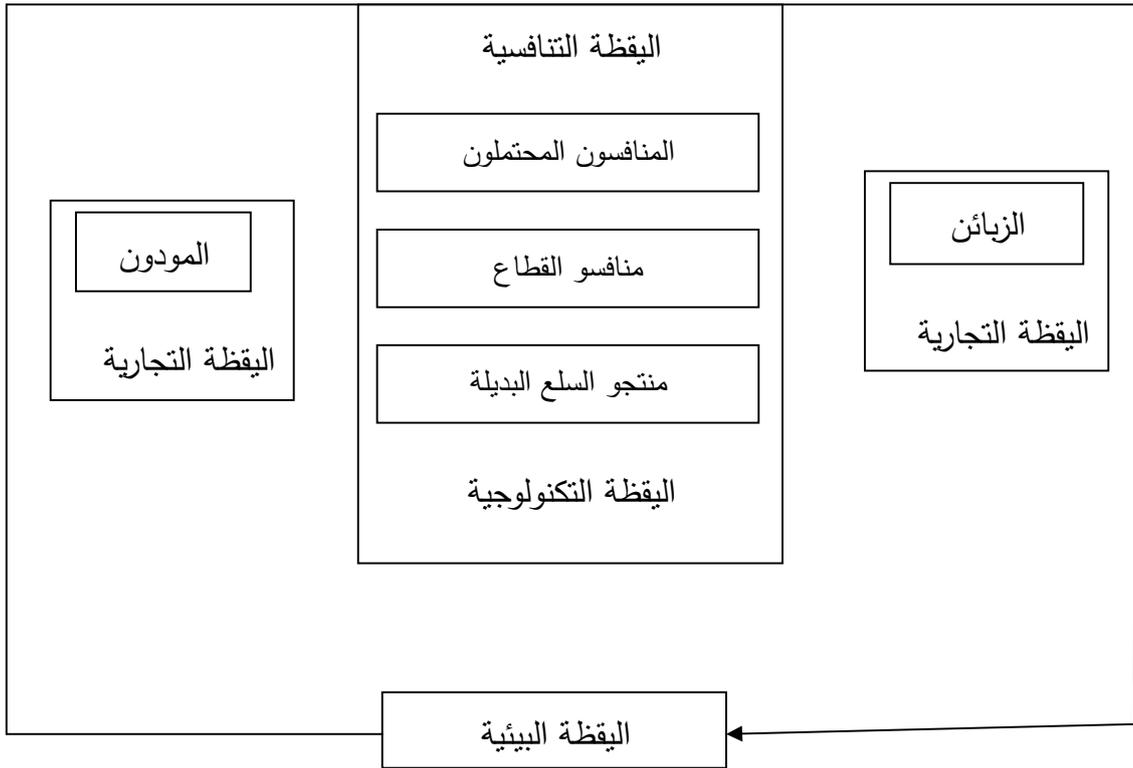
- الوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين الدائم في علاقتها مع الزبائن والموردين.
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.
- اليقظة تعتبر كوسيلة استشعار سريعة للتغيرات المفاجئة.
- اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات.
- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المنظمة بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع إستراتيجية.
- وسيلة لرفع القدرة الإبتكارية للمنظمة.
- وسيلة تسمح بتأقلم المنظمة مع بيئتها.
- تسمح باقتصاد في الموارد لأن التأخر في رد الفعل يكلف الكثير.
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.
- اكتساب زبائن وأسواق جدد.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية

تتفرع اليقظة الإستراتيجية إلى عدة أنواع وكل نوع من هذه الأنواع يستهدف مجالا محددًا وتجمع في الأخير لتصب في اليقظة الإستراتيجية، ومنه فإنه يمكننا أن نميز بين العديد من أنواع اليقظة من تقسيمات البيئة الاقتصادية اجتماعية، تنافسية... إلخ، ورغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات اليقظة الإستراتيجية إلا أن Gerard Verna من جامعة Leval قدم تصنيفًا اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده وبين أن اليقظة الإستراتيجية تحتوي على أربع مكونات ثانوية أو نظم فرعية وهي اليقظة التجارية (التسويقية) اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية وهذه النظم الفرعية مجتمعة مع بعضها تشكل نموذج القوى التنافسية لميكل بورتر

<sup>1</sup> سعيد كرومي، أحمد عمر ستي، أهمية اليقظة في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية بالمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (8 و9) نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص7.

الشكل رقم (1 - 7): الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج بورتر

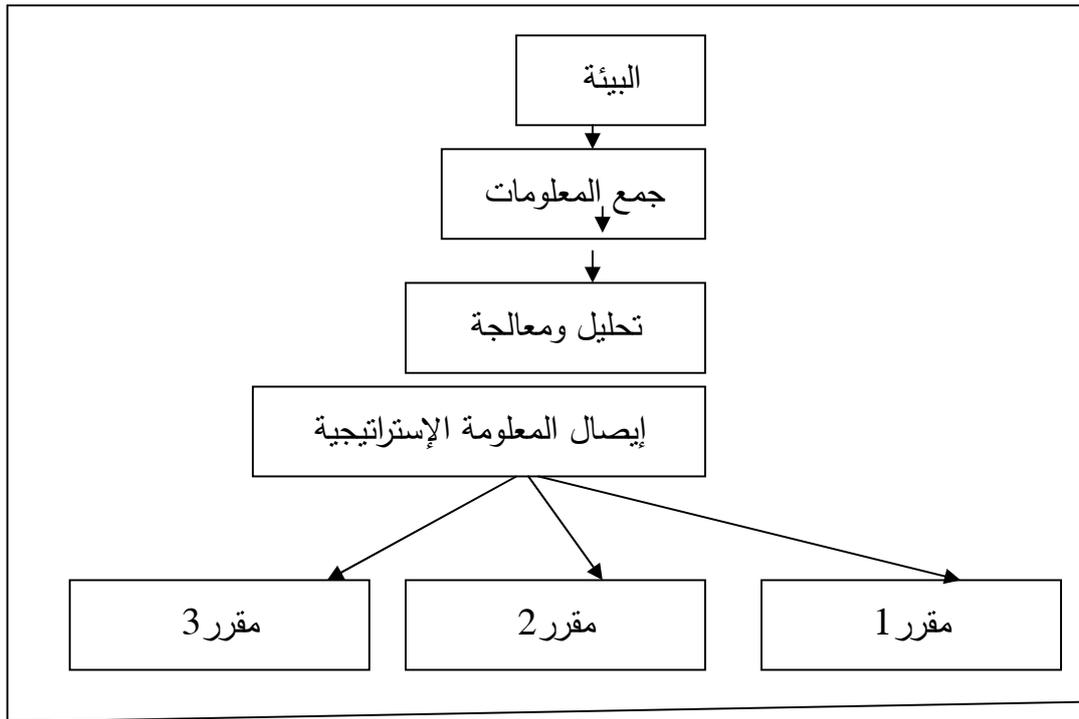


**Source :** simon et joffer. Pencyclopédie de gestion economica 2<sup>eme</sup> ed, 1997 paris p3465.

يتضح من خلال الشكل أن اليقظة التجارية تهتم أساسا بالزبائن بما فيهم الموزعين والموردين، بينما تختص اليقظة التكنولوجية بظهور منتجات وبدائل جديدة نتيجة للتطور التكنولوجي في حين تهتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين (داخل القطاع) والمحتملين أما اليقظة البيئية فينصب اهتمامها على ما تبقى من عناصر البيئة الخارجية وفي ما يلي توضيح هاته الأنواع:

1. **اليقظة البيئية:** تهتم هذه اليقظة بمكونات خارجية عامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المنظمة وهي تشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية والتشريعية، اليقظة الجيوسياسية، وقد أوضح thietart أن اليقظة البيئية تتم وفق السيرورة التالية:

شكل رقم(1- 8 ) سيرورة اليقظة البيئية



**Source :** thietart ra la stratégie d'entreprise, formation et mise en ouvre. Ms graw hill, 2<sup>eme</sup> tirage 1986, p87.

2. **اليقظة التجارية:** هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المنظمة من دراسة العلاقة بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نموه، وبهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها وضعفها، في تعاملها مع السوق بغرض تحسين أدائها وتنافسيتها وتسمح اليقظة للمنظمة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطور علاقات الزبائن مع المنظمة، وكذا قدرة الزبائن على الدفع ، وبما أن المنظمة تقدم منتجات جديدة وتخلق أسواقا وقنوات توزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة وتطور العلاقات التي تربطها بمورديها وقدراتهم في تقديم حاجيات بأقل تكلفة دون أن تهمل المنظمة سوق العمل كحالة خاصة اذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة والأسعار والبيد العاملة.

3. **اليقظة التنافسية:** هي النشاط الذي تتمكن من خلاله المنظمة أن تحصر وتحدد منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية (عدد علامات، استثمارات، مشاريع جارية...إلخ) ويمكنها بذلك المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع قوى وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق ولا شك ان الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم والإنتاج والتكاليف فهي تهتم بمراقبة مواطن قوة وضعف المنظمة والتصنيع والتكاليف وحتى تتمكن المنظمة من توقع ردود أفعال المنافسين وإستراتيجياتهم تسعى جاهدة للحصول على معلومات ملموسة عنهم كرقم الأعمال والحصة السوقية والأسعار

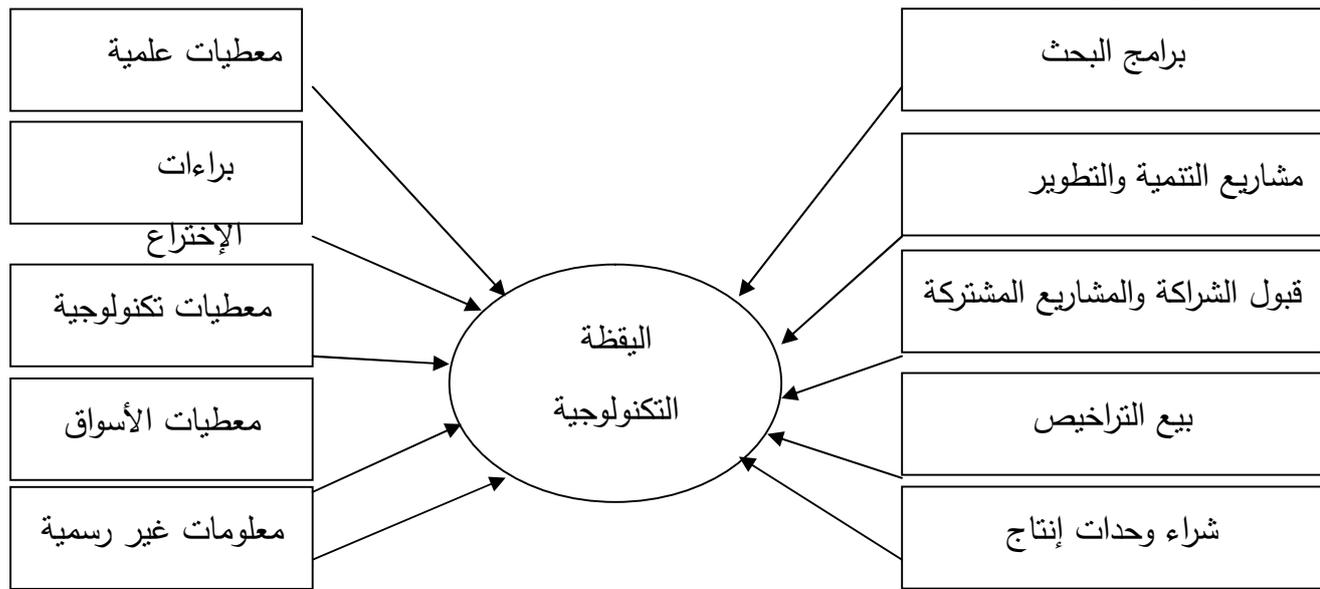
والتكنولوجيا المملوكة ومعدلات النمو، قنوات التوزيع دون أن تهمل المعلومات غير الملموسة مثل: قوة صورة العلامة ونوع القيادة والتسيير ومدى رضا الزبون والكفاءة و المهارات المكتسبة...إلخ.

وأهم شيء يمكن المنظمة من فهم سلوكيات المنافسين هو معرفة نقاط قوتهم وضعفهم بغرض الاستعداد لمواجهةهم أو التركيز على نقاط الضعف تلك، وتتعرف على ذلك من خلال مراقبة وتتبع المنتجات والإمكانيات المالية والقدرات الإدارية والتنظيم البيع والتكاليف الخاصة بمنافسين.

4. **اليقظة التكنولوجية:** هي النشاط الذي تراقب من خلاله المنظمة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المنظمة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات وكل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المنظمة حالياً ومستقبلاً.

وتهتم اليقظة التكنولوجية بجمع المعلومات التي تمكن المنظمة من تحقيق سبق في مجال الإبداعات التكنولوجية أو ينصب اهتمامها على التطورات التكنولوجية والتقنية والاكتشافات العلمية والتجديد التكنولوجي، وتحسين خطوات الصناعة والبحوث والتقارير وبراءات الاختراع كما يوضحه الشكل الموالي<sup>1</sup>

الشكل رقم (1- 0) : اهتمامات اليقظة التكنولوجية.



<sup>1</sup> قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير شعبة الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012/2011، ص ص33-38.

## الفرع الثالث: علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية

من خلال تعاريف اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي التي تم سردها ضمن الفروع السابقة اتضح التداخل والتقارب بين المفهومين وأصبح من الصعب تحديد طبيعة التداخل بينهما ولهذا حالياً يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية.

## 1. المدخل الأول: تعتبر اليقظة الإستراتيجية مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها

برصد المحيط المنظمة والمحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني... إلخ، وهي عملية منظمة ومستمرة متكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المنظمة وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو اشملى إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة، القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المنظمة.

## 2. المدخل الثاني: هو عكس لأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يعتبر حيث يعتبر أن اليقظة

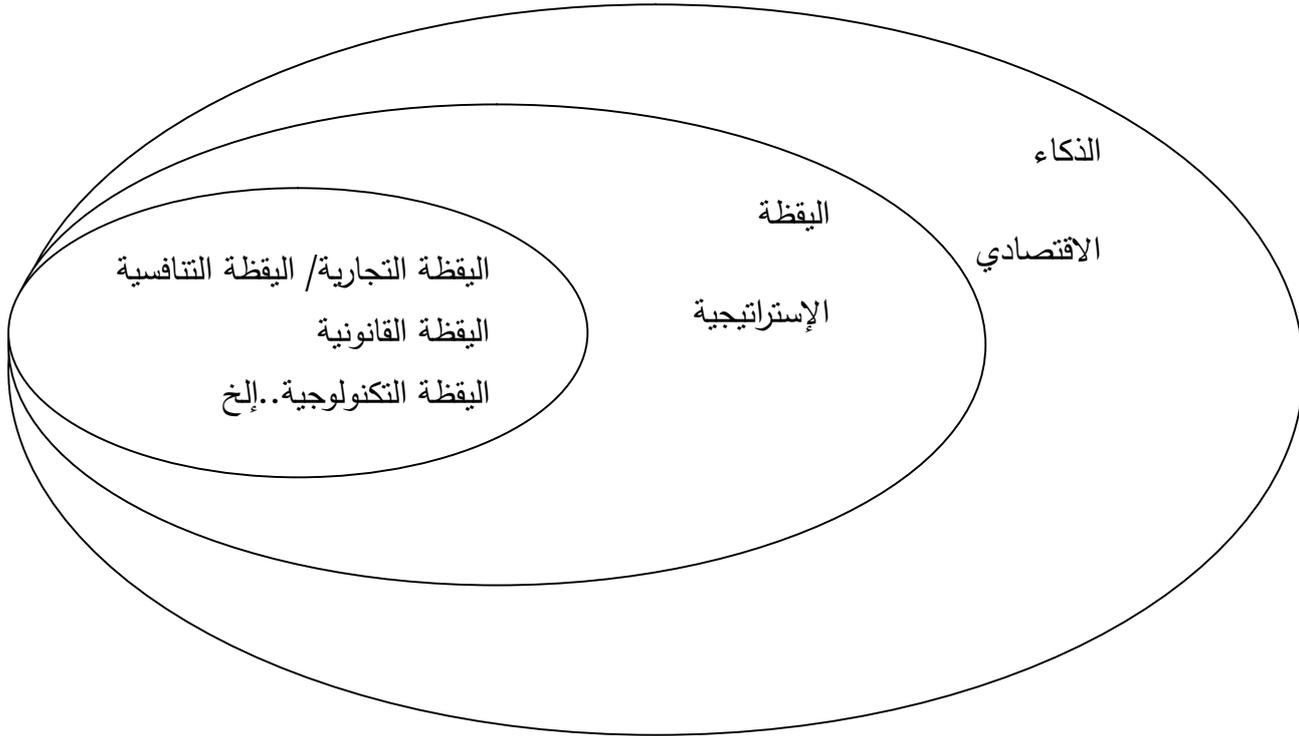
الإستراتيجية هي رد الفعل أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل.

ومما سبق يتضح لنا أن اليقظة الإستراتيجية جزء من الذكاء الاقتصادي حيث عندما نتكلم عن اليقظة الإستراتيجية فيكون الحديث على المستوى الجزئي على مستوى المنظمة أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة.

والشكل الموالي يوضح ذلك<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير قسم الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2010-2011 ص87.

الشكل رقم (1-10): العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية



**m.aki : veille stratégique en entreprise en (communication gouvernance et intelligence economique) colloque international sur la gouvernance et des institutions et intelligence economique ufc alger algerie 14-16 juin 2008**

**المطلب الرابع: المعلومة أداة إستراتيجية في سيرورة الذكاء الاقتصادي**

أصبح المعلومة في الوقت الحاضر تشكل موارد أساسا يتحكم في تسيير جميع النشاطات الحيوية، لهذا فإن العالم اليوم قد يتجاوز جميع الاختيارات الكلاسيكية، فأصبح مفهوم القوة اليوم مرتبط بالقدرة على اكتساب المعلومة وإنتاجها.

**الفرع الأول مفهوم المعلومة:** لقد تعددت المفاهيم والمصطلحات حول المعلومة حيث لا يوجد تعريف واحد شاملا، ونذكر من هذه التعاريف ما يلي:

عرفها Melese على أنها " كل إشارة إلى إدراك، له تأثير على سلوك الإنسان أو على حالته المعرفية"<sup>1</sup> وجاء في قاموس مصطلحات المعلوماتية أن المعلومات هي بيانات تم معالجتها من أجل تحقيق غاية أو لاستعمال معين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة

أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 2002-2003 ص90.

<sup>2</sup> قاموس مصطلحات المعلوماتية.فرنسي-إنجليزي-عربي مكتبة لبنان، 1988 ص 144.

ومنه ومما سبق بشكل عام نستطيع تعريف المعلومات على أنها تلك البيانات التي تم إعدادها بعد تحليلها وتفسيرها وتجميعها في شكل له معنى، فتصبح لها قيمة ومنفعة ويمكن تداولها أو نشرها.

2. **نظام المعلومات:** يواجه الباحثون صعوبة في تعريف نظام المعلومات بصورة مبسطة ومباشرة ويعود ذلك إلى عدم التفاهم على مصطلح واحد يعبر عنه فهناك من يسميه "نظم المعلومات التنظيمية" وهناك من يقتصر في تسميتها نظم المعلومات ولكن المفهوم البسيط لنظام المعلومات يعني كيفية حفظ المعلومات واسترجاعها، هذا المفهوم تطور مع تطور نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب ليعطي حقلا واسعا تعددت فيه التعاريف والمفاهيم التي وردت في الكتابات والمقالات حسب توجهات الباحثين والمؤلفين ونظرا لكثرة التعاريف لا يمكن إعطاء تعريف محدد لها لكن سوف نأخذ بالمفاهيم التي قدمها الباحثين التاليين:

مجموعة من الموارد البشرية، المادية، البرمجة والإجراءات والبيانات التي تعمل على جمع ومعالجة وتخزين ونقل البيانات والتي تهدف إلى تقديم الدعم لإجراءات العمل في المنظمة.<sup>1</sup>

كما تعرف نظم المعلومات على أنها: "مجموعة من الطرق، التقنيات والأدوات التي تستعمل من أجل تحيين استغلال تكنولوجيا المعلومات الضرورية للمستخدمين وإستراتيجية المنظمة".<sup>2</sup>

على الرغم من عدم وجود اتفاق مشترك حول تعريف نظام المعلومات إلا أن هناك على الدوام فهما لما يعنيه هذا المصطلح وبناء على هذا الفهم واستنادا إلى التعاريف السابقة الذكر يمكننا أن نضع ونستنتج التعريف التالي: مجموعة من العناصر المادية والبشرية، البرمجية، البيانات والشبكات المتناسقة والمتكاملة مع بعضها البعض الهادفة لإنتاج معلومات مفيدة عن طريق جمع ومعالجة، تخزين، استرجاع، نقل، وإيصال المعلومات داخل المنظمة في الزمن المناسب وبالجودة المناسبة من أجل مساعدة المدراء في أداء الوظائف الموكلة لهم خاصة منها الإدارة قصد إيجاد حلول للمشاكل وبالتالي إتخاذ قرارات صحيحة وصائبة.

### الفرع الثاني: أهمية المعلومات في دعم الذكاء الاقتصادي

إن الغرض الأساسي من الذكاء الاقتصادي هو إنتاج المعلومات الإستراتيجية والتكتيكية ذات القيمة المضافة العالية التي تسمح في النهاية بخلق والحفاظ على المزايا التنافسية للمنظمة وبذلك تعتبر المعلومات جوهر وعصب الذكاء الاقتصادي، وكذلك يمثل نظام المعلومات الإطار المتكامل لتدفق المعلومات من مصادرها المختلفة إلى مراكز استخدامها لاتخاذ القرارات وتقوم نظم المعلومات بوظائف أساسية لإيصال المعلومات بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب وهي كالآتي:

<sup>1</sup> Reix robert ,**systeme d'information et management des organisation**, 5 eme edition, éditeur vuibert collection gestion,2008, p :06

<sup>2</sup> Autssier david et delayevalérie mesurer, **la performance du système d'information**, paris : édition d'organisation, 2008, p :49.

1. **تجميع البيانات:** حيث يتم جمع البيانات وإعدادها لتشغيل عن طريق القيام بعملية إدخال البيانات والتي تشمل أنشطة: مثل التسجيل والتحرير وعادة ما يتم إدخال البيانات مباشرة إلى الحاسب الآلي بغية نقلها إلى وسيط مثل القرص المرن حتى يمكن للحاسب من القراءة عند التشغيل.<sup>1</sup>
2. **معالجة المعلومات:** تقوم المعالجة بتحويل البيانات والمعلومات من خلال مجموعة من الإجراءات لتصبح معلومات صالحة لاستعمال في التسيير ولاتخاذ القرار حيث تتم إجراءات المعالجة كما يلي:
  - \* **العمليات الحسابية:** معالجة البيانات حسابيا عن طريق العمليات المنطقية كالجمع، الطرح...إلخ.
  - \* **الفرز والترتيب:** وضع البيانات في تسلسل منطقتي أو حسابي معين.
  - \* **التصنيف:** ترتيب في مجموعة من الفئات أو المجموعات وفقا للخصائص المشتركة بين بيانات كل فئة أو مجموعة.
  - \* **التلخيص:** تجميع البيانات التفصيلية وتركيزها بغرض التأكيد على نقاط أساسية أو اتجاهات معينة في صورة مجاميع أو نتائج أو انتقاء البيانات العامة والحساسة ضمن كم هائل من بيانات.<sup>2</sup>
3. **إدارة البيانات:** غالبا لا يتم معالجة البيانات فور الحصول عليها بل يتم تخزينها، لذلك تقوم وظيفة إدارة البيانات بما يلي:
  - \* **التخزين:** هو تخزين البيانات والمعلومات المهمة لنظام المعلومات، حيث يسمح هذا التخزين بتسهيل استخدامات لاحقة للمعلومات والبيانات أو استرجاعها مرة أخرى.
  - \* **التحديث:** ويشمل تسوية البيانات المخزنة لتعكس الأحداث الجديدة والعمليات والقرارات.
  - \* **الإسترجاع:** هو عكس التخزين بمعنى يتم فيه استدعاء البيانات المخزنة لأغراض التشغيل والمعالجة واسترجاع النتائج لتوصيلها كمعلومات إلى المستفيدين.
  - \* **إعادة الإنتاج:** ويقصد به استخراج صورة أو أكثر من البيانات المخزنة لاستخدامها في أغراض مختلفة مع بقاء الأصل كما هو على حالة وحدة التخزين.<sup>3</sup>
4. **نقل وإيصال المعلومات:** هذه الوظيفة تسمح لنظام المعلومات من تأمين الرابطة أو الاتصال بين مختلف المنظمة، وتوفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين، فعلى نظام المعلومات نقل المعلومة مع الحفاظ على جودتها وسلامتها وذلك عبر شبكات داخلية وخارجية مثل الأنترنت والإكسترانت.

<sup>1</sup> محمد صالح قريشي هدى بن محمد ، دور نظام المعلومات في دعم الإستراتيجية التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي لبن حتمية التفاعل أو الزوال يومي 17 و 18 مارس 2014 بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي ص7-8.

<sup>2</sup> أحمد حسين علي، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص34.

<sup>3</sup> أحمد حسين علي، نفس المرجع السابق، ص36.

5. رقابة البيانات وسريتها: قد توجد بعض الخطاء في البيانات التي يتم إدخالها وقد تفقد بعض البيانات، لذلك يعتبر التأكد من صحة البيانات ودقة البيانات، المخزنة من الوظائف الهامة لنظام المعلومات.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أهمية إرساء نظام المعلومات الإستراتيجية

1. تعريف نظام المعلومات الإستراتيجي: برزت مجموعة من تعاريف لنظام المعلومات وفيما يلي سنعرض عينة منها على سبيل المثال لا الحصر:

نظام المعلومات الإستراتيجي هو ذلك النظام الذي صمم لمساعدة المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية، أو يساعدها في خلق موقع تنافسي.

أما 1993 cavayet cragg قدم نظرة أكثر توازنا لنظام المعلومات الإستراتيجي حيث أشار إلى أنه يستخدم لدعم اتخاذ القرار الإستراتيجي أو الدعم أو تشكيل الإستراتيجية التنافسية في المنظمة، أو يستخدم الإثنان معا وأن أي نظام من أجل اعتباره نظام معلومات إستراتيجي يجب أن تطبق عليه المعايير التالية:<sup>2</sup>

• النظام يرتبط مباشرة بإستراتيجية الأعمال.

• النظام له تأثير واضح ومهم على الأداء التنظيمي.<sup>3</sup>

ومن أهمية نظام المعلومات الإستراتيجي ما يلي:

1. تحسين أداء مهام الإدارة الإستراتيجية: يساعد في إعداد ومتابعة وتطبيق الإستراتيجية فهو إذن أداة للإدارة والتي تركز على ضرورة بالاهتمام بالمحيط الخارجي للمنظمة وإعداد الإستراتيجية من أجل تعديل اتجاهات المنظمة لتصبح قادرة على استغلال فرص محيطها والاستعداد لما ستواجهه من تهديدات.

2. تحقيق الإستراتيجية الحديثة للمنظمة: إن التطور الذي حققه قطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات كان له ولا يزال له أثر على أنظمة المعلومات المنظمة، بحيث لم تصبح عملية الاستثمار فيها مجرد عملية تغيير جزئية أو مشروع منفصل بل على العكس هو إعادة توجيه معمقة لإستراتيجية المنظمة والتي يعود أثرها على تنظيم هذه الأخيرة.

3. نتائج إرساء نظام معلومات إستراتيجي في المنظمة: يحقق هذا النظام ما يلي:

✓ مرونة العلاقة مع موردي المنظمة، عملائها، موزعيها كذلك مع البنوك وغيرهم من المتعاملين المباشرين للمنظمة.

<sup>1</sup> علي قباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص16.

<sup>2</sup> عباس فهيمة، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة بن يوسف بن خدة الجزائرية 2009/2008 ص40

<sup>3</sup> محمد عبد الحسين، نعيمة عباس غفير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور ميزة التنافسية)، دار أسامة للنشر، عمان الأردن ص18.

- ✓ منتجات جديدة قائمة أساسا على تشغيل نظام معلومات يتميز بالسرعة في أداء الخدمات أو العمليات وتحقيقها في الآجال المقدره.
- ✓ يسمح نظام المعلومات الإستراتيجية بتحقيق ميزة تنافسية كالتميز أو التحكم في التكاليف وقد يكون هو الميزة نفسها خاصة إذا كانت طبيعة الخدمة على اتصال مباشر بالنظام ويمكن أن يشمل كل أنظمة المعلومات الوظيفية للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص77.

**المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالذكاء الاقتصادي**

اختلفت آراء الباحثين حول عناصر التخطيط الاستراتيجي ومن المحتمل أن يكون هذا الاختلاف في خلفياتهم النظرية أو بسبب اختلافهم من بلد إلى آخر إلا أن أغلب الباحثين قد اجتمعوا على أربعة أهداف (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي) و التي اعتمدت كأبعاد ماثرة في الذكاء الاقتصادي.

**المطلب الأول: الرسالة**

تسعى معظم المنظمات إلى إعطاء صفة شرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها من أجل البقاء أطول مدة ممكنة يتأتى ذلك التقييم من طرف المجتمع الذي أقيمت فيه، وكذا مدى امتلاك المنظمة لإدارة فعالة التي تستطيع أن تترجم أهدافها إلى الواقع بأكثر كفاءة وفعالية وذلك من خلال تحديد رسالة حيث عرفت الرسالة على أنها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها<sup>1</sup>.

وينبغي صياغة رسالة بعبارة محددة واضحة وبسيطة لأن وضوح الرسالة ودقتها شيء مهم لدى المجتمع وكل الأطراف الذين لهم مصلحة مع المنظمة، والرسالة الجيدة هي التي تراعي ما يلي:

- الواقعية والموضوعية.
- القابلية التحول إلى خطط وسياسات.
- تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة من ناحية (الإدارات، الأقسام، أو وحدات الأعمال الإستراتيجية وبين البيئة الخارجية من ناحية أخرى
- الوضوح والدقة في تحديد مجالات الرسالة (كالمنتجات، الخدمات)
- أن تستخدم الرسالة كمعيار يتم من خلاله تقييم الأداء الكلي للمنظمة
- أن تعكس اسم المنظمة وشعارها الأساسي<sup>2</sup>

الارتباط بقيم و معتقدات المنظمة

-تحديد المجال الذي تنشط فيه المنظمة مثلا أين تتنافس المنظمة وفي أي الأسواق تتنافس المنظمة

إن التحديد الجيد والدقيق لهذه الأسواق يعطي المنظمة القدرة على التركيز عليها وخدمتها بشكل أفضل وصولا لتحقيق ميزة تنافسية وصولا لتحقيق ذكاء تسويقي ومنه فإن اهتمام بصياغة رسالة واضحة يؤدي إلى الوصول للتحقيق الذكاء الاقتصادي.

**المطلب الثاني: الأهداف**

أي المنظمة في حاجة إلى تحديد أهداف تسعى إلى تحقيقها بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه وتعتبر عملية تحديد الأهداف أمرا مهما وضروري باعتبارها هي الموجه والمقيم لسلوك ونتائج المنظمة من خلال مقارنة

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية/ العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص174.

<sup>2</sup>نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص23.

الأهداف المحددة بالنتائج المحصلة. وتعرف الأهداف بأنها عبارة عن مزيج الآمال والغايات التي تسعى المنظمة لبلوغها أو هي أي شيء تريد المنظمة أن تفعله أو تحققه على مستواها الكلي أو الفرعي<sup>1</sup>.  
وتكمن عملية تحديد الأهداف فيما يلي:

- تساعد المنظمة في تحديد رسالتها في المجتمع الذي تتشط فيه.
  - تحديد الأهداف الإستراتيجية واضحة يعتبر حافزا مهما يدافع أفراد المنظمة لبذل أقصى جهودهم نحو تحقيقها
  - تحديد أهداف يساهم في توحيد الجهود على مستوى الأقسام، الإدارات والأفراد ويشجع العمل الجماعي والتعاون في جميع مستويات المنظمة ومن بين أهداف المنظمة تحسين سمعة المنظمة وذلك عن طريق تحقيق الأداء المتميز بواسطة الاستجابة لمتطلبات العملاء والقدرة على الابتكار والتحديث وتقديم خدمات متميزة للعملاء
  - أهداف تسويقية وبيعية: زيادة الحصة السوقية للمنظمة
  - الربحية: التركيز بدرجة أكبر على المنتجات والخدمات ذات ربحية عالية
  - التوسع: الاعتماد على الإمكانيات الذاتية للمنظمة لتنفيذ البرامج الترويجية للمنتجات والخدمات.
- وكلما كانت هذه الأهداف مصاغة بشكل فعال كان هنالك تكامل لدى أفراد المنظمة وصولا لتحقيق الذكاء الاقتصادي لأنها تتناسب طرديا مع هذا الأخير<sup>2</sup>.

#### المطلب الثالث: التحليل

أصبحت البيئة المحيطة بالمنظمة على درجة عالية من التعقيد والديناميكية حيث أصبح لها تأثير على المنظمة بصورة لا يمكن لمتخذي القرارات أو واضعي الإستراتيجيات تجاهلها أو تقليل من أهميتها حيث أصبحت عملية التحليل البيئي مهمة جدا، يقوم بها القائمين بالتخطيط وكذلك الاستشاريين داخل المنظمة أو خارجها لأن عنصر الزمن له أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الملائمة و الجدول الآتي يوضح بعض التغيرات البيئية و تأثيرها على المنظمة:

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص264.

<sup>2</sup> محمد عبد الحسين الطالحي، نفس المرجع السابق، ص90.

جدول رقم(1 - 2 ): طبيعة المتغيرات البيئية

التأثير	طبيعة المتغيرات
تغير سلوك المستهلك الناتج عن تغير القدرة الشرائية، معدل التشغيل، الأجور أسعار المنتجات.	متغيرات اقتصادية: الركود التضخم السياسات السعرية
تؤثر على استراتيجيات المنظمة سواء على مستوى الإنتاج والتسويق مثلا تقديم خدمات ومنتجات جديدة متفوقة على منتجات المنظمة مما يدفعها إلى الاستجابة والتفوق السريع لضمان البقاء والاستمرارية.	طبيعة المنافسة: حركة المنافس في السوق
تؤثر المنظمة من خلال التأثير على حرية الاندماج -تشجيع المنظمة على التوسع المحلي أو الدولي وبالتالي ينتج عن هذه التغيرات فرص وتهديدات ومن ثم تأثير على سلوك المنظمة وأدائها بالإيجاب أو السلب.	متغيرات قانونية وحكومية
دفع المنظمة إلى ابتكار منتجات وخدمات جديدة من خلال إقامة علاقات متواصلة مع مراكز البحث العلمي.	متغيرات تكنولوجية: درجة الابتكار والتجديد توفر مراكز البحث والتطوير

من إعداد الطالبة: اعتمادا على مصطفى محمود أبو بكر، مدخل إستراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص ص 298-305.

من خلال هذه التغيرات البيئية الداخلية والخارجية تقوم المنظمة بتحليل هذه التغيرات باستخدام نقاط القوة الداخلية من خلال الفرص المتاحة خارجيا و تغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا، أو الحد من آثارها وتقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاكي المخاطر الخارجية . وعلى المنظمة أن تكون يقظة في البحث عن المعلومة وترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وتلعب دور المدافع لتوفير الأمن والحماية وتلعب دور المهاجم للتأثير في البيئة وهذه الخصائص من مميزات الذكاء الاقتصادي بمعنى المنظمة وصلت لتحقيق الذكاء الاقتصادي.

**المطلب الرابع: الخيار الإستراتيجي**

يقصد بالخيار الإستراتيجي التصرف الاستراتيجي الذي يتوقع أن يحقق أهداف وغايات المنظمة حيث تقوم المنظمة بتقييم البدائل أو الخيارات الإستراتيجية مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها انطلاقا من التحليل الثنائي المتوصل إليه سابقا فتكون المنظمة هنا أمام عدة خيارات الاختيار البديل المناسب وهنا على المنظمة المفاضلة بين عدة سياسات وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: هل تسعى المنظمة إلى التوسع أو التنمية في نشاطاتها؟ أم تسعى لتقليص أنشطتها؟ أم هل ستكتفي بالمحافظة على الوضع الحالي وهذه

الإستراتيجيات تسمح للمنظمة باختيار البديل المناسب الذي يخدم بقاءها واستمراريتها وصولاً لتحقيق الذكاء الاقتصادي.

**المبحث الرابع : الدراسات السابقة**

من خلال البحث والتقيب في المصادر للحصول على دراسات سابقة في موضوع التخطيط الإستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة الحالية الا أن معظم الدراسات تناولت كل متغير على حدى .

**المطلب الأول: الدراسات العربية بعنوان التخطيط الاستراتيجي**

- دراسة مؤيد السالم وفايز النجار (2002) بعنوان العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي لتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسة في المنظمات الصناعية ولقد استهدفت هذه الدراسة استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصغرى الصناعية من حيث مدى وضوحه ومستوى ممارسته والتعرف على طبيعة العلاقة وفقا لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: أن هذه المنظمات لا تمارس فعليا التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة وان هناك درجات متفاوتة من تركيز كبير على خطواته .
- دراسة حسن مختار حسين (2002) بعنوان تصور مفتوح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري .

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخطواته ومشكلاته والى توضيح أهم مبررات التي تدعو إلى الأخذ بهذا الأسلوب في التعليم الجامعي والى أهمية تطبيقه بالإضافة إلى وضع تصور لتطبيقه في التعليم الجامعي المصري .

- دراسة عطية أبو محمد (2002) بعنوان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفعالية المنظمات الخاصة في قطاع غزة، اهتمت هذه الدراسة بالأسلوب المتبع في وضع خطة الموارد البشرية في المنظمات الخاصة في قطاع غزة إلى جانب دراسة وتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية وتوصلت الدراسة إلى غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وكذلك الخلط بين المفاهيم التخطيطية في هذه المنظمات، غياب الارتباط و التنسيق بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية.

- دراسة رحاب بشير(2004): بعنوان واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة و سبل تطويره و توصلت هذه الدراسة إلى عدم العناية الكافية بالتخطيط و تطوير عملية التنمية وإدارة الموارد البشرية للمنظمات غير الحكومية حيث تسودها بعض الممارسات غير ايجابية و ان هذه المنظمات لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة وواضحة.

**المطلب الثاني: الدراسات العربية بعنوان الذكاء الاقتصادي:**

- دراسة (حليمي لامية) بعنوان دو اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة ماجيستر ، جامعة بومرداس 2009 / 2010 ، والتي تناولت فيها الباحثة مفاهيم حول اليقظة والذكاء الاقتصادي في الجانب النظري للدراسة أما الجانب التطبيقي فقد كانت دراسة الحالة في مؤسسة مقاولات صغيرة ومن خلال هذه الدراسات توصلت إلى ما يلي:

- إن المؤسسة محل الدراسة تطبق اليقظة والذكاء بشكل ضيق في مسار عملها من حيث الحصول على المعلومات ، دراسة السوق ، الزبائن، الموردين، التكنولوجيا، القوانين وبعدها تقوم هاته المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
- **دراسة حمداني محمد:** بعنوان أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 2012/02 والتي تناول في هذه الدراسات المؤسسات التي تتحكم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال تكون لها فرصة لخلق الوضعيات التنافسية واستراتيجيات التي تسمح بالحصول على معلومات دقيقة و ذلك من خلال التقنيات و المهارات البشرية و التحكم في التطور الحاصل على مستوى البحث والتطوير وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي :
- إن الذكاء الاقتصادي يلعب دورا مهما في عملية التنمية بفضل تقديم الاستراتيجيات التي تسمح بالاستغلال الأمثل لقدراته وتوفير المعلومات الضرورية للمشاركين في العملية الاقتصادية بالإضافة إلى الدور الفعال في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة باعتبارها مصدرا هاما لإحداث التنمية
- **دراسة ( فالتة اليمين):** بعنوان اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة دكتوراه قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة 2013 /2012 هدفت هذه الدراسة إلى توجيه الاهتمام نحو ترسيخ الأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة في حد ذاتها كضرورة حتمية لتأهيل المؤسسات الاقتصادية للاندماج في الاقتصاد العالمي وتوصل الباحث إلى ما يلي:
- تطوير الوظيفة الاستشرافية والاستطلاعية في المؤسسات الاقتصادية للتكفل بانجاز الدراسات الاستشرافية .
- اتخاذ التدابير والإجراءات القانونية التي تشجع وتحث المؤسسات الاقتصادية على المشاركة الواسعة لإرساء نظام الذكاء الاقتصادي ضمن إطار إستراتيجية وطنية مشتركة تتكفل بقضايا الأمن والدفاع الاقتصادي.
- **دراسة أبو بكر بو سالم وإيمان عباس:** تحت عنوان علاقة اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي يومي 17 و18 مارس حاولت الدراسة البحث في ممارسة ليقظة الإستراتيجية (تكنولوجية، تنافسية، تجارية) كأحد الأبعاد المهمة للذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال دراسة ميدانية في شركة نجمة للاتصالات عبر التراب الوطني والمكونة من إطارات مختلفة في 22 مكتب ،وأظهرت الدراسة النتائج التالية على سبيل المثال لا للحصر عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة .
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعده اليقظة التكنولوجية بتحقيق الميزة التنافسية وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية باليقظة التجارية التنافسية والتكنولوجية.

## المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية بعنوان التخطيط الاستراتيجي

- دراسة **annabel beerrle 1997** : استخلص الباحث ان هناك ضرورة ملحة لوجود قيادات تنبئية prophetic leadership لعملية التخطيط الاستراتيجي وان التخطيط الاستراتيجي يجد مكانته عندما تتمتع المنظمة بنظرة متفحصة وشاملة الواقع بكل آلامه وآماله hopes andanguishes. وان تقييم الواقع يتطلب تحليل نظامي.
- دراسة **hayley careter 1999** : وأشار الباحث في هذه الدراسة إلا أن التخطيط الاستراتيجي لم يكن موضع استحسان أو اهتمام المنظمات في العقد الأخير إلا أن هناك اهتمام جديد اخذ بالظهور في هذا المفهوم على اعتبار انه أداة لمراقبة التغيير المتسارع الذي يطراً على البيئة وقد ركز الباحث على عدة أمور يجب أخذها بعين الاعتبار عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي كضرورة مشاركة أفراد من كافة المستويات الإدارية في المنظمة في عملية التخطيط botton –up وضرورة عقد اللقاءات المستمرة مع كل الزبائن والموردين نظراً لأهمية هذه اللقاءات في البناء من تحسين التخطيط.
- دراسة **jarrar et abuznaid 2002** : خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهم ما جاء فيها أن عمل المنظمات غير الحكومية كان في السابق مركز مقاومة الاحتلال الإسرائيلي من جهة على التنمية المستدامة من جهة أخرى .
- وبعد قدوم السلطة الفلسطينية أصبح مجال الاهتمام الأكبر بهذه المنظمات منصب على بناء تنمية ديمقراطية مستدامة إلى جانب بناء البنية التحتية وقد خلص الباحث أن هناك العديد من العوائق التي تحد من الارتقاء بالقطاع غير الحكومي ومن بين هذه العوائق عدم توفر النظام معلومات لدى هذه المنظمات.
- دراسة **mike schraeder (2002)** بعنوان (مدخل مبسط للتخطيط الاستراتيجي) وقد خلص الباحث إلى إن المنظمات الخدمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تتجز أعمالها بشكل أفضل من تلك التي لا تستخدمه وان هناك أهمية قصوى لحضور المديرين الرئيسيين في المنظمة لجلسات التخطيط الاستراتيجي كما أشارت الدراسة إلى أن هناك فوائد من إشراك استشاريين تنظيميين خارجيين في هذه العملية.

## المطلب الرابع: الدراسات الاجنبية بعنوان الذكاء الاقتصادي

- L'étude ( serge amabile, soulaimane laghzaoui , joris peignot, adrien peneranda and stéphane boudrandi)
- Sous un theme intitule ; « bussiness intelligence practtices for exporting smes ». article publié dans la revue internationale business res earch .vol 6, N°2, 2013
- هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص العلاقة ما بين النفوذ إلى الأسواق الدولية وتأثير مسيري المؤسسات لهيكله ممارسات الذكاء الاقتصادي داخلها طبقت الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكندا حيث قدر عددها ب 400pme وبين النتائج بان اقتحام الأسواق الدولية يتطلب من مسيري المؤسسات موضوع الدراسة اللجوء إلى ممارسات الذكاء الاقتصادي كونه منهج منظم لخدمة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ،

حيث انه يعمل على تحسين قدرتها التنافسية من خلال جمع ، معالجة المعلومات ونشر المعارف المفيدة للتحكم في بيئتنا الاقتصادية والتنافسية.

- Etude (rida chafik ) sous le theme « etude empirique sur les pratiques des entreprise marocaines en matiere d'intelligence economique ».mémoire pour l'obtention du diplôme des etudes superieures apporfondies, option science de gestion , université hassan II, faculté des sciences juridiques economiques et sociales ain chock, 2006 ;2007.

- سعت هذه الدراسة إلى حل الإشكالية ما هي تطبيقات المؤسسات الكبرى المغاربية في مجال الذكاء الاقتصادي حيث اقتصرت الدراسة على عينة من المؤسسات المغاربية التي تملك خلايا يقظة أو ذكاء اقتصادي، حيث توصلت الدراسة بان لكل مؤسسة خصائصها، نقاط قواها وضعفها فيما يخص تطبيقها لنظام الذكاء الاقتصادي.

- كل من المؤسسات المبحوثة تحاول التقرب من الهيكل الأفضل الأمثل إلى تطوير تطبيقات ابتكاريه، اغلب المؤسسات المدروسة تعتمد على أنظمة اليقظة ، والذكاء الاقتصادي هي المؤسسات رائدة في قطاعها.

- Etude de corine cohen ,2007 sous le theme ; intelligence economique et performance mesurer l'efficacite de l'intelligence economique et stratigique (IES) et son impact sur la performance de l'organisation article publié dans la revue vie et sciences de l'entreprises n ° 174.

- سعت الدراسة إلى إتيان العلاقة النظرية القائمة أساسا ما بين الذكاء الاقتصادي والأداء ، وهدفت إلى اقتراح قدرة فعالية نظام الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي وأثره على أداء المؤسسة، على أساس إجراء بحث كمي ونوعي وواقعي لدى خبراء الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي وخبراء المؤسسات كما تم اقتراح نموذج تشغيل وصفي وتقييمي .

- Etude (teresa gharda, manuale santos, filipe pinto , maria augusto and carlos silva) sous le theme intitule ; « bussiness untelligence as a comptitive advantage for SMES » article publié dans la revue internationale journal of trade ; economics and finance, vol 4 ; N°4, auguste 2013.

- هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية نظام الذكاء الاقتصادي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في بيئة تنافسية شرسة ، هدفت الدراسة إلى وضع إطار يجسد مدى انطباق ذكاء الأعمال كقوة دافعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كأداة لاتخاذ القرار وتوصلت الدراسة إلى أن مع زيادة حجم وكمية المعلومات والبيانات داخل وخارج المؤسسة أصبح نظام ذكاء الأعمال نهجا أساسيا لأية مؤسسة أيا كان حجمها وضروريا لاتخاذ القرارات ، فالمؤسسات لا بد من موائمة إستراتيجية للنمو معتمدة على أدوات الإدارة

الملائمة، فاستخدام تطبيقات البرمجيات الحديثة يمكن أن يكون الداعم لتغيير الجذري الذي تحتاجه لمواجهة تغيرات الحاصلة في الأسواق.

- L'etude (saida habhab 2007) sous un theme intitulé intelligence des pme de haute technologie » article publié dans la revue et sciences de l'entreprise N° 174-175.

- ومن الدراسات التي ربطت من متغيرات الدراسة نجد دراسة: خالد روكان عواد وزيد حوام محمود بعنوان (التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي) بحث استطلاعي في الشركة العامة لمنتجات ألبان أبي غريب جامعة الفلوجة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس والخمسون 2018.

- هدف هذا البحث إلى معرفة ما أهم التخطيط الاستراتيجي المتوافرة في شركة وتوصل الباحث إلى أن أفضل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي هو الرسالة وأهم ابعاد الذكاء الاقتصادي هو الذكاء الاستراتيجي ، وان جميع الفرضيات الارتباط والتأثير من المتغيرات الرئيسية والفرعية هي قوية وذات دلالة معنوية .

- كما أوصى الباحث بضرورة عقد الندوات والمؤتمرات حول هذا الموضوع من اجل النهوض بواقع العمل وتجنب أي تأثير سلبي في العمل وتكوين جماعات مختصة في دراسة البيئة.

**أوجه التشابه بين الدراسات:**

- **أولاً بعنوان التخطيط الاستراتيجي:** نجد أن منها التي اهتمت بقياس مدى إدراك المديرين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسة وعلاقة هذه الممارسات ببعض العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمات، فهذه الدراسات تلتقي في المضمون .

- وان هذه الدراسات اهتمت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودوره الفعال داخل المنظمة.

- **ثانياً: بعنوان الذكاء الاقتصادي:** ما زالت الدراسات المنشورة في موضوع الذكاء الاقتصادي محدودة وخاصة العربية فمعظم الدراسات تركز على النواحي المفاهيمية والمنهجية باعتباره مازال رهينة الدول المتقدمة دون المتخلفة منها.

**أوجه الاختلاف بين الدراسات:**

- **أولاً: بعنوان التخطيط الاستراتيجي:** تختلف هذه الدراسات باختلاف مجتمع الدراسة الذي اهتمت به، وهناك بعض المجتمعات غير قابلة للتغيير وهناك بعض المنظمات تعمل على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي.

- **ثانياً: بعنوان الذكاء الاقتصادي:** يتضح من تواريخ الدراسات السابقة في موضوع الذكاء الاقتصادي أن معظمها دراسات حديثة وهذا ما يدل على حداثة تنبه المؤسسات إلى أهمية هذا النمط من الذكاء وأهمية دراسته وتشخيص أثاره في مستقبل المؤسسات ومسيرها.

- كما يلاحظ أن أهم التوصيات التي تبنتها ضرورة استخدام وانتهاج الذكاء الاقتصادي في المؤسسات وتعريف الموظفين بفوائده وضرورة ايلاء هذا النوع من الذكاء اهتمام كبير.
- جوانب تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:
- تسليط الضوء على مدلول التخطيط الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي في مؤسسة جزائرية اقتصادية ومدى توفر الأرضية الجيدة لاستخدام هاذين المتغيرين وعلاقة بينهما باعتبار مؤسسة باتيميتال التي هي محل دراستنا .
- تعتبر مؤسسة اقتصادية فعالة لدعم الاقتصادي الجزائري وضرورة تبنيها لخطط إستراتيجية تؤدي بها لتحقيق الذكاء الاقتصادي وتحقيق التميز والريادة في مجال عملها وتصدى للمنافسة الشرسة التي تشهدها الأسواق العالمية.

## خلاصة الفصل

يعتبر التخطيط الاستراتيجي العامل الأساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المنظمات و تحقيق أهدافها إذ يمكن المنظمة من تحقيق قدراتها وإمكانياتها الحالية والمستقبلية وتوفير متطلبات نموها واستقرارها ويمثل خطوة أساسية في برنامج الإصلاح الاقتصادي حيث انه يعني محاولة التبصر بمستقبل المنظمة وتصميم رسالتها ووضع أهداف تحدد مسارات المنظمة مستقبلا وذلك باستخدام نظام الذكاء الاقتصادي القائم على المعرفة يشمل كافة العمليات المرتبطة بإدارة المعلومات والمعارف أي كان مجالها والاستفادة منها كأسلحة إستراتيجية في الصراع التنافسي القائم بين المنظمة ومنافسيها من خلال جمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة.

# الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

## لمنظمة باتيميتال

**تمهيد**

بعد الدراسة النظرية لموضوع التخطيط الإستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع منظمة حيث أخذنا منظمة باتيميتال (منظمة المباني الصناعية والنحاس) بعين الدفلى كميدان الآراء هذه لدراسة محاولين بذلك إبراز الجوانب المتعلقة بالموضوع والمتمثلة في واقع التخطيط وتأثيره في الذكاء الاقتصادي وذلك من خلال دراسة عينة من المنظمة للإجابة على أسئلة الاستبيان لذلك قمنا بتقسيم الفصل التطبيقي إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة؛**

**المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.**

### المبحث الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة

خصصنا هذا المبحث لعرض طريقة الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، سنتطرق في المطلب الأول إلى تقديم عام لمنظمة باتيميتال ، والمطلب الثاني سنتطرق من خلاله لطريقة الدراسة، أما المطلب الثالث تناولنا فيه أدوات الدراسة.

#### المطلب الأول: تقديم عام للمنظمة

أثناء الفترة الاستعمارية كان الاقتصاد الجزائري في يد المعمرين وعلى سبيل المثال نجد مؤسسة ديبرا فور (DERAFOUR) نسبة إلى الفرنسي ديبرا فور، حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة مهمتها الأساسية والرئيسية هي الهندسة المدنية وتركيب الهياكل المعدنية، وبعد الاستقلال مباشرة عمدت الجزائر إلى إعادة النظر في بعض المؤسسات واتخاذ القرارات اللازمة من أجل الانطلاقة القوية للاقتصاد الوطني، ومن أهم القرارات تأميم مؤسسة DERAFOUR أصبح يطلق عليها اسم SN-METAL المؤسسة الوطنية للحديد حيث بقيت تمارس نشاطها السابق لمؤسسة DERAFOUR، ولكن أضيف لها نشاطين آخرين وهما التلحيم والتذويب، حيث مارست نشاطها إلى غاية 1983، حيث تم في هذه السنة إعادة هيكلة المؤسسة من جديد إلى أربع مؤسسات موزعة عبر التراب الوطني وهذه المؤسسات هي:

✓ ENNC CUIVRE ET CHOUDRENRIE المؤسسة الوطنية.

✓ مؤسسة PROMETA المكلفة بصناعة الأغشية البلاستيكية.

✓ مؤسسة FEROVIALE مهمتها صناعة عربات القطار.

✓ مؤسسة BATIMITAL مكلفة بالهياكل المعدنية والصيانة الصناعية.

وفي تاريخ 2015/03/15 تمت إعادة هيكلة منظمة SN- METAL وأصبح يطلق عليها اسم GROUP IMITAL وتم تقسيمها إلى خمس مؤسسات، كل واحدة منها لها مهامها الخاصة بها ودورها الذي تقوم به كالاتي<sup>1</sup>:

1. BATISIM: خاصة بالأعمدة الكهربائية.

2. BATICOMPOSP SANDWICHE خاصة بالأغشية البلاستيكية.

3. BATIMITAL D'ETUDE: مكتب دراسات مهامه الأساسية هي الدراسة التقنية للمشاريع وتقديمها للمؤسسات التنفيذية.

4. BATIMITAL-CHARPENTE OUEST: خاصة بصناعة الهياكل المعدنية والتركيب.

5. BATIMITAL REALISATION: مهامها الأساسية هي إنجاز الهياكل المعدنية والصيانة الصناعية.

وبالإضافة إلى كل هذه المؤسسات هناك مركز تكوين يبني عمران بيومرداس مكلف أساسا بالتكوين التقني للعمال.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مؤسسة باتيميتال.

## تعريف منظمة باتيميتال

تتجت منظمة العمومية الاقتصادية "باتيميتال هياكل غرب" عن إعادة هيكلة المؤسسة الأم، BATIMITAL، ومقرها بعين الدفلى، علما أن الوحدة هي واحدة من فروعها الخمس، حيث أنها شركة ذات أسهم برأس مال 1.085.800.000.00 دج تختص في صناعة الهياكل المعدنية والصناعات النحاسية والتركييب وهذه الوحدة تتربع على أكثر من 14 هكتار، وتضم حوالي 224 عامل ينقسمون إلى:

- إطارات 29.
- تحكم وإشراف 39.
- أعوان التنفيذ 156.

## 1-الموقع الجغرافي:

تقع منظمة BATIMETAL-CHARPENTE OUEST بالمنطقة الصناعية بعين الدفلى حوالي 150 كم غرب العاصمة، يحدها من الشمال السكة الحديدية ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 04 ومن الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM والشركة الوطنية للجلود.

## 2-مواردها البشرية:

لمنظمة BATIMITAL-CHARPENTE OUEST مؤهلات بشرية تتمثل في كفاءات مهنية كبيرة في اختصاصات متنوعة:

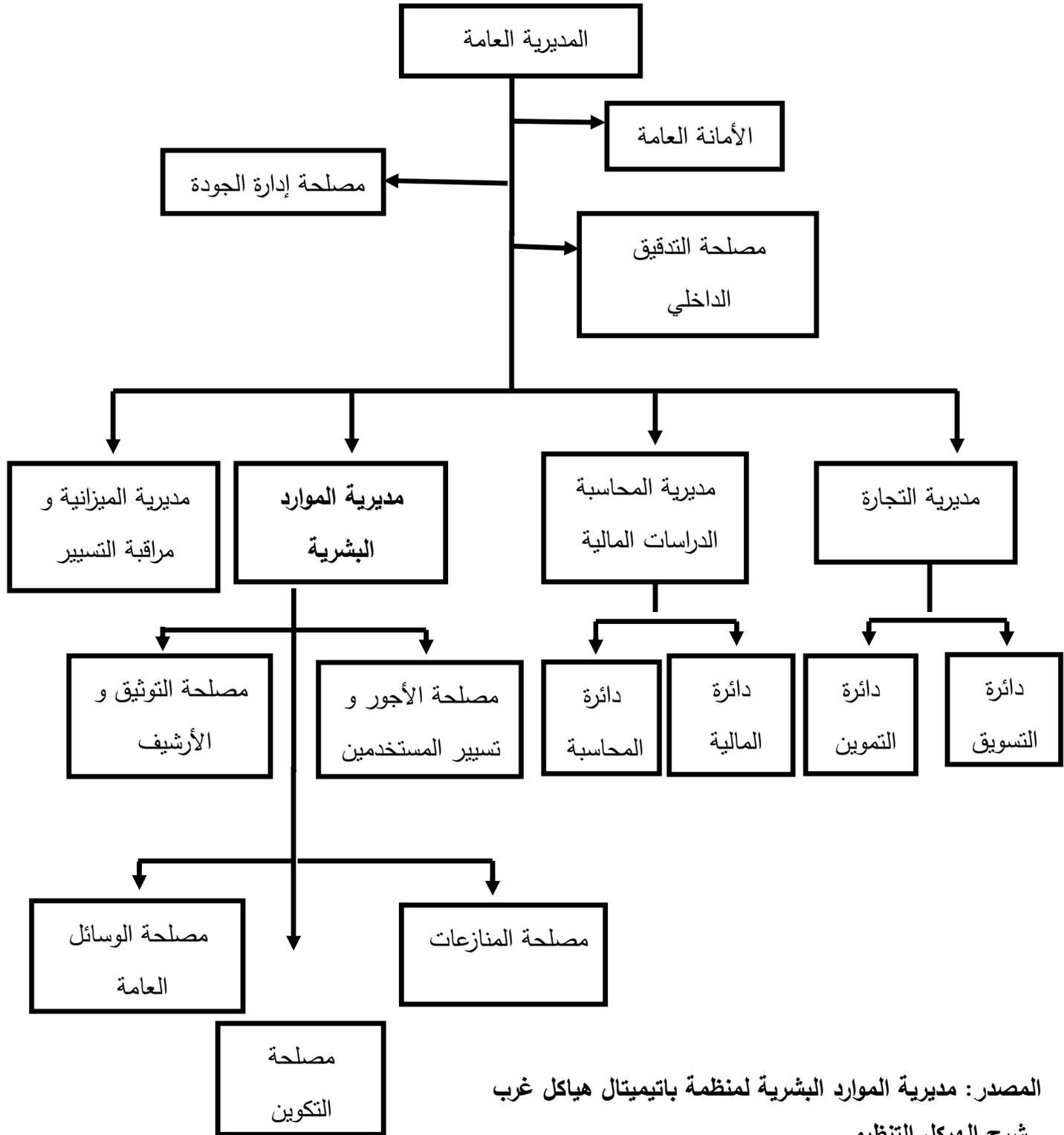
- مهندس دولة.
- تقني سامي .
- كفاءة مهنية .
- عامل بسيط.

3-الإمكانات المالية: تتمتع مؤسسة BATIMITAL-charpente ouest بصحة مالية جيدة بحكم ما تستحوذ عليه من أملاك وكل وسائل الإنتاج بالإضافة إلى مداخيل كبيرة مما تتجزه من مشاريع ضخمة والمتمثلة في البناءات المصنعة الحديدية والنحاسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

4- الهيكل التنظيمي للمنظمة

الشكل رقم (1-2) : الهيكل التنظيمي لمنظمة باتيميتال



المصدر: مديرية الموارد البشرية لمنظمة باتيميتال هياكل غرب

شرح الهيكل التنظيمي

تحتوي منظمة باتيميتال على العديد من الأقسام والمصالح وذلك حسب ما يبينه الشكل رقم 01، وسوف نتطرق إليها بالشرح وتبيان أهم الوظائف التي تقوم بها كل مصلحة.

1. **مدير الوحدة:** يعد المسؤول الأول على كل رؤساء المديریات والمصالح، ويشرف على تسيير المنظمة من كل النواحي بالإضافة إلى أنه

- يحدد مهام كل المصالح الموجودة في المديرية؛
- يمثل المنظمة في المحيط الخارجي أي النطاق الرسمي لها؛
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات التابعة له؛
- دراسة كل العقود المتعلقة بالمنظمة؛
- ضمان حقوق المنظمة.

2. **خلية التدقيق الداخلي:** هي خلية تابعة للمديرية العامة للمنظمة حيث تتمتع بالإستقلالية عن باقي وظائف المنظمة، حسب ما يوضحه الشكل، وهي تتكون من مدقق داخلي واحد يقوم بتطبيق برنامج التدقيق الداخلي السنوي الموافق عليه، وهذا بإجراء مختلف الزيارات الميدانية للمديریات والمصالح والفروع، كما يقوم بكتابة التوصيات وتحريرها على شكل تقارير، ورفعها إلى مدير الوحدة أو المنظمة، وهذا ما سنقوم بشرحه لاحقا في منهجية سير عملية التدقيق الداخلي للمنظمة محل الدراسة.

3. **مديرية الجودة:** تقوم بـ:

- ضمان الإجراءات الضرورية لنظام إدارة الجودة وتطبيقها؛
- ضمان الاتصال الداخلي المتخصص لفعالية نظام إدارة الجودة؛
- السهر على تسيير وتوثيق نظام إدارة الجودة؛
- ضمان حضور مراقبي الجودة ومتابعة نشاطها؛
- تسيير وانجاز المخطط السنوي لمراقبة الجودة؛
- متابعة ومعالجة احتياجات المتعاملين.

4. **مديرية المحاسبة والدراسات المالية:** وتنقسم إلى قسمين<sup>1</sup>:

- **مصلحة المحاسبة:** تقوم بجميع عمليات المحاسبة بالمنظمة وتحليلها وذلك من خلال:
  - السهر على إعداد ملفات عمليات المحاسبة يوميا؛
  - السهر على تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة وطرق التطبيق بالمنظمة؛
  - المشاركة في إعداد الميزانية السنوية؛
  - وضع اختبار الاستثمار
  - تأمين علاقة البنك بالمنظمة.
- **مصلحة الدراسات المالية:** تعمل على:
  - تسيير ومراقبة السياسة؛

<sup>1</sup> مديريةية الموارد البشرية في المؤسسة.

- إعداد مخطط المالية؛
  - متابعة ديوان الوحدات؛
  - تخطيط ومتابعة الحسابات البنكية؛
  - إعداد إجراءات تسيير المالية؛
  - المشاركة في إعداد الميزانية السنوية المالية للمنظمة؛
  - تقوم بعمليات دفع الأجور ومستحقات العمال؛
  - تحصيل مبالغ مالية من الزبائن؛
  - دفع مستحقات الموردين؛
  - تسيير القروض؛
  - السهر على احترام القوانين الجبائية .
5. مديرية التجارة: وتنقسم إلى قسمين:
- مصلحة التسويق: تتجلى مهامها في:
    - تأمين ومتابعة مخطط تطوير دفتر الطلبات للوحدات؛
    - إجراء تحليل بالنسبة للزبائن الأساسيين؛
    - تأمين ومتابعة المشاريع الهامة للمؤسسة بوسائل ملائمة لتحقيق النجاح؛
    - التخطيط مع الوحدات والهيكل المركزية؛
    - دراسة السوق ومتطلباته؛
    - متابعة وإجراء التعديلات على الأسعار وفقا لاستلزامات السوق.
  - مصلحة التموين: تعمل على<sup>1</sup>:
    - التفكير في وضع سياسة الشراء الملائمة لنشاطات المنظمة؛
    - تقديم ملفات التموين للوحدات وتسيير المخزونات؛
    - صيانة وتنمية أنظمة الإعلام الآلي المستعملة على مستوى الوحدات؛
    - القيام بعمليات حسابات الاستهلاك وإعداد أسعار البيع.
6. مديرية المراقبة وتسيير الميزانية: وهي الأخرى تنقسم لقسمين:
- مصلحة المراقبة: تتمثل مهامها في:
    - تأطير وتنشيط عمليات المراقبة على جميع ميادين الأنشطة؛
    - تسيير الاستثمار والإنتاج؛
    - تسيير المحاسبة والتسيير الإداري؛

<sup>1</sup> مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

- تسيير التسويق والتنظيم؛
  - تسيير التموين؛
  - تسيير الموارد البشرية؛
  - فحص وإعطاء رأي على الأوامر المقترحة في الهياكل المختلفة في الإدارة العامة؛
  - إجراء مراقبات داخلية لتأمين وتنفيذ القوانين أو الأوامر بشفافية من مختلف الهياكل؛
  - مراقبة انتظام وصحة الحسابات بالنسبة لمخطط المحاسبة؛
  - المشاركة في مهمة مراقبة الجرد.
- **مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:** تعمل على
- تنشيط وتأطير أعمال الميزانية في مختلف المراحل؛
  - إعداد مناشير الانطلاق؛
  - إعداد ميزانية متينة وضمان متابعتها؛
  - تقديم الميزانية أمام مجلس الإدارة؛
  - تجزئة الميزانية لوحدة شهرية؛
  - إعداد تقارير النشاطات المختلفة.
- **مديرية الموارد البشرية:** تتمثل في مديرية الموارد البشرية وتسهر هذه الدائرة على:
- تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال من التوظيف إلى ما بعد التقاعد.
  - تحضير ودفع رواتب والأجور الشهرية وتسيير العطل السنوية والإستثنائية.
  - تسيير الملفات الإجتماعية للعمال الخاصة بالإشتراكات والتسجيل في صندوق الضمان الإجتماعي والتعويضات والخدمات الإجتماعية.
  - وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد.
  - متابعة الملفات ذات الطابع التنازعي بين المنظمة والعمال والمنظمة وزبائنها أمام الإدارة أو المحاكم والتي يتعذر حلها عن طريق التراضي وتتكون هذه الدائرة من خمسة مصالح هي:
- \* **مصلحة المستخدمين:** تندرج تحتها ثلاثة فروع:
- أ. **الفرع المستخدمين:** يقوم المكلف بهذا الفرع بالإشراف على الملفات الإدارية لكل الأعمال الوحدة وهذا فيما يخص مثلاً.
- تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال.
  - متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الإنضباط في الحضور إلى العمل أو الغياب.

ب. **الفرع الإجتماعي**: لقد تم وضع هذا الفرع مؤخرا حيث يعتبر بمثابة همزة وصل بين صندوق الضمان الإجتماعي والعمال والدور الأساسي لهذا الفرع وهو دراسة ملفات العمال من الناحية الإجتماعية والمنح العائلية، المصاريف الطبية والعلاجية وحوادث العمل.... إلخ.

ج. **فرع الأجرة**: يستمد هذا الفرع معلوماته من فرع المستخدمين والفرع الإجتماعي، وهذا لتسوية الراتب الشهري لكل عمال الوحدة.

\* **مصلحة النظافة والأمن**: وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على مجموعة من أعوان الأمن والتي تقوم بما يلي:

-الحراسة ليلا ونهارا للوحدة.

-مراقبة سيرورة الإنتاج في الورشات.

-مراقبة العمال أثناء العمل والزامهم باحترام القوانين، كما لها اتصالات مع مركز حماية المدنية وهذا في حالة وجود حالات أمراض إستعجالية، حرائق، غاز... إلخ.

\* **مصلحة الوسائل العامة**: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

-إستقبال ملفات الزبائن والموردين المشكوك فيها من مختلف مصالح الوحدة وتحليلها وإعادة النظر فيها.

-دراسة المنازعات التي يقوم بها عمال الوحدة وإعادة النظر فيها (منازعات حول الأجور، القرارات)

## 5-مهام وانجازات وأهداف المنظمة

**أولا: مهام المنظمة**: من أجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالإنجازات الكبرى، وضعت المنظمة مهامها التي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني.
- ✓ تطوير وتعديل طرق إنجاز البناءات الحديدية تماشيا مع التطور الحاصل في العالم.
- ✓ ضمان جودة وطرق عالية في مجال الانجازات الحديدية.
- ✓ تحقيق وتوفير أحسن الانجازات.

## ثانيا: انجازاتها

- ✓ قاعات متعددة الرياضات.
- ✓ مدرجات ملاعب كرة القدم.

<sup>1</sup> مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

- ✓ عمارات إدارية مختلفة الأنواع.
- ✓ حظائر السيارات منها: حظيرة أول ماي وميناء الجزائر العاصمة ونافورة.
- ✓ ورشات الاسمنت بتيسة والشلف.
- ✓ مركز صيانة الطائرات الخاص بالخطوط الجوية الجزائرية.
- ✓ مركب مصنع الحليب بعريب بعين الدفلى.
- ✓ عدد من العمارات الإدارية والمتاجر الكبيرة.

ثالثا: أهداف المنظمة: تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف مختلفة وتعدد باختلاف نشاطها وتتمثل هذه الأهداف في<sup>1</sup>:

### 1. الأهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

- ✓ مساعدة التنمية الوطنية في ميدان البناءات المصنعة، كما أنها تعمل على خلق مناصب عمل.
- ✓ خلق وتطوير صناعات خاصة بإنتاج النحاس.
- ✓ التحضير الجيد والبحث في تطوير الإنتاج.
- ✓ تسيير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة اللازمة للإنتاج.
- ✓ العمل لأجل البقاء والاستمرار.
- ✓ الدخول إلى سوق المنافسة العالمية للحصول على مردودية أكثر.
- ✓ تحسين صورة ومكانة المنظمة في السوق الدولي والمحلي.
- ✓ التعايش مع واقع السوق الدولي المتغير.
- ✓ تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن بأقل التكاليف.
- ✓ الجودة العالية للبناءات حسب المعايير الدولية، حيث أن المنظمة حصلت على شهادة اصدار ISO 9001 2000.
- ✓ تحقيق وضع الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المندرجة ضمن أهدافها.
- ✓ إنجاز الدراسات المتعلقة بالمواد المستعملة.
- ✓ تحضير وإنجاز المشاريع الصناعية والمخططات المندرجة ضمن إطار الخطة السنوية لنشاطها.

### 2- الأهداف الاجتماعية:

- ✓ ضمان مستوى مقبول من الأجر.
- ✓ تحسين مستوى معيشة العمال.
- ✓ الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال.

<sup>1</sup> مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

✓ توفير التأمينات والمرافق للعمال.

### المطلب الثاني: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية في الدراسة الميدانية، تم اختيار عينة من عمال المنظمة محل الدراسة، وذلك لتمثيل مجتمع الدراسة الكلي المتمثل في جميع عمال منظمة باتيميتال، ولقد اقتصرنا الدراسة على هذه العينة نظراً لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة<sup>1</sup>.

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

سنحاول التعرف على مجتمع الدراسة وعينة الدراسة كما يلي:

**1-مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في عمال منظمة باتيميتال.

**2 -عينة الدراسة:**تضمنت عينة الدراسة 60 عامل من عمال باتيميتال، ولم يتم استبعاد أي استمارة استبيان من الاستمارات الموزعة على هذه العينة.

### ثانياً: فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية الأولى:** تمتلك المنظمة محل الدراسة مجموعة من الخطط والخيارات والبدائل الإستراتيجية التي

تمكنها من الوصول لاستخدام نظام ذكاء اقتصادي فعال

✓ **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ؛

✓ **الفرضية الثالثة:**يوجد فروق معنوية لأثر التخطيط الإستراتيجي على الذكاء الاقتصادي وفقاً للمتغيرات الوسيطة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الدخل).

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة

اشتملت دراستنا على مجموعة من الأدوات تم الاعتماد عليها من أجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها على عينة الدراسة، وتمثلت هذه الأدوات في الاستبيان والوثائق، أما بخصوص تحليل النتائج فالأداة التي تم استخدامها أثناء الدراسة تمثلت في البرنامج الإحصائي للتحليل SPSS 23.

**1-الوثائق:** تم الاعتماد على بعض الوثائق الخاصة بالمنظمة محل الدراسة التي زودتنا بالمعلومات التي احتجنا لها.

**2-الاستبيان:** قمنا في دراستنا باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تصميمه بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، حيث تم تقسيمه إلى أربعة أقسام كما يلي:

✓ **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية من حيث "النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية".

<sup>1</sup> مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

✓ القسم الثاني: يحتوي على عبارات خاصة بالمتغير المستقل "التخطيط الإستراتيجي"، بحيث يضم أربعة أبعاد و14 عبارة.

✓ القسم الثالث: يحتوي على العبارات الخاصة بالمتغير التابع "الذكاء الاقتصادي"، حيث تضمن هذا القسم 04 أبعاد و12 عبارة.

✓ القسم الرابع: يضم 06 عبارات تعبر عن العلاقة التي تربط التخطيط الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي.

جدول رقم (2-1): الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيان الموزع	60	%100
الاستبيان الصالح	60	%100
الاستبيان الملغى	00	%00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أنه تم توزيع 100 استبانة، حيث تم استرجاع نفس العدد بنسبة 100%. كما

قمنا باستخدام سلم لكارث الخماسي لتقييم إجابات عينة الدراسة، كما يلي:

- موافق بشدة: (5)؛
- موافق (4)؛
- محايد (3)؛
- غير موافق (2)؛
- غير موافق بشدة (1).

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

✓ من 1 إلى 1.80 غير موافق بشدة؛

✓ من 1.80 إلى 2.60 غير موافق؛

✓ من 2.60 إلى 3.40 محايد؛

✓ من 3.40 إلى 4.20 موافق؛

✓ من 4.20 إلى 5 موافق بشدة .

### 3- الأساليب الإحصائية

- لتحليل النتائج قمنا باستخدام برنامج SPSS 23 من أجل تفرغ وترميز الإجابات، والتحليل الإحصائي للبيانات، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:
- ✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's alpha) من أجل قياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان أي اختبار ثبات أداة الدراسة؛
  - ✓ التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة؛
  - ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الكشف عن اتجاه أفراد العينة اتجاه أسئلة الاستبيان؛
  - ✓ معامل الارتباط سبيرمان من أجل التعرف على درجة الارتباط والعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
  - ✓ اختبار وجود الفروقات المعنوية حسب المتغيرات الوسطية؛
  - ✓ اختبار F لاختبار فرضيات الدراسة.

### 4- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

بعد ما قمنا بإعداد أداة الدراسة " الاستبيان " أردنا التحقق من صدقها وثباتها، لذا قمنا بعرضها على بعض الأساتذة المحكمين، وذلك من أجل التأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة للاستبيان، حيث قدم لنا مجموعة من الملاحظات التي تم أخذها بعين الاعتبار.

أما مدى ثبات أداة الدراسة " الاستبيان " بحساب معامل ألفا كرونباخ، حيث تتراوح قيمته من 0 إلى 1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساوياً أو أكبر من 0.6 تعبيراً عن مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-2): مقياس ألفا كرونباخ

معايير الثبات (ألفا كرونباخ)	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.867	14	التخطيط الإستراتيجي
0.746	12	الذكاء الاقتصادي
0.871	06	أثر التخطيط الإستراتيجي على الذكاء الاقتصادي
0.845	32	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.845 أي ما نسبته 84.5% وهو أكبر من (0.6)، ومنه فإداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على هذا الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على مجتمع الدراسة ككل.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، وذلك عن طريق عرض خصائص العينة المدروسة، من خلال تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، ولهذا خصصنا المطلب الأول لعرض نتائج الدراسة، أما المطلب الثاني خصصناه لمناقشة وتفسير النتائج، وأيضاً اختبار الفرضيات، وذلك من أجل التعرف على مدى أثر التخطيط الإستراتيجي على الذكاء الاقتصادي.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

حسب تصميم الاستبيان فهو مقسم إلى أربعة أقسام، ولذلك سوف نبدأ عملية التحليل انطلاقاً من القسم الأول والتمثل في المعلومات الشخصية.

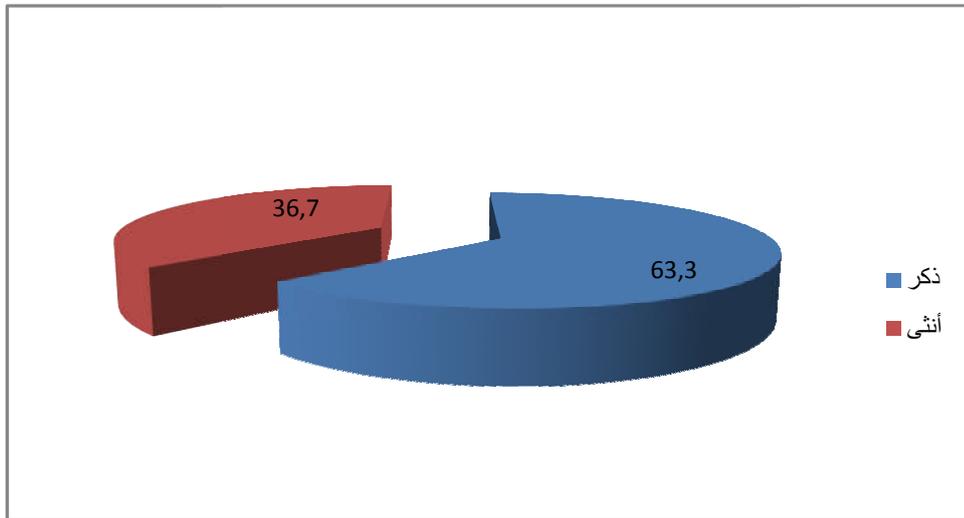
أولاً: تحليل المعلومات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة

1- النوع الاجتماعي: من مجموع 60 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية :

جدول رقم (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	38	63.3
أنثى	22	36.7
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

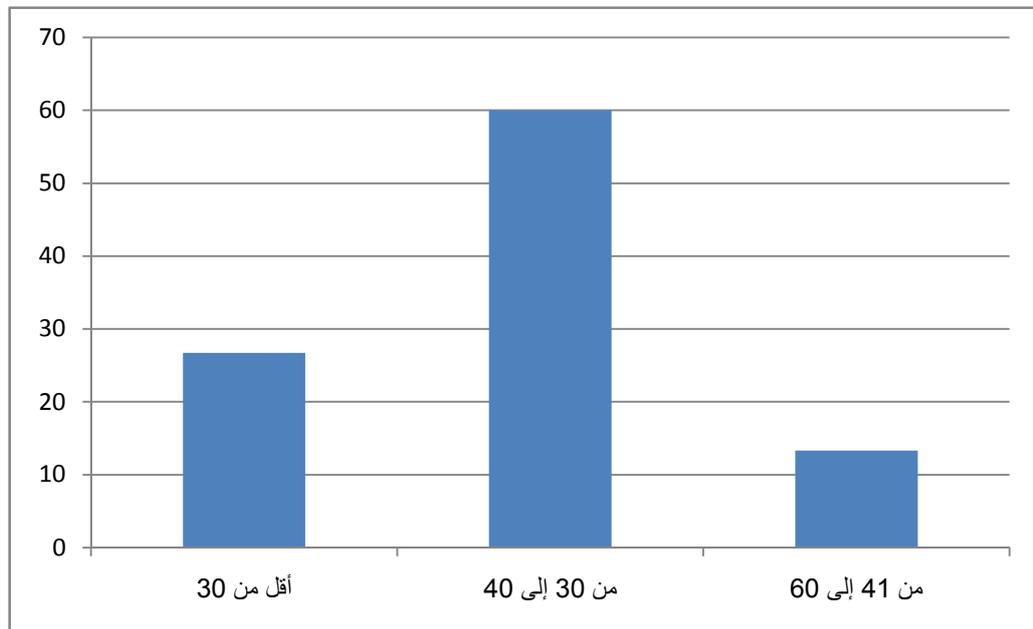


يبين الجدول أعلاه أن 63.3% من أفراد العينة ذكور، و36.7% منها إناث، ويمكن إرجاع ذلك أن الذكور أكثر عدداً في المنظمة وذلك لطبيعة نشاط المنظمة.

2- الفئة الاجتماعية: من مجموع 60 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:  
جدول رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة الاجتماعية	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 30 سنة	16	26.7
من 30 إلى 40	36	60
من 41 إلى 60 سنة	8	13.3
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

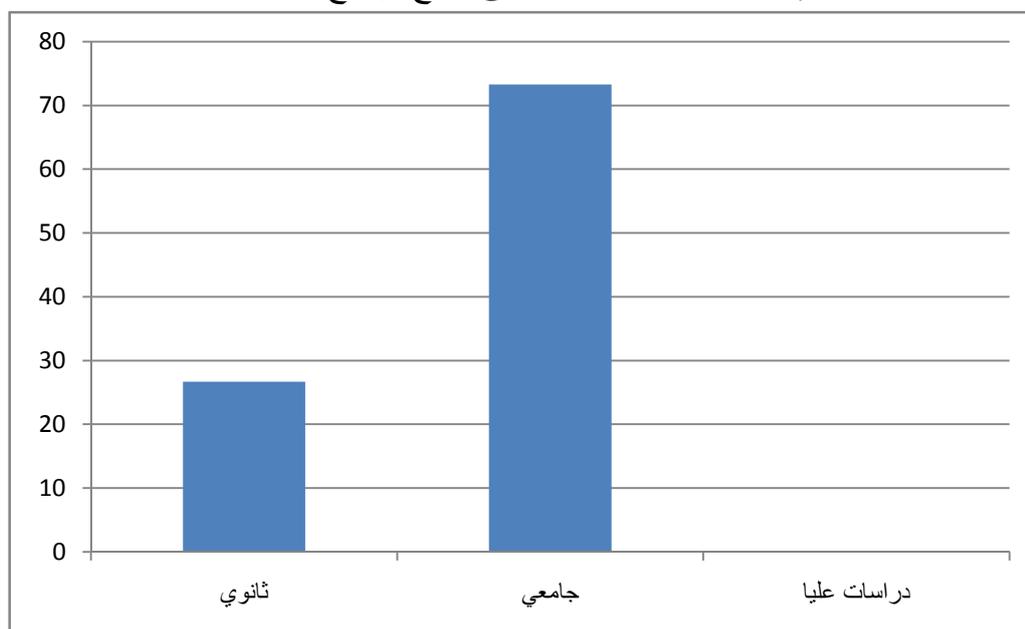


يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة 60% تنتمي إلى الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة ثم تليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 26.7%، ثم تليها الفئة الثالثة من 41-60 سنة بنسبة 13.3%، ونستنتج من خلال ما سبق أن غالبية أفراد عينة الدراسة المستقصى منها كانت من فئة الشباب، وبالتالي فإن منظمة باتيميتال غالبية موظفيها شباب، وهذا يعود إلى أن عمل هذه المنظمة يحتاج إلى هذه الفئة لصعوبة عملهم، وأن فئة الشباب تميل للنشاط والحيوية.

3- المستوى التعليمي: من مجموع 60 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:  
جدول رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي	16	26.7%
جامعي	44	73.3%
دراسات عليا	0	0
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss



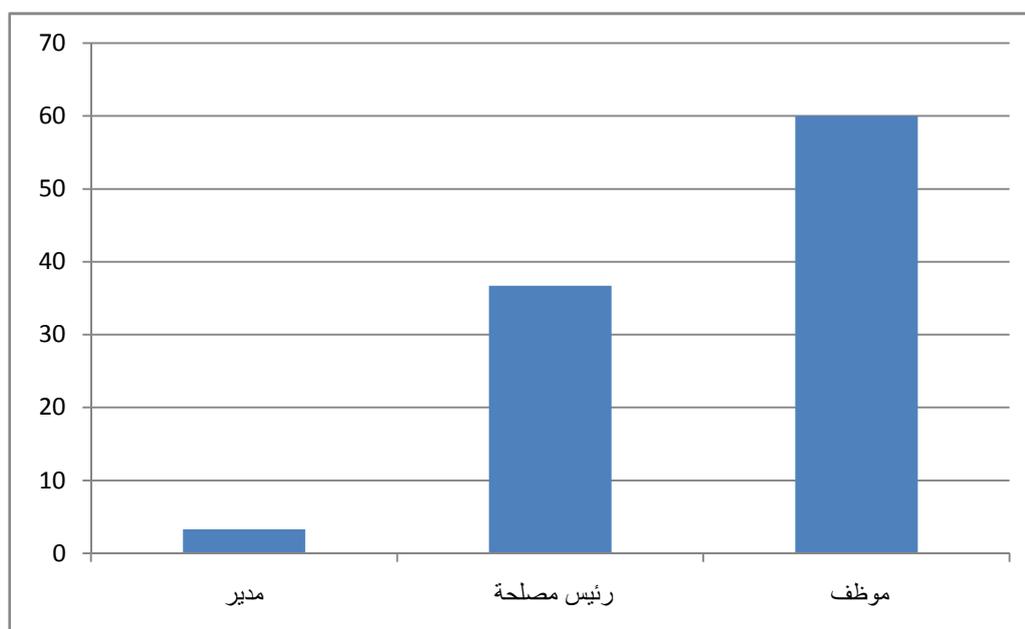
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية عمال منظمة باتيميتال من حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 73.3%، تليها حاملي شهادات ثانوي بنسبة 26.7% في حين تبقى نسبة الدراسات العليا معدومة.

4- الفئة المهنية: من مجموع 60 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية

التكرار النسبي	التكرار المطلق	المستوى التعليمي
3.3	1	مدير
36.7	23	رئيس مصلحة
60	36	موظف
% 100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss



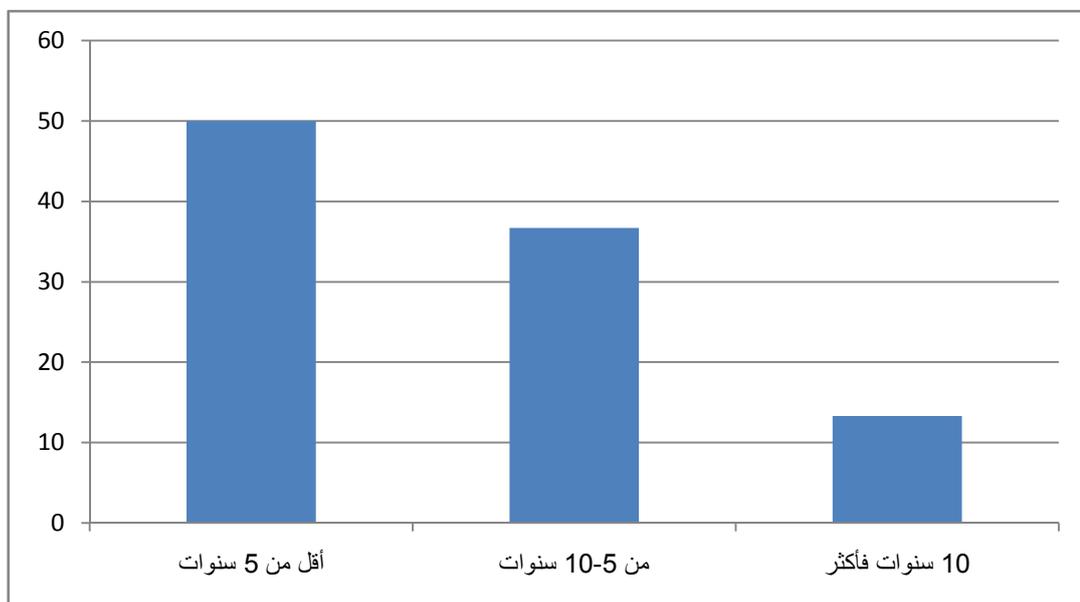
من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن أغلبية المجيبين على الإستبيان هم موظفين بنسبة 60%، تليها فئة رئيس المصلحة بنسبة 36.7%، ثم فئة مدراء الإدارة بنسبة 3.3%.

5- الأقدمية: من مجموع 60 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (2-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	30	50
من 5-10 سنوات	22	36.7
10 فما فوق	8	13.3
المجموع	60	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss



من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن أغلبية المجيبين على الإستبيان هم موظفين بالمنظمة لأقل من 5 سنوات بنسبة 50%، تليها فئة ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 36.7%، ثم فئة ما فوق 10 سنوات بنسبة 13.3%. هذا ما يفسر إحتفاظ المنظمة بموظفيها إلى جانب توظيف موظفين جدد.

#### ثانياً: قياس التخطيط الإستراتيجي

سنحاول دراسة آراء عمال المنظمة حول التخطيط الإستراتيجي، وهذا من خلال 14 عبارة ونقيس هنا التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول رقم (2-8): توزيع إجابات أفراد العينة حول بعد الرسالة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات		البعد
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
موافق	0.964	3.63	2	8	6	38	6	تكرار	01	الرسالة
			3.3	13.3	10	63.4	10	نسبة%		
موافق	0.855	3.60	-	10	8	38	4	تكرار	02	الرسالة
			-	16.7	13.3	40	30	نسبة%		
موافق	0.785	3.73	2	4	4	48	2	تكرار	03	الرسالة
			6.8	6.6	3.3	80	3.3	نسبة%		
موافق	0.868	3.65	الحاصل العام							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة منظمة باتيميتال تتضمن إشراك جميع الموظفين في إبداء رأيهم ب 73.4% أما الأفراد الذين لم تكن لهم إجابة محددة فبلغت نسبتهم 10% والذين لم يوافقوا بلغت نسبتهم 16.6% .

- أعلى نسبة من أفراد يوافقون على أن رسالة منظمة باتيميتال تتضمن قيما ومعتقدات أخلاقية ترمي أن يكون التخطيط قوة دافعة لتنمية المنظمة ككل ب. 70%. أما الذين لم يوافقوا فبلغت نسبتهم % 16.7، أما الذين لم تكن لهم إجابة محددة فكانت نسبتهم %13.3.

- أعلى نسبة من الأفراد يوافقون على أن منظمة باتيميتال تملك رسالة واضحة ومفهومة للجميع 3.3 8% أما الذين لم يوافقوا فكانت نسبتهم 13.4% . فحين بلغت نسبة الذين لم تكن لهم إجابة محددة %3.3.

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام للعبارات لبعد الرسالة بلغ 3.65 وانحراف معياري 0.868 وقد احتلت العبارة رقم 03 (تملك رسالة واضحة ومفهومة للجميع) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري بلغ 0.785، في حين جاءت العبارة رقم 01 (رسالة منظمة باتيميتال تتضمن إشراك جميع الموظفين في إبداء رأيهم) في المرتبة الأخيرة بين العبارات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ 3.60 وانحراف معياري 0.855، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات لهذا المتغير بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود فهم جيد ومقبول للعاملين بمنظمة باتيميتال.

جدول رقم (2-9): توزيع إجابات أفراد العينة حول بعد الأهداف

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات	البعد
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	0.860	3.87	8	44	2	4	2	01	الأهداف
			نسبة %	13.3	73.4	6.7	3.3	2	
موافق	0.714	3.80	6	40	10	4	-	02	الأهداف
			نسبة %	10	66.7	16.7	6.6	-	
موافق	0.814	3.60	4	36	12	8	-	03	الأهداف
			نسبة %	6.7	60	20	13.3	-	
موافق	0.796	3.757	الحاصل العام						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

- أعلى نسبة من الأفراد يوافقون على أن أهداف المنظمة واضحة ويمكن تحقيقها بـ 86.6% في حين الذين لم يوافقوا بلغت نسبتهم 10% أما الذين لم يحددوا إجاباتهم فبلغت نسبتهم 3.4%.

- أعلى نسبة من الأفراد يوافقون على أن أهداف منظمة باتيميتال تتبثق من رسالتها وتعتبر عما ورد فيها بـ 76.7% في حين بلغت الذين لم يبدو إجاباتهم 16.7% و 6.6% للذين لم يوافقوا.

- أعلى نسبة من الأفراد يوافقون على تأخذ أهداف منظمة باتيميتال الاعتبارات الثقافية والاجتماعية واتجاهات المجتمع 66.7% أما الذين لم يبدو إجاباتهم فبلغت نسبتهم 20% و 13.3% نسبة الذين لم يوافقوا.

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام للعبارات هذا المتغير المتعلق ببعد الأهداف بلغ 3.757 وانحراف معياري 0.796 وقد احتلت العبارة رقم 2 (أهداف منظمة باتيميتال واضحة ويمكن تحقيقها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري بلغ 0.7860، في حين جاءت العبارة رقم 03 (على ان تأخذ أهداف منظمة باتيميتال الاعتبارات الثقافية والاجتماعية واتجاهات المجتمع) في المرتبة الأخيرة بين العبارات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ 3.60 وانحراف معياري 0.814، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات لهذا المتغير بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود فهم جيد ومقبول للأهداف بمنظمة باتيميتال.

جدول رقم (2-10): توزيع إجابات أفراد العينة حول بعد التحليل

درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات	البعد
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	0.817	3.57	4	6	6	40	4	01	التحليل
			6.7	10	10	66.6	6.7	نسبة%	
موافق	0.626	4.32	20	34	6	-	-	02	التحليل
			33.3	56.7	10	-	-	نسبة%	
موافق	0.817	3.57	4	34	14	8	-	03	التحليل
			6.7	56.7	23.3	13.3	-	نسبة%	
موافق	0.944	3.73	8	38	6	6	2	04	التحليل
			13.3	63.4	10	10	3.3	نسبة%	
	1.003	3.40	2	38	4	14	2	05	التحليل
			3.3	63.4	6.7	23.3	3.3	نسبة%	
موافق	0.841	3.718	الحاصل العام						

- أعلى نسبة من الأفراد يوافقون على أن لمنظمة باتيميتال جهات متخصصة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها 73.3% أما الذين لم يوافقوا 16.7% في حين الذين لم يبدوا إجاباتهم بلغت نسبتهم 10%.
- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن منظمة باتيميتال تسعى لمعرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية ب 90% أما الذين لم يبدوا إجاباتهم فبلغت نسبتهم 10%.
- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على تسعى المنظمة لمعرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الخارجية ب 63.4% أما الأفراد الذين لم يبدوا إجاباتهم فبلغت نسبتهم 23.3% و 13.3% نسبة الأفراد غير الموافقين.

- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن منظمة باتيميتال تسعى لتحويل التهديدات إلى فرص يمكن استغلالها بشكل ايجابي 76.7 % أما الذين لم يوافقوا فبلغت نسبتهم 13.3% فحين نسبة الأفراد الذين لم يبدو إجابتهم 10%

- أعلى نسبة من أفراد العينة موافقين على تعتقد منظمة باتيميتال تطمح لمعرفة أفضل الاستجابات للتغيرات البيئية المتسارعة 66.7% أما الأفراد غير الموافقين فبلغت نسبتهم 26.6% و 6.7% نسبة الذين لم يبدو إجابتهم. يتضح من الجدول السابق:

- أن جميع العبارات التي تعبر عن بعد التحليل يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على كل العبارات التي تعبر بعد التحليل.

وقد احتلت العبارة 04 متوسط حساب العبارة (3.73) وانحراف معياري (0.944)، أما العبارة التي حلت أخيراً فهي 02 بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري (0.626).

**جدول رقم (2-11): توزيع إجابات أفراد العينة حول بعد الخيار الإستراتيجي**

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات	البعد
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	1.037	3.40	4	32	12	8	4	تكرار	01
			6.7	53.3	20	13.3	6.7	نسبة%	
موافق	1.919	3.80	12	30	4	10	4	تكرار	02
			20	50	6.7	16.6	6.7	نسبة%	
موافق	0.747	3.83	8	38	10	4	-	تكرار	03
			13.3	63.3	16.7	6.7	-	نسبة%	
موافق	1.234	3.67	الحاصل العام						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

- أعلى نسبة من أفراد العينة موافقين على أن يعمل في منظمة باتيميتال فريق عمل لاختيار البديل المناسب 60% والأفراد الذين لم يوافقوا بلغت نسبتهم 20% و 20% نسبة الذين لم يبدو إجابتهم.

- أعلى نسبة من أفراد العينة موافقون أن البديل الإستراتيجي في المنظمة يتحدد حسب مواردها معاً 70% أما الأفراد غير الموافقين فبلغت نسبتهم 23.3% و 6.7% نسبة الذين لم يبدو إجابتهم.

- أعلى نسبة من أفراد العينة موافقون على أن يمكن لمنظمة باتيميتال وضع خطط طارئة في حالة فشل الإستراتيجية المختارة بـ % 76.6 و %6.7 نسبة الأفراد غير الموافقين أما الذين لم يبدوا إجاباتهم فبلغت نسبتهم %16.7 .

أن جميع العبارات التي تعبر عن بعد الخيار الإستراتيجي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على كل العبارات التي تعبر عن الخيار الإستراتيجي.

وقد احتلت العبارة 03 متوسط حساب العبارة (3.83) وانحراف معياري (0.747)، أما العبارة التي حلت أخيراً فهي 01 بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (1.037).

قياس إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث: الذكاء الاقتصادي

جدول رقم (2-12): توزيع إجابات أفراد العينة حول بعد الذكاء الإستراتيجي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات	البعد	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
موافق	1.102	3.6	2	12	4	32	10	تكرار	01	الذكاء الاستراتيجي
			3.3	20	6.7	53.3	16.7	نسبة %		
محايد	1.098	3.37	4	10	12	28	6	تكرار	02	الذكاء الاستراتيجي
			6.7	16.7	20	46.6	10	نسبة %		
موافق	0.828	4.07	2	2	0	40	16	تكرار	03	الذكاء الاستراتيجي
			3.3	3.3	0	70	23.4	نسبة %		
محايد	0.76	3.00	الحاصل العام							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ:

- كانت أن أغلب إجابات أفراد العينة حول العبارة " تسعى قيادات باتيميتال على استقراء مستقبل باتجاه تطوير إستراتيجيات المنظمة في الأمد البعيد" بالموافقة بنسبة 53.3% تليها نسبة عدم الموافقة بـ 20%، ثم نسبة الموافقة بشدة بـ 16.7% ، أما نسبة الذين تحفظوا على إجاباتهم فكانت 6.7% لتبقى نسبة 3.3% لعدم الموافقة بشدة.

- كانت أن أغلب إجابات أفراد العينة حول العبارة " تعمل منظمة باتيميتال لإقامة شراكة إستراتيجية مع المنظمات المناظرة " بالموافقة بنسبة 46.7% تليها نسبة محايد ب20%، ثم نسبة عدم الموافقة ب16.7% ، لتبقى نسبة 6.7% لعدم الموافقة بشدة و10% للموافق بشدة.
- أعلى قيمة للعبارة "تستفاد قيادات منظمة باتيميتال كثيرا من تجاربهم الشخصية في تحليل الاتجاهات المستقبلية في المنظمة" كانت بالموافقة بنسبة 70% وتم تليها بنسبة 23.3% للموافق بشدة لتكون نسبة المتحفظين عن الإجابة 0% ونسبة 3.3% لعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة

جدول رقم (2-13): توزيع إجابات أفراد العينة حول بعد الذكاء التسويقي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات	البعد
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
محايد	1.242	3.10	6	16	12	18	8	تكرار	01
			10	26.7	20	30	13.3	نسبة%	
محايد	1.258	3.07	4	9	33	14	6	تكرار	02
			6.7	15	45	23.3	10	نسبة%	
محايد	1.206	3.17	6	18	10	18	8	تكرار	03
			10	30	16.7	30	13.3	نسبة%	
محايد	1.24	3.12	الحاصل العام						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

- أعلى قيمة للعبارة تعمل منظمة باتيميتال على اكتشاف أسواق جديدة وتقييم الأسواق الحالية بالموافقة بنسبة 30% ثم الموافقة بشدة بنسبة 13.3% ثم نسبة عدم الموافقة ب26.7% وعدم الموافقة بشدة 10% ونسبة الأفراد المتحفظين كانت 20% من أفراد العينة.
- أعلى قيمة للعبارة لدى منظمة باتيميتال خلية تعمل على مراقبة المتغيرات التسويقية ومستجدات البيئة عن الإجابة بنسبة 30% تكون نسبة الموافقة 23.3% والموافقة بشدة 10% أما نسبة عدم الموافقة فكانت 3% وعدم الموافقة بشدة 6.7% و 45 من المئة لم يبدو اجابتهم

- أعلى قيمة لعبارة تعمل منظمة باتيميتال على تحديد المستهلكين المحتملين ومعرفة أذواقهم بنسبة 30% للموافق مقابل 30% عدم الموافقة ونسبة 13.3% للموافق بشدة و 10% غير الموافق بشدة وتبقى نسبة 16.7% للمتحمطين عن الإجابة نلاحظ ان الاتجاه العام للعينة متمثل في عدم التاكيد لمفهوم الذكاء التسويقيويمكن القول بان المنظمة تسعى لتوسيع اسواقها واكتساب حصة سوقية لكن في الوقت الحالي المنظمة تعتمد على الطالبة مما جعل اتجاه افراد العينة غير متاكدة من الاجابة وربما في المستقبل قد تغير رايها.

جدول رقم (2-14): توزيع إجابات أفراد العينة حول بعد الذكاء التنافسي

البيد	العبارات	الفئات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
الذكاء التنافسي	01	تكرار	8	20	10	18	4	0.702	موافق بشدة
		نسبة%	13.3	33.3	16.7	30	6.7		
	02	تكرار	6	14	12	26	2	0.834	موافق
		نسبة%	10	23.3	20	43.3	3.3		
	03	تكرار	6	40	10	2	2	0.973	موافق
		نسبة%	10	60	16.7	6.7	6.7		
الحاصل العام							4.09	0.84	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

- أعلى نسبة للعبارة تعمل منظمة باتيميتال على معرفة سياسة المنافسين وأسباب انجذاب المنافسين لمنتجاتهم كانت الموافقة 33.3% للمتحمطين عن الإجابة ب 16.7% مقابل 30% لعدم الموافقة تليها نسبة 13.3% الموافقة بشدة و 6.7% لعدم الموافقة بشدة.
- أعلى نسبة للعبارة تعمل منظمة باتيميتال على التعرف على النقائص الموجودة في منتجات المنافسين ومراقبة رسائل موظفيهم للتعرف على توجهاتهم بنسبة كانت بعدم الموافقة بنسبة 43.34% و 23.3% للموافقة و 10% للموافقة بشدة و 3% لعدم الموافقة بشدة لتكون نسبة المتحمطين عن الإجابة 20%.

- أعلى نسبة للعبارة تعمل منظمة باتيميتال على اكتشاف دخول منافسين جدد أو منتجات جديدة بالموافقة بنسبة 60% والموافقة بشدة 10% وبنفس النسبة لعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة ب6.7% لكل فئة لتبقي نسبة 16.6% للمتحمطين عن الإجابة.

جدول رقم (2-15): توزيع إجابات أفراد العينة حول بعد الذكاء المعلوماتي

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات	البعد
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	1.050	4	4	2	2	34	18	تكرار	01
			6.7	3.3	3.3	56.7	30	نسبة%	
موافق	0.765	4.03	2	0	4	42	12	تكرار	02
			3.3	0	6.7	70	20	نسبة%	
موافق	0.681	4.13	2	0	4	38	16	تكرار	03
			3.3	0	6.7	63.3	26.7	نسبة%	
موافق	0.84	4.06	الحاصل العام						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

- أعلى نسبة للعبارة لدى منظمة باتيميتال شبكة منخصصة في التقيب عن المعلومة واستغلالها لصالحها بنسبة 56.7% للموافقة و30% للموافقة بشدة وعدم الموافقة 3.3% وعدم الموافقة بشدة ب6.7% أما نسبة المتحمطين عن الإجابة فقد كانت 3.3% من أفراد العينة.
- أعلى نسبة للعبارة تعمل منظمة باتيميتال على نشر ثقافة العمل الجماعي وتبادل المعلومة بنسبة 70% من الموافقة و20% بالموافقة بشدة وعدم الموافقة بشدة ب3.3% ونسبة 3.3% لكل من فئة عدم الموافقة
- أعلى نسبة للعبارة لدى تستعمل منظمة باتيميتال تكنولوجيا حديثة في أعمالها نسبة 63.3% للموافقة و26.7% للموافقة بشدة و0% للمتحمطين عن الإجابة ونسبة 3.3% لعدم الموافقة بشدة.

قياس إجابات أفراد العينة حول المحور الرابع: العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي  
جدول رقم (2-16): توزيع إجابات أفراد العينة حول المحور الرابع

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبرة
موافق	0.718	4.003	14	36	8	2	-	التكرار	01
			23.4	60	13.3	3.3	-	النسبة	
موافق	1.163	3.40	2	40	4	10	4	التكرار	02
			3.3	66.6	6.7	16.7	6.7	النسبة	
موافق	1.040	3.43	6	32	8	8	6	التكرار	03
			10	53.4	13.3	13.3	10	النسبة	
موافق	0.776	3.87	12	26	14	8	-	التكرار	04
			20	43.4	23.3	13.3	-	النسبة	
موافق	0.850	3.97	10	36	10	4	-	التكرار	05
			16.7	60	16.7	6.6	-	النسبة	
موافق	0.819	3.87	14	36	4	6	-	التكرار	06
			23.3	60	6.7	10	-	النسبة	
موافق	0.943	3.701	الحاصل العام						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول السابق:

-أعلى نسبة من أفراد العينة موافقون على العبارة الأولى بـ 83.4% أما الأفراد غير موافقون فتمثلت نسبتهم في 3.33% و 13.3% نسبة الأفراد الذين لم يبدو إجاباتهم .

-أعلى نسبة من أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية 69.90% بينما نسبة غير الموافقين على ذلك 23.4% و 6.7% نسبة الذين لم يبدو إجابات محددة وهذا

- أعلى نسبة من أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة ب 63.4% بينما نسبة غير موافقين على ذلك 23.3% ونسبة 13.3% للأفراد الذين لم يبدوا إجابات محددة.

- أعلى نسبة من أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة ب 63.4% بينما نسبة غير الموافقين على ذلك 13.3% أما الأفراد الذين لم يبدوا إجابات محددة نسبتهم 23.3%.

- أعلى نسبة من أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة 76.7% ونسبة 6.6% للأفراد غير الموافقين أما الأفراد الذين لم يبدوا إجابات محددة فبلغت نسبتهم 16.7%.

- أعلى نسبة من أفراد العينة موافقون على العبارة السادسة 83.3% في حين نسبة الأفراد غير الموافقين 10% وبلغت نسبة الأفراد الذين لم يبدوا إجاباتهم 6.7% .

### المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج

من خلال هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة ثم مناقشة وتفسير النتائج.

أولاً: إختبار معامل الارتباط سبيرمان والفروقات

#### 1- إختبار معامل سبيرمان

الجدول (2-17): معاملات الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي

مستوى الدلالة الحقيقي	الذكاء الاقتصادي	
0.000	0.564	التخطيط الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي حيث بلغت درجة العلاقة 0.564 عند مستوى دلالة حقيقي 0.000 وهو مقبول لأنه أقل من مستوى دلالة 0.05، ويعني هذا وجود علاقة طردية أي كلما زاد الاهتمام التخطيط الإستراتيجي ارتبط ذلك معنوياً بالذكاء الاقتصادي.

\*إختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يؤثر التخطيط الإستراتيجي على الذكاء الاقتصادي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يؤثر التخطيط الإستراتيجي على الذكاء الاقتصادي.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت.

الجدول رقم (2-18): اختبار ستودنت للفرضية الثانية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	المستوى المعنوي
3.701	0.943	30,117	0,000

تشير النتائج الإحصائية في الجدول إلى وجود علاقة بين المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) والمتغير التابع (الذكاء الاقتصادي)، استنادا إلى قيمة T التي قدرت ب (30,117) وهو ارتباط موجب وقوي وبمستوى معنوية قدره ( 0,000 ) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( 0,05 ) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يؤثر التخطيط الإستراتيجي في الذكاء الاقتصادي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي.

\***اختبار الفرضية الثالثة:** إختبار وجود فروق معنوية لأثر التخطيط الإستراتيجي على الذكاء الاقتصادي وفق المتغيرات الوسيطة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية).

**أ- اختبار وجود فروق معنوية وفقا للمتغيرات الوسيطة بالنسبة للتخطيط الإستراتيجي**

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التخطيط الإستراتيجي وفق المتغيرات الوسيطة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية)

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التخطيط الإستراتيجي وفق المتغيرات الوسيطة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية)

✓ **اختبار فوارق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الجنس:** للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين

اتجاهات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس، نستخدم اختبار ANNOVA

الجدول التالي يوضح ذلك :

**الجدول (2-19): الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو التخطيط الإستراتيجي وفقا لمتغير النوع الاجتماعي**

المجالات	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	
					القيمة	مستوي الدلالة (sig)
التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	01	9.275	9,257	1,129	0,291
	داخل المجموعات	78	639,543	8,199		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو كل بعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي عند مستوى الدلالة = 0.05، وهذا يعود إلى أن مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من المستوى الدلالة الإسمي، وبهذا نقبل الفرضية H0، التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين اتجاهات أفراد عينة دراسة نحو كل بعد وفقا لمتغير الجنس، وهذا يعني أن مفردات عينة الدراسة لهم رؤية متشابهة نحو التخطيط الإستراتيجي، وهذا مؤشر على أن الجنس لا يؤثر في رؤية هذه المفردات.

✓ **إختبار فوارق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الفئة العمرية:** للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية

بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن، نستخدم إختبار ANOVA، والجدول التالي يوضح ذلك :

**الجدول (2-20): الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي وفقا لمتغير الفئة العمرية**

F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين	المجالات
مستوي الدلالة (sig)	القيمة					
0.158	1.779	14.189	42.568	3	بين المجموعات	التخطيط الإستراتيجي
		7.977	606.232	76	داخل المجموعات	
		6.704	509.494	76	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو كل بعد من أبعاد عند مستوى الدلالة = 0.05، وهذا يعود إلى أن مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من المستوى الدلالة الإسمي، وبهذا نقبل الفرضية H0، التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين اتجاهات أفراد عينة دراسة نحو كل بعد وفقا إلى متغير الفئة العمرية، وهذا يعني أن مفردات عينة الدراسة لهم رؤية متشابهة نحو التخطيط الإستراتيجي، وهذا مؤشر على أن الفئة العمرية لا يؤثر في رؤية هذه المفردات.

✓ إختبار فوارق ذات دلالة إحصائيات وفقا لمتغير المؤهل العلمي: للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائيا بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي، نستخدم إختبار ANOVA، والجدول التالي يوضح ذلك :

**الجدول (2-21): الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو التخطيط الإستراتيجي وفقا لمتغير المؤهل العلمي**

F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين	المجالات
مستوي الدلالة (sig)	القيمة					
0.064	2,527	19,614	58,841	3	بين المجموعات	التخطيط الإستراتيجي
		7,763	589,959	76	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال جدول أعلاه أنه لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو كل بعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي عند مستوى الدلالة = 0.05، وهذا يعود إلى أن مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من المستوى الدلالة الإسمي، وبهذا نقبل الفرضية H0، التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين اتجاهات أفراد عينة دراسة نحو كل مجال وفقا لمتغير المستوى الدراسي، وهذا يعني أن مفردات عينة الدراسة لهم رؤية متشابهة نحو التخطيط الإستراتيجي، وهذا مؤشر على أن المستوى الدراسي لا يؤثر في رؤية هذه المفردات.

✓ إختبار فوارق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الأقدمية: للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل، نستخدم إختبار ANOVA ، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (2-22): الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي وفقاً لمتغير الأقدمية

المجالات	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	F	
				متوسط المربعات	القيمة
التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	3	46,220	15,407	1,943
	داخل المجموعات	76	602,580	7,929	
					0.130

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال جدول أعلاه أنه لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد العينة نحو كل بعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي عند مستوى الدلالة = 0.05، وهذا يعود إلى أن مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من المستوى الدلالة الإسمي، وبهذا نقبل الفرضية  $H_0$ ، التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إتجاهات أفراد عينة دراسة نحو كل مجال وفقاً لمتغير الوظيفة، وهذا يعني أن مفردات عينة الدراسة لهم رؤية متشابهة نحو التخطيط الإستراتيجي، وهذا مؤشر على أن الوظيفة لا تؤثر في رؤية هذه المفردات.

#### ب- إختبار وجود فروق معنوية وفق المتغيرات الوسيطة بالنسبة للذكاء الاقتصادي

$H_0$ : لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إتجاهات أفراد الدراسة نحو الذكاء الاقتصادي وفقاً إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية).

$H_1$ : توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الذكاء الاقتصادي وفقاً إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية).

✓ إختبار فوارق ذات دلالة إحصائية وفق متغير النوع الاجتماعي: للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي، نستخدم إختبار ANOVA ، والجدول التالي يوضح ذلك :

#### الجدول (2-23): الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو الذكاء الاقتصادي وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

المتغير	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	F	
				متوسط المربعات	القيمة
الذكاء الاقتصادي	بين المجموعات	1	4,645	4,645	0.203
	داخل المجموعات	78	1783,843	22,870	
					0,653

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من خلال جدول أعلاه أنه لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو الذكاء الاقتصادي عند مستوى الدلالة = 0.05، وهذا يعود إلى أن مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الإسمي، وبهذا نقبل الفرضية  $H_0$ ، التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة والذكاء الاقتصادي وفقا لمتغير النوع الاجتماعي، وهذا يعني أن مفردات عينة الدراسة لهم رؤية متشابهة نحو الذكاء الاقتصادي، وهذا مؤشر على أن النوع الاجتماعي لا يؤثر في رؤية هذه المفردات.

✓ **إختبار فوارق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الفئة العمرية:** للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية، نستخدم إختبار ANOVA، والجدول التالي يوضح ذلك :

**الجدول (2-24): الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو الذكاء الاقتصادي وفقا لمتغير الفئة العمرية**

المتغير	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	F	
				متوسط المربعات	القيمة
الذكاء الاقتصادي	بين المجموعات	3	94,267	31,422	1.410
	داخل المجموعات	76	1694,220	22,292	
					0.247

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو الذكاء الاقتصادي عند مستوى الدلالة = 0.05، وهذا يعود إلى أن مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من المستوى الدلالة الإسمي، وبهذا نقبل الفرضية  $H_0$  التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة والذكاء الاقتصادي وفقا لمتغير الفئة العمرية، وهذا يعني أن مفردات عينة الدراسة لهم رؤية متشابهة نحو الذكاء الاقتصادي، وهذا مؤشر على أن الفئة العمرية لا يؤثر في رؤية هذه المفردات.

✓ **إختبار فوارق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير المؤهل العلمي:** للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي، نستخدم إختبار ANOVA، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (2-25): الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو الذكاء الاقتصادي وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	F	
				متوسط المربعات	القيمة
الذكاء الاقتصادي	بين المجموعات	3	258,752	86,251	4,285
	داخل المجموعات	76	1529,736	20,128	
					0.008

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير التابع ألا وهو الذكاء الاقتصادي عند مستوى الدلالة = 0.05، وهذا يعود إلى أن مستوى الدلالة الحقيقي  $\text{sig}=0.008$  وهو أقل من مستوى الدلالة الإسمي، وبهذا نقبل الفرضية  $H_1$ ، التي تنص على وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة والذكاء الاقتصادي وفق متغير المستوى التعليمي، وهذا يعني أن مفردات عينة الدراسة ليس لهم رؤية متشابهة نحو الذكاء الاقتصادي، وهذا مؤشر على أن المستوى الدراسي يؤثر في رؤية هذه المفردات.

✓ إختبار فوارق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الأقدمية: للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية، نستخدم إختبار ANOVA، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (2-26): الفوارق بين اتجاهات عينة الدراسة نحو الذكاء الاقتصادي وفقا لمتغير الأقدمية

المتغير	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	F	
				متوسط المربعات	القيمة
الذكاء الاقتصادي	بين المجموعات	3	33,672	11,224	0.486
	داخل المجموعات	76	1754,816	23,090	
					0.693

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو الذكاء الاقتصادي عند مستوى الدلالة = 0.05، وهذا يعود إلى أن مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من المستوى الدلالة الإسمي، وبهذا نقبل الفرضية  $H_0$ ، التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إتجاهات أفراد عينة دراسة والذكاء الاقتصادي وفقا إلى متغير الأقدمية، وهذا يعني أن مفردات عينة الدراسة لهم رؤية متشابهة نحو الذكاء الاقتصادي، وهذا مؤشر على أن الأقدمية لا تؤثر في رؤية هذه المفردات.

استنتجنا من خلال اختبار فرضيات الفروقات أن المتغيرات الوسطية المتمثلة في النوع الاجتماعي وفئة العمرية والأقدمية لهم نفس الرؤية نحو التخطيط الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي، بينما المستوى التعليمي يؤثر على رؤية هذه المفردات في الذكاء الاقتصادي.

**خلاصة الفصل:**

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية التخطيط الإستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي وتوصلت الدراسة أن متغيرات التخطيط الإستراتيجي "الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الإستراتيجي" قيد حصلت على نسبة اتفاق عالية من قبل عينة الدراسة وهذا مؤشر على فهم العينة لبيئتها وصولاً لتحقيق النجاح. كم نلاحظ انفتاح المنظمة على بيئتها والتفاعل مع محيطها من خلال رسالة واضحة و هذا مؤشر على ان المسؤولين علي المنظمة يتفاعلون مع المجتمع و الثقافة السائدة في بلدهم كما نستنتج ان المنظمة لا تستطيع الرقي دون وجود اهداف واضحة المعالم لدى الجميع.

كما ان المنظمه تركز على اقتناص الفرص و تجنب المخاطر وهذا مؤشر على انها تطمح لتنافس من خلال تقديم منتجات جديدة بكفاءة عالية وسعر مناسب واختيار البديل الذي يتناسب مع موارد المنظمة في حالة فشل الاستراتيجية المنتهجة وتعمل القيادات في المنظمة على صياغة خطط استراتيجية معتمدة في ذلك علي تجاربهم السابقة من اجل انجاح الخطة الاستراتيجية الراهنة.

خاتمة

بعد تطرقنا لموضوع التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي، اتضح لنا أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مهمة تدفع بالمنظمات إلى صب تفكيرها حول الأهداف التي يجب أن تضعها من أجل تنفيذ رسالتها وما هي الاتجاهات التي يجب أن تنطلق بها نحو تحقيق تلك الأهداف، فالتخطيط الاستراتيجي يعد الأساس لكل أنشطة المنظمة، وإن فوائد التخطيط الاستراتيجي هي بناء حالة التوافق والإجماع حول أهداف المنظمة وغاياتها وأسبقيتها وتطورها، ويعتبر الذكاء الاقتصادي مصدر لهذا التطور لأن المنظمات أصبحت تمارس نشاطها في بيئة تتميز بعدم التأكد ودرجة عالية من المخاطرة، ويمكن القول أن الإشكالية الأساسية في المنظمات هي البحث عن الطرق الكفيلة لإدارة فعالة وذلك عن طريق إدارة المعلومات التي تعتبر شرط أساسي في الذكاء الاقتصادي لتفاعل المنظمة مع محيطها وزيادة فرص بقائها ونجاحها وقيامها بالأدوار المناطة لها على أفضل وجه

**الاستنتاجات:**

- من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي نستنتج ما يلي:
  - لدى المنظمة إدارة فعالة التي تستطيع أن تترجم أهدافها إلى واقع بأكثر فعالية وكفاءة وذلك من خلال وضوح رسالة المنظمة ودقتها
  - هناك تكامل بين أجزاء المنظمة
  - تحقيق الأداء المتميز وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء و تقديم خدمات متميزة
  - الاعتماد على الإمكانيات الذاتية المتوفرة لدى المنظمة
  - لدى المنظمة مصلحة تعمل على مراقبة البيئة الداخلية والخارجية لاقتناص الفرص وتجنب المخاطر
  - يتحدد الخيار الاستراتيجي حسب الموارد المتاحة للمنظمة
  - الخيار الاستراتيجي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة
  - أن هدف النمو والبقاء واستمرارية المنظمة هو العمل الجاد والمستمر من أجل اكتساب العملاء وزيادة في الحصة السوقية ومكانتها في بيئة المنافسة، الأمر الذي يفرض توليد الفرص واكتشاف التهديدات من بيئتها الداخلية والخارجية وهو ما يمثل الذكاء الاقتصادي
  - المنافسة التي يشهدها السوق وتطور الإستراتيجية مع تغير الأهداف يستدعي تغيير في الثقافة التنظيمية وروح الفريق للوصول إلى الأهداف
  - الذكاء الاقتصادي الجسر الرابط بين كل من المعلومات الخارجية والداخلية لبيئة المنظمة ورغبتها في اكتساب مكانة في السوق
  - ممارسة المنظمة الاقتصادية سواء كانت خاصة أو عامة لأسلوب الذكاء الاقتصادي أصبح ضرورة ملحة وحتمية
- اختبار الفرضيات:**
- الفرضية الأولى:** تمتلك المنظمة محل الدراسة مجموعة من الخطط والخيارات والبدائل الإستراتيجية التي تمكنها من الوصول لاستخدام نظام ذكاء اقتصادي فعال

يمثل الخيار الاستراتيجي أفضل البدائل التي يمكن أن تستخدم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة والتي تمثل القاعدة التي ينطلق منها الخيار ويتم اختياره وفقاً للمقدرة الإستراتيجية للمنظمة وخصائص البيئة التي تعمل فيها، و بما أن المنظمة التي هي محل دراستنا تسعى لتحقيق الربح بأقل تكلفة وتحقيق الجودة المطلوبة فهي مجبرة على اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية لتحقيق ما تسعى إليه وصولاً لتحقيق الذكاء الاقتصادي

**الفرضية الثانية:** وجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي عند الدلالة  $a=0.05$  وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي حيث بلغت درجة العلاقة 0.564 عند مستوى الدلالة الحقيقي 0.000 وهو مقبول لأنه اقل من مستوى الدلالة 0.05 ويعني هذا وجود علاقة طردية أي كلما زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ارتبط ذلك معنوياً بالذكاء الاقتصادي

**الفرضية الثالثة:** يوجد فروق معنوية لأثر التخطيط الاستراتيجي على الذكاء الاقتصادي وفقاً لمتغيرات الوسيطة (النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي والاقدمية)

من خلال اختبار فرضيات الفروقات المتغيرات الوسيطة المتمثلة في النوع الاجتماعي والفئة العمرية والاقدمية لهم نفس الرؤية نحو التخطيط الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي بينما المستوى التعليمي يؤثر على رؤية هذه المفردات في الذكاء الاقتصادي

#### الاقتراحات:

- على المديرين أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم و جعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المنظمة
- ضرورة إعادة النظر من قبل المنظمة في رؤيتها ورسالتها والتأكد من وضوحها
- على السلطة من خلال وزارتها تقديم كل ما تستطيع من دعم مادي معنوي و تشريعي لهذه المنظمة لتساعدها في تنفيذ خططها لان هذه المنظمة تتحمل جزء من العبء الملقى أصلاً على عاتق الدولة كاستيعاب جزء من خريجي الجامعات و مراكز التكوين العاطلين عن العمل
- وضع خطط طويلة الأمد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة و الاستعداد لمواجهةها
- توفير قواعد ومعلومات حديثة للمنظمة لدعم جهود التخطيط الاستراتيجي
- إجراء البحوث العلمية والدراسات لحل المشكلات الرئيسية للمنظمة
- الاهتمام باستخدام و تطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي في الإدارات المختلفة ودعمه بمقومات النجاح ذلك انه يسهم في تنمية الفكر الشامل في المنظمة
- التركيز على روح الفريق الذي يقود إلى الأداء المتميز ومنح الثقة وإعطاء فرصة للموظفين لإظهار قدراتهم ومهاراتهم وتفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم و بثقة الإدارة فيهم
- عقد ندوات ومؤتمرات بعنوان التخطيط الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي من اجل النهوض بواقع العمل ومواكبة التغيرات التي تطرأ في المحيط والتصدي لها والاستفادة منها
- توضيح مدى أهمية الذكاء الاقتصادي للتصدي للمنافسة الشرسة في الأسواق وتحسين صورة المنظمة

- على المسير الجزائري تعلم أساليب الذكاء الاقتصادي من اجل القدرة على التحكم في التسيير ومواجهة الأضرار داخل المنظمة

- تشجيع الدراسات والأبحاث الهادفة إلى تعزيز الجانب التطبيقي للذكاء الاقتصادي ومحاولة ترجمة نتائجها وتوصياتها إلى واقع عملي للاستفادة منها  
أفاق الدراسة:

وفي الأخير فإن هذا البحث يحتاج إلى المزيد من الإثراء من خلال ربط دور التخطيط الإستراتيجي وكذلك الذكاء الاقتصادي في المؤسسات بمتغيرات أخرى منها:

- ✓ دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق جودة الخدمات داخل المؤسسات ذات الطابع الإداري؛
- ✓ دور التخطيط الاستراتيجي في خلق الابداع والابتكار داخل المؤسسة.

# قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

1- الكتب:

1- ايمان صالح عبد الفتاح ، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية ، ابييس كرم للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007

2- الحملاوي محمد رشاد ، التخطيط الاستراتيجي ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1993.

3- بسمان فيصل محجوب ، نظم التخطيط والرقابة على الانتاج والعمليات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2003 .

4- خالد محمد حمدان ، وائل محمد صبحي أديس ، الاستراتيجيية والتخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007 .

5- زكريا مطلق الدوري ، الادارة الاستراتيجية ، دار اليازوري ، عمان ، 2005 .

6- كاظم نزار الركابي ، الادارة الاستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 .

7- محمد عبد الحسين ، نعيمة عباس خضير الخفاجي ، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية ، دار اسامة للنشر ، عمان ، الاردن .

8- مؤيد سعيد سالم ، اساسيات الادارة الاستراتيجية ، ط1 ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2005 .

9- موسى يوسف خميس ، مدخل الى التخطيط ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 1999.

10- ناصر دادي عدون ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديون المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2001

11- نادية العارف ، التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2002

12- عسكر سمير ، اصول الادارة القلم دبي ، 1987

13- عبد العزيز صالح بن حبتور ، الادارة الاستراتيجية ، دار المسيرة ، ط2 ، عمان ، 2007 .

14- عبد السلام ابو قحف ، اساسيات التنظيم والادارة ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2002 .

15- عثمان محمد غنيم ، التخطيط اسس ومبادئ عامة ، الاردن ، 2001 .

2: الاطروحات والمذكرات :

1- الظمور موفق محمد "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية" الاردن أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم المالية و المصرية 2008

2- مغولي نسرين "دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" أطروحة دكتورا تخصص تجارة دولية ، جامعة خيثر بسكرة 2015-2016.

- 3- باية وقنوني "اليقظة الاستراتيجية و أهميتها في اتخاذ القرار الترويجي" أطروحة دكتورا تخصص الادارة التسويقية ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس 2015-2016
- 4- محمد كنوش "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ". أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف 1
- 5- وسام داي "أثر الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الاقاليم " اطروحة دكتوراه في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة باتنة 1
- رسائل الماجستير :**

- 1- بلحاج أمينة " واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص الادارة الاستراتيجية جامعة ابو بكر بالقايد تلمسان 2014-2015.
- 2- الكبيسي محمد عادل حمد " اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية " رسالة ماجستير كلية الاعمال جامعة الاردن 2012
- 3- عطا الله سمر رجب " واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات في قطاع غزة " رسالة ماجستير ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية غزة فلسطين 2005.
- 4- نحاسية رتيبة " اهمية اليقظة التنفسية في تنمية الميزة التنفسية للمؤسسة " رسالة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 2002-2003.
- 5- عباس فهيمة " اهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر 2008.
- 6- العتيبي عامر زايب " أثر التخطيط الاستراتيجي و التحصيل المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت " رسالة ماجستير كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط 2012 .
- 7-سونيا كيلاني " مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية " رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد تخصص اقتصاد تسير مؤسسة جامعة محمد خيثر بسكرة 2004-2005.

**رسائل الماجستير :**

- 1- احلام صدار ، ريم ازدايرية " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية السياحية المستدامة " مذكرة ماستر تخصص ادارة اعمال المؤسسات جامعة العربي تبسي تيسة 2015-2016.
- 2-بن صغير عواطف "دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة " مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية جامعة العربي بن مهدي أم البواقي 2012-2013.
- 3- قوجيل نور العابدين " دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها " مذكرة ماستر شعبة الاعلام و الاتصال جامعة باجي مختار عنابة 2011-2012.

4- علاوي نصيرة "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة " مذكرة ماستر كلية العلوم لاقتصادية و علوم التسسير جامعة ابي بكر القايد تلمسان 2010-2011.

**المجلات و الدوريات :**

1-بوريش أحمد ن أدتشار خير الدين يوسف رحمانى " مساهمة الذكاء الاقصادى فى تحسين منظمات المعرفة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تلمسان مجلة اقصاديات المال و الاعمال العدد السادس جوان 2018.

2-حمدانى محمد " أهمية الذكاء الاقصادى فى تحسين الملائمة المناخ الاعمال و جذب الاستثمارات الاجنبية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد . 2012.02

3- مسعود الديلمى الذكاء الاقصادى و العمل الضغطى والحروب الخفية " مدارات جريدة القدس العدد 2008.6061

4- علي السيد جمعة " التخطيط الاستراتيجى للتعليم الجامعى المفهوم و الاهداف و العمليات " مجلة كلية التربية بالسويس العدد الخامس يوليو 2012

5-شيرين بدري توفيق البارودى " أثر الذكاء الاقصادى فى تحقيق متطلبات تنمية البشرية الصغيرة " دراسة قياسية لعينة من المشاريع الصناعية الصغيرة فى محافظة بغداد ن العدد 2014.39

6-خالد قاشى ، رافع دية " الذكاء الاقصادى الية لدعم ادرارة العلاقة مع الزبون فى منظمات الاعمال الحديثة مجلة الردة الاقصاديات الاعمال العدد 2015.01

**مؤتمرات و مداخلات :**

1- عبد الفتاح بوخمخ ، صاحي محمد " الذكاء الاقصادى سياسة حوار بين المنظمة و محيطها " المؤتمر العلمى السنوى الحادى عشر ، كلية الاقصاد و العلوم الاقصادية جامعة الزيتونة الاردن 2012.

2-رتيبة حديد ، نوفيل حديد " اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة " مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمى الدولى حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات كلية الحقوق و العلوم الاقصادية جامعة ورقلة الجزائر 08.09مارس 2005.

**الملتقيات :**

- 1- سعيد كرومي ، أحمد عمر ستي " أهمية اليقظة في تحسين القرارات الاستراتيجية و التنافس للمؤسسة " الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة حسيبة بن بوعلي جامعة شلف .2010.

**ثانيا المراجع الاجنبية :**

**1 : ouvrages :**

- 1-JAKOBIAK FRANCOIS (2001) : l'intelligence économique en pratique avec l'apport d'interne et des NTIC : comment bâtir San propre système d'intelligence économique, 2eme édition , paris , édition d'organisation .  
2-AUTSSIER DAVID et DEL AYE VALERIE (2008) .  
Mesure la performance du système d'information paris : édition d'organisations .

**2-thèses et mémoires :**

- 1- LARIVET Sophie .(2002) : les réalisé de l'intelligence **économiques** en P M E , thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion université du sud Toulon – var .  
2-UFR de sciences de économiques et de gestion  
3--BOUKADOUR HASSAN(veille stratégique et intelligence économiques ) cas des entrepris algériennes )mémoire de magister en science de gestion ; université aboubekr belkaid Tlemcen Alger  
4--REIX ROBERT (2004) système d'information et management des organisation ,5éme édition éditeur Vuibert , colletions gestion .

**3-etudes et rapports :**

- 1-MARTRE HENRI (1994) : intelligence économiques et stratégie des entreprises . rapport du group commissariat général du plan , la documentation française , France , février 1994  
2-l'AAIE ,IHEDN(2007) gestion des métier de l'intelligence économiques en entreprise groupe de travail entrepris.N1 association des auditeurs intelligence économique , institut des hautes études de défense nationale jauin 2007  
3-MERLAND JEAN ? pierre et d'autres (2005) l'intelligence économiques appliquée à la direction des system d'formation démarche et fiches pratiques , publication CIGREF ? paris  
4-FULD LENARD M .(the new compétition intelligence : the complète ressource for finding analysing .and using information about your compétition : new York : John Willy and sans

**المواقع الإلكترونية :**

[www.ngconnect.net /document /592341](http://www.ngconnect.net/document/592341)

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 :استمارة الاستبيان



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

قسم العلوم الإقتصادية

تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة



السلام عليكم...

سيدي الموظف ، سيدي الموظفة تحية طيبة و بعد :

تأتي هذه الدراسة إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر قسم العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة بجامعة خميس مليانة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بموضوع يحمل عنوان : التخطيط الإستراتيجي و تأثيره في الذكاء الإقتصادي، دراسة حالة منظمة BATIMETAL بعين الدفلى لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة الصادقة على الأسئلة التي لا تأخذ من وقتكم إلا القليل علما بأن المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و ستعامل بسرية تامة.

مع خالص الشكر على تعاونكم

من إعداد الطالبة:

✓ بكة زهرة

السنة الجامعية: 2019/2018

القسم الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) في المكان الذي يناسب

1-النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى

2-الفئة العمرية:

أقل من 30  من 30 إلى 40  من 41 إلى 60

3-المستوى التعليمي: ثانوي

جامعي  دراسات عليا

4-الفئة المهنية : مدير

رئيس مصلحة  موظف

5-الأقدمية: أقل من خمس سنوات

من 5 إلى 10 سنوات  10 سنوات فما فوق

## القسم الثاني: التخطيط الإستراتيجي

مفهوم: هو تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة و رسم رسالتها و تحديد غايتها على المدى البعيد و تحديد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها.

ضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة

المتغير المستقل	الرقم	الإجابة الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرسالة	01	تتضمن رسالة منظمة باتيميتال إشراك جميع الموظفين في إبداء آرائها.					
	02	تتضمن رسالة منظمة باتيميتال قيما ومعتقدات أخلاقية ترمي ان يكون التخطيط قوة دافعة لتنمية المنظمة ككل.					
	03	تمتلك منظمة باتيميتال رسالة واضحة ومفهومة للجميع.					
الأهداف	01	أهداف منظمة باتيميتال واضحة ويمكن تحقيقها.					
	02	تتبنى أهدافنا من رسالتنا وتعبّر عما ورد فيها.					
	03	تأخذ أهدافنا بنظر الاعتبار الثقافة الاجتماعية وإتجاهات المجتمع.					
التحليل	01	لدى منظمة باتيميتال جهات متخصصة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها.					
	02	تسعى منظمة باتيميتال لمعرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.					
	03	تسعى المنظمة لمعرفة نقاط القوة و الضعف في بيئتها الخارجية.					
	04	تسعى منظمة باتيميتال إلى تحويل التهديدات إلى فرص يمكن استغلالها بشكل إيجابي.					
	05	تطمح منظمة باتيميتال لمعرفة أفضل الاستجابات للتغيرات البيئية المتسارعة.					
الخيار الإستراتيجي	01	يعمل الخبراء في منظمة باتيميتال كفريق عمل لاختيار البديل المناسب.					
	02	يتحدد الخيار الإستراتيجي المناسب حسب الموارد المتاحة للمنظمة.					

					يمكن لمنظمة باتيميتال وضع خطة طارئة في حالة فشل الاستراتيجية المختارة.	03	
--	--	--	--	--	--	----	--

## القسم الثالث: الذكاء الاقتصادي

مفهومه: هو نظام معلومات يعمل على السيطرة و التحكم في المعلومة عن طريق البحث عنها و جمعها و تحليلها بطرق قانونية من أجل إستغلالها لها في إتخاذ القرارات.

ضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة

المتغير التابع	الرقم	الإجابة الاسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الذكاء الاستراتيجي	1	تسعى قيادات منظمة باتيميتال على استقرار المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المنظمة في الأمد البعيد.					
	2	تعمل منظمة باتيميتال لإقامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المناظرة.					
	3	تستفاد قيادات منظمة باتيميتال كثيرا من تجاربهم الشخصية في تحليل الاتجاهات المستقبلية للمنظمة.					
الذكاء التسويقي	1	تعمل منظمة باتيميتال على إكتشاف أسواق جديدة و تقييم الأسواق الحالية.					
	2	لدى منظمة باتيميتال خلية تعمل على مراقبة المتغيرات التسويقية و المستجبات البيئية.					
	3	تعمل منظمة باتيميتال على تحديد المستهلكين المحتملين و معرفة أذواقهم.					
الذكاء التنافسي	1	تعمل منظمة باتيميتال على معرفة سياسة المنافسين و أسباب إنجذاب المنافسين لمنتجاتهم.					
	2	تعمل منظمة باتيميتال على التعرف على النقائص الموجودة في منتجات المنافسين و مراقبة رسائل موظفيهم للتعرف على توجهاتهم.					
	3	تعمل منظمة باتيميتال على إكتشاف دخول منافسين جدد أو منتجات جديدة.					
الذكاء المعلوماتي	1	لدى منظمة باتيميتال شبكة متخصصة في تنقيب عن المعلومة و إستغلالها لصالحها.					
	2	تعمل منظمة باتيميتال على نشر ثقافة العمل الجماعي و تبادل المعلومة.					
	3	تستعمل منظمة باتيميتال تكنولوجيا حديثة في أعمالها.					

القسم الرابع: العلاقة التخطيط الإستراتيجي بالذكاء الإقتصادي  
ضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					تلعب رسالة منظمة باتيميتال دورا مهما في تدعيم الأداء التسويقي و ذلك من خلال جعل العميل محور إهتماما و الحرص الدائم على إرضائه و تحقيق سعادته.	01
					إستفادت منظمة باتيميتال من البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها و إستغلت إمكانيات غير مستغلة في محيطها داخلي أو خارجي لضمان بقائها و إستمراريتها.	02
					تعمل منظمة باتيميتال على تحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تدعم أدائها التسويقي كتعظيم الربح، و النمو و ضمان بقائها و إستمراريتها.	03
					لدى منظمة باتيميتال خلايا معلوماتية تقوم بتفحص دراسة آراء و أذواق المستهلكين بهدف ربح مستهلكين جدد و تجنب خسارة المستهلك الحالي.	04
					تقوم منظمة باتيميتال بإستخدام إستراتيجيات التقليد للمنتجات المنافسة أم نتجه نحو الإبداع و التميز في السوق.	05
					تسعى منظمة باتيميتال إلى صياغة خطط إستراتيجية و إختيار بدائل أستراتيجية و إختيار بدائل إستراتيجية رغبة للوصول إلى الذكاء الإقتصادي.	06

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج SPSS23 "اختبار ثبات الأداة" و "الاختبار التوزيعي"  
أولاً: ثبات الأداة

### ثبات الأداة الكلي

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.845	32

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS23 "خصائص عينة الدراسة"

#### Table de fréquences

		Fréquence	Pourcentage
Valide	ذكر	38	63.3
	انثى	22	36.7
	Total	60	100.0

		Fréquence	Pourcentage
Valide	اقل من 30 سنة	16	26.7
	من 30 الى 40 سنة	36	60
	من 41 الى 60 سنة	8	13.3
	Total	60	100.0

		Fréquence	Pourcentage
	ثانوي	16	26.7
	جامعي	44	73.3
	دراسات عليا	0	0
	Total	60	100.0

		Fréquence	Pourcentage
	رئيس مصلحة	8	36.7
	مدير	1	3.3
	موظف	51	60
	Total	60	100.0

F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين	المجالات
مستوي الدلالة (sig)	القيمة					
0,291	1,129	9,257	9.275	01	بين المجموعات	التخطيط الإستراتيجي
		8,199	639,543	78	داخل المجموعات	

F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين	المجالات
مستوي الدلالة (sig)	القيمة					
0.158	1.779	14.189	42.568	3	بين المجموعات	التخطيط الإستراتيجي
		7.977	606.232	76	داخل المجموعات	
		6.704	509.494	76	داخل المجموعات	

F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين	المجالات
مستوي الدلالة (sig)	القيمة					
0.064	2,527	19,614	58,841	3	بين المجموعات	التخطيط الإستراتيجي
		7,763	589,959	76	داخل المجموعات	

F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين	المجالات
مستوي الدلالة (sig)	القيمة					
0.130	1,943	15,407	46,220	3	بين المجموعات	التخطيط الإستراتيجي
		7,929	602,580	76	داخل المجموعات	

F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين	المتغير
مستوي الدلالة (sig)	القيمة					
0,653	0.203	4,645	4,645	1	بين المجموعات	الذكاء الاقتصادي
		22,870	1783,843	78	داخل المجموعات	

F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين	المتغير
مستوي الدلالة (sig)	القيمة					
0.008	4,285	86,251	258,752	3	بين المجموعات	الذكاء الاقتصادي
		20,128	1529,736	76	داخل المجموعات	

F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين	المتغير
مستوي الدلالة (sig)	القيمة					
0.693	0.486	11,224	33,672	3	بين المجموعات	الذكاء الاقتصادي
		23,090	1754,816	76	داخل المجموعات	

المستوى المعنوي	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0,000	30,117	0.943	3.701